



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TESIS:

**ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS
SERVIDORES PÚBLICOS BAJO EL RÉGIMEN DE HONORARIOS,
CASO SEDESOL - PROSPERA TLAXCALA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PRESENTA:

DALIA FLORES SARMIENTO

DIRECTOR:

DR. JOSE AURELIO CRUZ DE LOS ANGELES

PUEBLA, PUE., SEPTIEMBRE 2016.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

ÍNDICE

DEDICATORIAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.- MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1. Objetivos.....	3
1.1.1.1. Objetivo General.....	4
1.1.1.2. Objetivos Específicos.....	4
1.2. Preguntas de Investigación.....	4
1.3. Justificación.....	5
1.3.1. Justificación General.....	5
1.3.2. Viabilidad.....	6
1.4. Hipótesis de Investigación.....	6
1.5. Tipo de Investigación.....	7

CAPÍTULO II.- MARCO TÉORICO – CONCEPTUAL

2.1. Administración.....	10
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Administración.....	11
2.1.2. La Administración en América Latina.....	14
2.1.3. Escuelas y Teóricos de la Administración.....	15
2.2. Administración Pública.....	20
2.2.1. Antecedentes Históricos de la Administración Pública.....	21
2.2.2. La Administración Pública en México.....	30
2.3. Gestión Pública.....	31
2.3.1. La Gestión Pública en México.....	33
2.4. Servicio Civil.....	35
2.4.1. Modelos de Reforma de los Sistemas de Servicio Público....	36
2.4.2. Reformas a los Servicios Civiles en Países	



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Latinoamericanos.....	38
2.5. Servidor Público.....	40
2.6. La Capacitación y su Proceso.....	40
2.6.1. Capacitación.....	41
2.6.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación.....	42
2.6.3. El Proceso de la Capacitación.....	46
2.6.4. Beneficios de la Capacitación.....	51
2.6.5. Capacitación y Desarrollo.....	52
2.6.6. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo.....	53
2.7. Detección de Necesidades de Capacitación.....	54
2.7.1. Objetivos y Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación.....	55
2.7.2. Clasificación de las Necesidades de Capacitación.....	57

CAPÍTULO III.- MARCO NORMATIVO

3.1. Marco Legal de la Capacitación en México.....	60
3.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	61
3.1.2. Ley Federal del Trabajo.....	64
3.2. Normatividad de la Capacitación en SEDESOL – PROSPERA.....	78
3.2.1. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.....	78
3.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.....	79
3.2.3. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	80
3.2.4. Reglamento Interior de SEDESOL.....	81
3.2.5. Guía Administrativa para las Delegaciones Oportunidades..	81

CAPÍTULO IV.- PROSPERA

4.1. Antecedentes Históricos.....	85
4.1.1. SEDESOL.....	85
4.1.1.1. Misión.....	88



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

4.1.1.2.	Visión.....	89
4.1.1.3.	Ejes Rectores.....	89
4.1.2.	PROSPERA.....	90
4.1.2.1.	Objetivo, Misión y Visión.....	91
4.1.2.2.	Reglas de Operación.....	92
4.1.2.3.	Población Objetivo.....	93
4.2.	Contexto actual en la Delegación PROSPERA Tlaxcala.....	94
4.2.1.	Organigrama.....	95
4.2.2.	Capacitación.....	97
4.2.2.1.	Recursos y Medios de Capacitación.....	98

**CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA
CAPACITACIÓN EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS,
CASO SEDESOL – PROSPERA TLAXCALA**

5.1.	Servicio Profesional de Carrera.....	102
5.2.	Técnicas y Herramientas para la Detección de Necesidades de Capacitación.....	106
5.3.	Análisis de la importancia de la Capacitación en los Servidores Públicos en PROSPERA Tlaxcala.....	107
5.3.1.	Servidores Públicos.....	108
5.3.2.	Población Objetivo.....	118

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Cuestionario 1.- Servidores Públicos

Cuestionario 2.- Beneficiarios

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE GRÁFICOS



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

DEDICATORIAS

Hoy en día, los Mexicanos debemos ser promotores de un cambio de mentalidad en las Organizaciones, donde seamos agentes modificadores de crecimiento y desarrollo mediante una sinergia. Por ello, esta investigación permite ofrecer una perspectiva profesional y laboral, que requiere reformas en la Administración Pública tomando en cuenta algunos factores utilizados en el Sector Privado, por esta razón contribuyo y dedico a mi país la presente investigación.

Para comenzar, agradezco a mi familia, amigos, ex compañeros de trabajo; Maestros y en especial al Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles, quien fue un apoyo fundamental para la autorización de la presente línea de investigación. A todos ellos, les reconozco por ser guías fundamentales, mediante el apoyo, consejos, asimismo palabras de aliento que me brindaron en este proceso de formación profesional que culmina a través de este trabajo.

Igualmente, doy gracias a la vida por permitirme conocer excelentes personas ofreciéndome su amistad y cariño, que por cierta razón no se encuentran a mi lado, también por dejarme lograr otro objetivo profesional, lleno de esfuerzo, persistencia y superación.

*Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía un fracaso sin
esperanza puede convertirse en un glorioso éxito. Elbert Hubbard*

El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos días tras día. R. Collier



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en los Sectores Público y Privado, se demanda que el Recurso Humano también conocido como Capital Humano sea eficiente en las actividades que desarrolla y como resultado genere productividad en las áreas que la integran, por ello cualquier organización debe tener la debida prioridad, para realizar el proceso de capacitación que conlleve al personal a ser eficientes en sus diversas funciones.

En este contexto, el fin y la razón de la Administración Pública, es el ser un instrumento eficaz y eficiente para el logro de los objetivos del Estado, de esta manera, se debe considerar que la capacitación tiene que incrementarse en la Administración Pública Federal, considerando elevar los índices de desempeño y productividad de los servidores públicos, con la finalidad de que la sociedad se vea beneficiada al mejorar la calidad de atención proporcionada al momento de realizar trámites en las diversas dependencias.

Derivado de lo anterior, se debe considerar la realidad de que la falta de capacitación en el personal puede ser ocasionada por diversos factores, mismos que deben ser atendidos y entre los cuales se encuentra el conformismo, es decir al realizar sus actividades de manera cotidiana; se cree que no hay diferentes formas de llevar a cabo procedimientos, esto conlleva a que la capacitación no se realice dentro de la estructura de la Administración Pública y que el Servidor Público de honorarios o estructura no se capacite, aun cuando se tiene conocimiento de los contratos son de manera eventual y permanentes, por lo tanto las herramientas o habilidades que obtengan de dicho proceso en algún momento les servirán, si es que desean buscar una oportunidad laboral en el Sector Privado.

Un factor que se suma a la Administración Pública, es que el personal tiene la seguridad de su puesto, por lo cual le da lo mismo capacitarse o no, ya que los puestos o figuras en México se acostumbran obtenerlos mediante simpatía,



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

compadrazgo, fraternidad, política o en los mejores casos a través de una examen de oposición, mediante el Servicio Profesional de Carrera; debido a la temporalidad o sexenio de los cargos públicos de mayor jerarquía se efectúan movimientos de personal, por lo que es obvio, que las personas que sean seleccionadas serán de absoluta confianza simplemente por haber participado en alguna campaña política o simpatía, en consecuencia se contratan recursos humanos sin la debida preparación para ocupar dichos puestos.

Esta investigación realiza un análisis en uno de los graves problemas existentes en la Administración Pública, la falta de capacitación y/o profesionalización de los Servidores Públicos. Es inadmisibile que la falta de preparación o capacitación ocasione problemas de ineficacia e ineficiencia en el aparato burocrático, por ello al observar esta carencia, la investigación se concretara en realizar un análisis de la importancia de la capacitación de los Servidores Públicos Federales en el caso de la Dependencia SEDESOL (Secretaria de Desarrollo Social) – PROSPERA Programa de Inclusión Social Delegación Tlaxcala, como prioridad en el desempeño de las funciones asignadas, consiguiendo que la operatividad del programa sea el idóneo, donde no haya rezago de información ante la población que se atiende.

Capítulo 1: aborda la estructura metodológica a seguir por parte del investigador, mediante el planteamiento del problema, preguntas, justificación, hipótesis y por último el tipo de investigación a realizar; de esta manera se explica la planeación del trabajo de investigación.

Capítulo 2: se expone los orígenes de la evolución de la Administración, Administración Pública y Capacitación, temas fundamentales para conocer la importancia de su aplicación en PROSPERA Tlaxcala.

Capítulo 3, este capítulo demuestra que la Capacitación es un proceso imprescindible de aplicarse en cualquier ente social, ya que está fundamentado desde nuestra Carta Magna y por ende los demás ordenamientos jurídicos lo



respaldan.

Capítulo 4: se explica el panorama actual de la Dependencia Federal PROSPERA Tlaxcala, conociendo sus antecedentes, la población objetivo a la que se atiende, las reglas de operación (lineamientos que establecen las pautas para la operatividad del programa), asimismo el organigrama muestra los distintos departamentos y áreas que cuenta esta Dependencia, por último cómo se desarrolla la Capacitación en el personal.

Capítulo 5: Es el resultado del análisis de la importancia de la Capacitación en PROSPERA Tlaxcala, de esta manera se aborda la relación de los aportes de la Administración Pública como influye aplicarlos en Gobierno Federal, con la finalidad de que los Servidores Públicos de esta Dependencia sean eficientes y eficaces en la operatividad del programa.

Basado en lo antes expuesto y considerando que la Administración es un factor importante en cualquier Sector Económico en que sea aplicada, debido a la excelente coordinación de los recursos de manera eficiente y eficaz, se logran los objetivos de cualquier organización dando como resultado productividad y calidad en los procesos.

Por lo consiguiente, la Administración ha cobrado importancia al hablar del Capital Humano como un recurso que promueve cambios o modificaciones y al mismo tiempo es eficiente en los procesos de cualquier Organización. Derivado de lo anterior, la presente investigación empieza a fundamentarse con el Marco Metodológico, es decir a continuación, se menciona el diseño e instrumentos de la investigación y la importancia de realizar este estudio de caso en el Sector Público.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO



CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

La investigación satisface las inquietudes del investigador debido a la imperiosa necesidad de conocer, analizar y explicar el porqué de los acontecimientos o experiencias que suceden en su entorno. De esta manera, la investigación permite indagar datos de manera profunda, crítica y operacional, asimismo los conocimientos que se adquieran ampliarán las ideas acerca del tema central a desarrollar.

Por esta razón, el presente capítulo aborda el procedimiento de la investigación que se llevara a cabo, para analizar una problemática que afecta a los recursos humanos de la Dependencia asimismo a los beneficiarios del servicio, es decir la importancia de la Capacitación. Del mismo modo, a continuación se explicará el diseño de las etapas del estudio a realizarse.

1.1. Planteamiento del Problema

Debido a que los Delegados o Servidores Públicos con mayor jerarquía en las Dependencias Federales, realizan la creación o adaptación de puestos de las personas que están a su cargo; como resultado es irónico que a pesar de esto, todavía al Gobierno se le da la facultad de valorar de sus acciones, esto quiere decir, él mismo opina y decide si el personal está dando resultados, cómo es notorio jamás va a decir que su personal no cumple objetivos planteados o no tiene el perfil adecuado al puesto que desempeña, este es un problema inmerso en la Administración Pública.

Por lo que se refiere a, la sociedad sufre los resultados de la ineficiencia e ineficacia de los Servidores Públicos, esta carencia se refleja en la falta de un reglamento congruente que los discipline, debido a los existentes están para que conozcan sus derechos, pero no sus obligaciones, propiciando la falta de calidad en los servicios otorgados a la sociedad en general.

Para comenzar, el análisis de la importancia del Proceso de Capacitación de los Servidores Públicos de la Dependencia Federal SEDESOL – PROSPERA



Tlaxcala, es necesario hacer mención que la dependencia deberá poner énfasis en las variables antes mencionadas de manera objetiva, pero por ello, no quita que en ocasiones se provoque la inestabilidad, debido a que la productividad se ve afectada por la simple simpatía, antipatía o indiferencia en el trato personal de los colaboradores además de las condiciones psicosociales de sus respectivos grupos.

Estos problemas son provocados por la implementación de la administración tradicional; que consiste en tomar decisiones de manera vertical y la planeación es centralizada, estos aspectos se aplican sin tomar en cuenta las necesidades de cada organización. Otro problema radica en las personas que dirigen las dependencias encargadas de tomar las decisiones, en consecuencia la falta de preparación, capacitación y en algunos casos de ética profesional, perjudica la estructura y la misión de la Administración Pública, por este motivo es de relevancia el estudio y análisis de la Capacitación en los servidores públicos de la Dependencia Federal PROSPERA Tlaxcala, para mejorar el desempeño en las funciones que se les tienen encomendadas.

Por lo consiguiente, para que el Estado asuma su nuevo papel de orientador y promotor del desarrollo, necesita una Administración Pública con una mentalidad de innovación y de cambio, con técnicas administrativas específicas y acordes con el avance tecnológico, estructuras y procedimientos adecuados y Servidores Públicos bien capacitados. Es en este contexto surgen los esfuerzos de mejoramiento, racionalización y modernización del Sector Público.

Finalmente, la presente investigación aborda el tema capacitación en la Dependencia PROSPERA Tlaxcala, para que sea incrementada dando como resultado la eficiencia y eficacia en las funciones que llevan a cabo en su día a día, asimismo el servicio que se otorgue a la sociedad sea de calidad.

1.1.1. Objetivos

Una vez establecido el Planteamiento del Problema, se determinan los Objetivos,



es decir los alcances o resultados a los que se pretende llegar o lograr con la Investigación. Los objetivos que la investigación persigue han sido señalados por Mendieta Alatorre (2010): Proponer nuevas formas de trabajo, ofrecer otros enfoques de un problema, enriquecer el tema con una aportación personal y presentar puntos de vista personales (pág. 30).

Los objetivos antes enunciados, son determinantes en una situación específica en un ente con plena autonomía caso PROSPERA. Por lo consiguiente, para fines de la presente investigación se establecen los siguientes cursos de acción:

1.1.1.1. Objetivo General

Analizar e informar la importancia de llevar a cabo el proceso de capacitación en los servidores públicos federales de PROSPERA considerando al personal contratado por el régimen de honorarios, en el Estado de Tlaxcala.

1.1.1.2. Objetivos Específicos

Los siguientes objetivos nos permitirán llegar a los resultados que se desean lograr en la investigación:

- Conocer la evolución de la capacitación en México como prioridad para lograr la eficiencia y eficacia en las actividades de cualquier Organización.
- Demostrar la importancia de la capacitación en los servidores públicos contratados por el régimen de honorarios, para que sean eficientes sus procesos y atiendan las demandas de la ciudadanía de manera idónea.
- Demostrar que a pesar de que la capacitación es un proceso primordial en el sector privado también es aplicable al sector público, por ende debe dar los mismos resultados en cuestión de operatividad y/o productividad.

1.2. Preguntas de Investigación

Las preguntas controlan el procedimiento de la investigación asimismo podrán “afirmar y estructurar más formalmente la idea de la investigación, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997), en este caso las



interrogantes para la investigación son:

- ¿Qué es y en qué consiste la capacitación?
- ¿Cuál es la normatividad en materia de capacitación en la Administración Pública Federal, Caso SEDESOL – PROSPERA Tlaxcala?
- ¿Por qué es importante realizar el proceso de capacitación en los Servidores Públicos Federales de PROSPERA Tlaxcala?

1.3. Justificación

Ya que se han propuesto las interrogantes a resolver en el transcurso de la investigación, se procede a la argumentación del porqué de la investigación, con la finalidad de convencer acerca de la Importancia de la Capacitación de los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios en PROSPERA Tlaxcala.

1.3.1. Justificación General

La capacitación en el Sector Público es un problema que deriva en deficiencias hacia la atención al público, por ello en ocasiones el personal que trabaja en esta Dependencia incurre en dar información errónea.

Quiroga (2010) se refiere a:

La modernización de la Administración Pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los Servidores Públicos (pág. 16).

Tal como lo menciona el autor, es necesaria la modernización de la Administración Pública a través de la modificación y adaptación de su estructura, ya que en la actualidad la ciudadanía demanda Calidad en el Servicio. Finalmente, la presente investigación aporta una conceptualización de la Capacitación como proceso inevitable que debe llevarse a cabo en todos los niveles jerárquicos del Gobierno Federal, principalmente de acuerdo al objeto de estudio de la presente investigación.



1.3.2. Viabilidad

Se requiere realizar modificaciones en la Administración Pública haciendo uso de las distintas herramientas administrativas que utiliza el sector privado, ejemplo de ello: manuales de organización y procedimientos en los cuales se precisen las funciones, los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y las operaciones fundamentales de la actividad administrativa, así mismo planes anuales de capacitación en todos los niveles principalmente los recursos humanos contratados por el régimen de honorarios. De esta manera podrían resolverse los problemas de duplicación de funciones y/o evasión de la responsabilidad de las actividades.

Por lo consiguiente, el tema de la capacitación es algo imprescindible en cualquier ámbito de la Administración ya sea pública o privada. Los beneficios que pretende lograr esta Investigación son los siguientes:

- Estado: Demostrar la importancia de la capacitación en los Servidores Públicos contratados por el régimen honorarios en PROSPERA Tlaxcala.
- Servidor Público: Incrementar la eficiencia y eficacia de las funciones, mediante el desarrollo de aptitudes y actitudes acordes al trabajo que desempeñan.
- Sociedad: Mejorar la Calidad en el Servicio que se les ofrece, a través de información o vinculación correcta a los departamentos o sectores que permitan atender sus demandas.

Estos beneficios antes mencionados, nos darán la pauta para incrementar la Capacitación en el Sector Público en los Recursos Humanos contratados por el régimen de honorarios Caso PROSPERA Tlaxcala, con la plena confianza de que debe existir una sinergia para el logro de los objetivos planteados como Organización.

1.4. Hipótesis de Investigación

La hipótesis es considerada para algunos autores la columna vertebral de la



Investigación, se emite como una afirmación. Baena (2013) “La hipótesis es la respuesta tentativa a nuestro problema, la cual se ratificará con nuestra investigación” (pág. 19).

Mientras tanto, se plantea la siguiente hipótesis: la capacitación de los Servidores Públicos Federales del programa PROSPERA Tlaxcala, contratados por el régimen de honorarios permite incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de operatividad y mejorar la Calidad del Servicio brindado a la ciudadanía.

1.5. Tipo de Investigación

El tipo de estudio al cual se recurrirá es el exploratorio; permite identificar una problemática, su investigación es flexible, versátil y sin estructura, así mismo, la muestra representa a la población, el análisis de la información es primaria y cualitativa. También, se utilizará la investigación no experimental, ya que contempla el estudio de dos grupos diferentes para establecer la relación causa efecto, en este caso realizar la importancia que otorga el Sector Público con la percepción de la Población Objetivo. Finalmente, será utilizada la investigación transversal, a través de un diseño descriptivo el procedimiento consiste en medir, o ubicar a un grupo de personas, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

A través de este Marco Metodológico se pretende seguir los lineamientos antes mencionados, para llegar a una conclusión que nos permita validar los Objetivos, Preguntas de Investigación, Viabilidad y la Hipótesis, pero lo primordial indagar y argumentar el porqué del tema a desarrollar y convencer a los lectores de que la Investigación satisface la necesidad de explicar el porqué de cualquier suceso.

La Investigación Baena Paz, (2013) la define como: “serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica” (pág. 9), por lo que a través de la observación y preguntas específicas, se llegara a una solución o conclusión de la



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

problemática de la Capacitación de los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios en PROSPERA, Delegación Tlaxcala.

En términos generales, el desarrollar un plan de trabajo implica que la estructura metodológica de la investigación genere los resultados que se esperan de manera satisfactoria o según la evaluación y/o valoración de los datos recabados. Por lo tanto, los beneficios de seguir el diseño de la misma es guiar al investigador, ahorrar tiempo, además canalizar sus esfuerzos en actividades que implican la observación de su contexto. En los siguientes capítulos, los temas a tratar será el marco teórico-conceptual, marco normativo, PROSPERA, finalmente el tema central de la investigación que es el análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos, caso SEDESOL- PROSPERA Tlaxcala.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL



CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este capítulo, se detallan los factores históricos que permitirán argumentar la importancia, evolución y estudios que se han considerado relevantes a tratar en la presente investigación. En este tenor, para Baena, Paz (2013) menciona: “El marco teórico conceptual define al problema desde determinada escuela, corriente o teoría, que da respuesta a nuestras hipótesis” (pág. 18). Con lo cual, da pauta para citar y explicar el contenido del presente trabajo.

Del mismo modo, se procede al análisis de conceptos que, Rojas (2013) menciona lo siguiente:

Estos conceptos son de dos tipos:

- 1.- Los conceptos necesarios para la fundación del problema, y que consideramos pertinentes o relevantes para el tema, y
- 2.- Los conceptos que se originan de observaciones empíricas y que no están definidos en los textos (pág. 253).

Con los conceptos tal como alude el autor, apoyaran la fundamentación de este trabajo. A fin de explicar la Teoría General de la Administración, además de la Administración Pública, Gestión Pública, Servicio Civil, Servidor Público, Capacitación y finalmente la Detección de Necesidades de Capacitación, se prosigue a la examinación, fundamentación y análisis de la información.

2.1. Administración

La evolución de la Administración ha sido fundamental para implementar cambios en las organizaciones, por ello la importancia que le han otorgado los administradores al uso de los recursos y/o elementos de ella, ya que por ejemplo entre sus principios destaca la flexibilidad, interdisciplinariedad y universalidad, por lo consiguiente, es necesario conocer cuáles son los cambios que se han llevado a cabo en el transcurso del tiempo, ya que servirá para conocer el desarrollo de la empresa u organización según corresponda su ámbito de aplicación y así mejorar o implementar herramientas que permitan ser eficientes en los procesos, por ejemplo, a través del proceso de capacitación.



Definir a la administración resulta imprescindible, la siguiente autora señala: Münch (2011) “Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad” (pág. 27). Nos muestra que la Administración permite a cualquier Organización lograr sus objetivos mediante la sinergia de los recursos.

La administración también es una actividad imprescindible en las actividades que realiza cualquier persona dentro de un ente social, a partir de ello, los siguientes autores la definen como Münch (2011):

- “Harold Koontz y Cyril O'Donnell mencionan que “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- Isaac Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados”
- American Management Association señala “La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”
- José A. Fernández Arena “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano”
- Joseph L. Massie “Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras. (pág. 26)”

De acuerdo a las definiciones anteriores, se observa que la Administración es un proceso inherente a cualquier grupo social y por lo consiguiente, genera mejoras al implementar la coordinación de esfuerzos y recursos con los que cuenta la organización, con la finalidad de que sus actividades o funciones sean eficientes y la calidad se refleje en la productividad, dando como resultado el bienestar económico y social.

2.1.1. Antecedentes Históricos de la Administración

Conocer los albores de la Administración, permite analizar su evolución desde



que nace como necesidad humana de organizarse para subsistir, al mismo tiempo la sociedad forma grupos a fin de satisfacer necesidades de otros grupos y viceversa.

De esta manera, las organizaciones se han vuelto cada vez más complejas y se busca que los procesos sean más eficientes y eficaces, por lo consiguiente algunos autores han realizado observaciones, verificaciones, estudios, evaluaciones, etc., en el ambiente laboral de las empresas y organizaciones a fin de aumentar la productividad y realizar aportaciones a la Administración acorde a las necesidades de cada una de ellas.

En este capítulo se estudiará la evolución que ha sufrido la Administración, afín de promover el desarrollo económico y social de cualquier grupo de personas, en ese sentido, Münch (2011), indica:

Desde que el ser humano apareció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la “ley del oro” de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. La administración ha existido siempre, aunque no como disciplina propiamente dicha; de hecho, la administración ha sido el motor del progreso de la humanidad y se ha aplicado en todas las épocas (pág. 17).

Tal como menciona la autora, la Administración data de hace tiempo desde que el hombre por necesidad empieza a agruparse para poder subsistir, por ello las Organizaciones tanto públicas como privadas son protagonistas inevitables de su aplicación, del mismo modo es primordial el estudio y adaptación de sus procesos.

El cuadro 1 presenta una línea del tiempo indicando los eventos más importantes que han marcado la evolución de la administración el antes y después de las Organizaciones, por ende los grupos de individuos que se conformaron para satisfacer una necesidad ahora es para obtener un beneficio común:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Cuadro 1.- Administración, origen y desarrollo

Época Primitiva	* División del trabajo por edad y sexo. * El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo.
Periodo Agrícola	* Vida sedentaria. * Aparición del Estado. * Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica, el trabajo colectivo y los tributos.
Antigüedad Grecolatina	* Aparición del esclavismo. * Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
Feudalismo	* Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo con el criterio del señor feudal. * Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales. * Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. * Surgen los gremios, antecedentes del sindicato.
Revolución Industrial	* Centralización de la producción, auge industrial. * Administración de tipo coercitivo. * Explotación excesiva de los trabajadores. * Estructuras de trabajo más complejas. * Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración. * Organización económica orientada a la producción industrial.
Siglo XX	* Auge tecnológico e industrial. * Surge la administración científica. * Aparecen numerosas escuelas de la administración. * Se aplica en todas las organizaciones.
Siglo XXI	* Globalización. * Sociedad de información. * Robótica y plantas flexibles. * Indispensable para la competitividad. * Sistemas inteligentes.

Fuente: Origen y desarrollo de la administración. Münch, L. (2010). Administración y Estilos de Gestión.



Se observa, en el cuadro anterior de manera resumida los antecedentes y evolución de la Administración, a través de las diversas épocas de la historia, en el siglo XXI menciona al proceso de Globalización, es entonces que nos encontramos en el desafío de modernizar los procesos en cualquier Organización principalmente para esta investigación en el Sector Público, con la finalidad de eficientar las actividades para alcanzar los objetivos planteados.

2.1.2. La Administración en América Latina

La Administración es imprescindible y universal, en cualquier ámbito y región derivado de la globalización, por ello, se hace mención que la Administración en América Latina ha mostrado una evolución. Para Lourdes Münch Galindo, refiere:

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matricula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre fray Bernandino de Sahagún.

En la actualidad, solo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los Estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos (2009, p.24).

La Administración se ha desarrollado y propiciado cambios en la forma de llevar a cabo las actividades a fin de dar como resultado la eficiencia y eficacia, en cualquier ámbito en el que se aplique. Así mismo, al implementarse en América Latina ha permitido que a través de diversas técnicas se pueda mejorar y



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

evolucionar los procesos de trabajo. En el siguiente cuadro se resume la evolución de la Administración en América Latina.

Cuadro 2.- Administración en América Latina

Época Prehispánica	{ Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
Época Colonial	{ Administración de las colonias, fundamentada en métodos utilizados en España.
Siglo XIX	{ Administración de las fábricas de acuerdo con sistemas vigentes en Occidente.
Siglo XX	{ Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

Fuente: La Administración en América Latina. Münch, L. (2011). Fundamentos de Administración.

La Administración ha evolucionado en nuestro continente, utilizando el proceso administrativo mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos con los que cuenta cualquier ente social, propiciando el desarrollo económico y social, con la finalidad de acrecentar su riqueza, asimismo conjunta ideas o teorías de otros países y que gracias a la universalidad y flexibilidad de la Administración se amoldan a las distintas Organizaciones.

2.1.3. Escuelas y Teóricos de la Administración

Hacer referencia a las escuelas y teóricos de la Administración nos remite a la evolución que ha sufrido a lo largo de los años, debido a la necesidad de cambiar o adaptarse a la competitividad de las empresas u organizaciones, a fin de eficientar los procesos que conllevan las funciones y/o actividades de cualquier ente social, tanto público como privado.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

En la actualidad, es necesario adaptarse o realizar cambios en las estructuras de las organizaciones, debido a la globalización proceso que implica coadyuvar al sistema económico, político y social de cualquier país y que mejor a través de sus procesos administrativos, optimizando y eficientando las actividades del Capital Humano.

Por lo cual, también es necesario conocer los aportes que en su momento realizaron autores o gurús de la administración con la finalidad de que el Sector Privado tuviera mejores resultados en la productividad, asimismo los recursos con los que contaron en su momento tuvieran una sinergia para llevar a cabo los objetivos que se plantearon. Derivado de lo anterior, es ineludible conocer los cambios y/o adaptaciones que se han llevado a cabo en las distintas Organizaciones para mejorar la Administración y con ello lograr mejoras.

No hay que olvidar que los aportes realizados en el Sector Privado también son aplicables al Sector Público, debido a las características de la Administración la universalidad y flexibilidad, es decir la adaptación de sistemas y procesos organizacionales. De esta manera, surge la necesidad de estudiar las diferentes aportaciones realizadas por los tratadistas para que la Administración logre los objetivos planteados, asimismo la optimización e incremento de los recursos en las Organizaciones.

Por lo consiguiente, en el siguiente cuadro se explica de manera general cuales son los fundamentos, técnicas, aportaciones, limitaciones, representantes y valores institucionales en mención a la autora Lourdes Münch Galindo, quien a través del mismo recaba las principales aportaciones de la evolución de la Administración que ha tenido a lo largo de la historia y ha permitido el desarrollo de cualquier Organización donde se implementa, así mismo han logrado constituirse como una herramienta para mejorar sus procesos desde una visión integral, también se explica y argumenta la aplicación de cada escuela en respuesta a un factor que afecta la organización y se puntualiza su incidencia:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Cuadro 3.- Escuelas y Teóricos de la Administración

N. P.	ESCUELAS Y TEORÍAS	FUNDAMENTOS	TÉCNICAS	APORTACIONES	LIMITACIONES	REPRESENTANTES	VALORES INSTITUCIONALES
1	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales, a fin de incrementar las utilidades	Técnicas de producción. Tiempos	Métodos más perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de salarios por pieza	Se prefiere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos para aumentar la productividad	Henry R. Towne, Frederic W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth, Charles Babbage, Henry Metcalf.	Económico
2	ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA	Orientación francamente práctica de la administración, se fundamenta la toma de decisiones en la experiencia sugerida por el pasado reciente	Intuición. Experiencia. Costumbre	Se determina que la administración es en medida considerable un arte que se aprende más con ayuda de la práctica que de la teoría	En ocasiones no se toman en cuenta las técnicas administrativas	Peter F. Drucker, Ernest Dale, Lawrence Appley	Económico
3	ESCUELA AMBIENTAL	Condiciona el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción	Psicológicas. Sociológicas	Al mejorar el ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero	Los factores ambientales no inciden directamente en la productividad	George Elton Mayo	Económico
4	ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	Se deduce que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo	Psicológicas. Sociológicas	Definición del trabajo como una actividad importante en el hombre, así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales	El idealismo respecto a las relaciones humanas en ocasiones es inoperante	George Elton Mayo, Robert Owen	Económico Social



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

N. P.	ESCUELAS Y TEORÍAS	FUNDAMENTOS	TÉCNICAS	APORTACIONES	LIMITACIONES	REPRESENTANTES	VALORES INSTITUCIONALES
5	NEOHUMANO RELACIONISMO	Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador, a través de su participación en la fijación y logro de los mismos	Psicológicas	Mejoramiento de: a) Sistemas de planeación b) Relaciones humanas	Requiere de cambios en la organización. Dificultad para su implantación por tiempo necesario para que se obtengan resultados	Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rensis Likert	Económico, Social, Organizacional
6	ESCUELA ECLÉTICA	Aplicación del proceso administrativo	Empíricas. Psicológicas. Sociológicas. Humanistas. Económicas, etcétera	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades mediante la aplicación del proceso administrativo		Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lindall F. Urwick, George Terry	Económico, Organizacional
7	ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL	El proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales	Sociológicas. Método experimental de Durkheim y Watson	Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses del grupo	Enfoque demasiado sociológico de la administración	Max Weber, Chester Barnard, Frank Oliver Sheldon, Chris Argyris	Económico - social, Organizacional
8	ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	El punto básico de la Administración son los sistemas	Técnicas de computación electrónica	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas	Descuida el aspecto humano de la empresa	March y Simon Murdick, Joel Ross, West Churchman	Económico, Organizacional
9	ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES	Racionalización de la administración con base en la toma de decisiones	Técnicas decisionales matemáticas Modelos de simulación de conducta	El proceso de decisiones y sus técnicas como esenciales en la administración	En ocasiones se limita al enfoque económico y razonamiento de las incertidumbres	Herbert A. Simon, Von Newman Bowman, Hutchinson	Económico, Organizacional



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

N. P.	ESCUELAS Y TEORÍAS	FUNDAMENTOS	TÉCNICAS	APORTACIONES	LIMITACIONES	REPRESENTANTES	VALORES INSTITUCIONALES
10	ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA	La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos	Técnicas matemáticas. Programación lineal. Teoría de juegos, PERT, etc.	Fomento del pensamiento ordenado. Técnicas valiosas en la solución de problemas	No es aplicable a problemas humanos de la administración	A. Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D. J. Bross	Económico, Organizacional
11	TEORÍA Z	Implica un conjunto de valores humanizados: a) empleados a largo plazo b) desarrollo de carreras no especializadas c) autocontrol del personal d) participación colectiva en la toma de decisiones	Humanísticas. Autorrealización. Sociológicas. Económicas	Implicar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones	Se requiere de una alta concientización de los altos niveles	William G. Ouchi, Shigeru Kobayashi	Económico, Social, Organizacional
12	CALIDAD TOTAL	Enfoque sistemático para cumplir y establecer los objetivos de calidad para toda la empresa. Satisfacción total del cliente interno y externo	ISO 9000. Herramientas estadísticas. Control estadístico de proceso. Costos de no calidad	Normalización. Control total de calidad. Garantía de calidad	Dificultad para su establecimiento los valores prevalecientes en las culturas occidentales	Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Crosby, Juran	Económico, Social, Organizacional

Fuente: Distintos fundamentos y técnicas de la administración. Münch, L. (2011). Fundamentos de Administración.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Este cuadro describe la evolución exponencial que ha sufrido la Administración, debido a los procesos complejos de las empresas u organizaciones, por ende ha sido de vital importancia clasificar a la Administración según sus necesidades.

En relación al tema de capacitación enfocado a la Administración Pública la teoría que permite medir la eficiencia y eficacia es la Teoría Eclética, a través de ella se logra una adecuada productividad, donde existe una sinergia en las áreas funcionales. Sin embargo, también se toma como referencia a la Administración Científica debido a que racionaliza la mano de obra para ser eficientes los procesos, utilizando técnicas de producción y de tiempos y movimientos, lo que permite ser a la calidad una constante en el día a día del recurso humano, por lo subsecuente, los sistemas administrativos implementados sean acordes a las necesidades de la misma organización.

2.2. Administración Pública

La Administración Pública debe contar con Servidores Públicos eficientes para generar una Calidad en el servicio de atención a los ciudadanos, por lo tanto debe modernizarse para responder a las necesidades de la sociedad. Conforme a ello, la Administración Pública se define como, Anaya (2010):

Conjunto de operaciones encaminadas a cumplir o hacer cumplir la política pública, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta es expresada por las autoridades competentes. Es pública porque comprende las actividades que una sociedad, sujeta a la dirección política, ejecuta a través de las instituciones gubernamentales. Es administración porque implica la coordinación de esfuerzos y recursos, mediante los procesos administrativos básicos de planeación, organización, dirección y control (pág. 9) .

La definición por parte del autor, hace alusión a los objetivos que deben hacerse cumplir mediante las decisiones del gobierno, incorporando y coadyuvando la participación de la sociedad, contribuyendo de esta manera al desarrollo o



bienestar social y económico del país.

La Administración Pública desde el punto de vista formal, es “el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales”... Y desde el punto de vista material, es “la actividad de este organismo considerando sus sistemas de gestión y de existencia propia tanto sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión”.

Cabe recalcar, que el Estado tiene el poder de competencia y medios para satisfacer las necesidades que requiere la población objetivo al que está dirigido el programa social o en su defecto en apoyar las demandas sociales, ante ello, considera a la Administración como un medio efectivo para el logro de los objetivos planeados.

2.2.1. Antecedentes Históricos de la Administración Pública

Anteriormente, se citaron los antecedentes de la Administración Privada, a fin de conocer el porque es indispensable la correcta aplicación en las Organizaciones, de esta manera también se abordaran los albores de la Administración Pública, cuyos indicios son a consecuencia de la formación del Estado. En la siguiente cita se mencionan los principios de la misma:

Se sabe de cuatro modos de existir de la administración que han derivado en otras ciencias: la Arthasastra india del siglo IV a.C.; Los espejos de príncipes musulmanes, de los siglos VIII-XVIII d.C.; la Ciencia de la policía, de los siglos XVI-XVIII; y la Ciencia de la administración, del siglo XIX, que fundó precisamente Boninn, y que en la era actual se ha transfigurado en la ciencia administrativa. (pág. xxix)

También se alude a la administración pública como ciencia moderna que nace en el siglo XIX, como objeto de estudio obliga al Estado a beneficiar a la sociedad, a saber, lo relativo a la subsistencia, la existencia y el buen vivir de los miembros de la sociedad. Por lo que es imprescindible conocer los filósofos y/o politólogos que



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

aportaron sus conocimientos y estudios al campo de la Administración Pública, con la finalidad de ayudar a diferenciar las actividades del Estado.

Estos autores contribuyeron en ideas centrales que marcaron la Administración Pública mediante la figura del Estado y en la Administración Privada a las Organizaciones encaminadas en aumentar su fin lucrativo, por ello a continuación se explican sus aportaciones en los distintos países, fechas y los referentes que dieron pauta para delimitar las actividades del Sector Público, asimismo buscando ser eficientes:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Cuadro 4.- Orígenes y Desarrollo de la Administración Pública

PAÍS	ANTECEDENTES	FILOSOFOS Y/O POLITOLOGOS	REFERENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA O APORTACIONES
GRECIA	Lo importante para la administración pública estaba determinada por la existencia de los 3 arcontes. El primero de ellos llamado Arconte Polemarco, encargado de los asuntos de la guerra, el segundo nombrado Arconte Epónimo, que ejercía las funciones propiamente administrativas y el tercero conocido como Arconte Religioso. Las actividades que hoy conocemos como administración de justicia era competencia de la heliaia, compuesta de tribunales populares.	Sócrates	Las atribuciones que el Estado realizaba, eran fundamentalmente de contenido administrativo, y por tanto, inherentes a la administración pública.
		Platón	Las tareas o varios de los cometidos realizados por el Estado, corresponden a la función administrativa, que se desempeña a través de la administración pública, asignado al Estado el de la educación y agregando el de justicia.
		Aristóteles	Padre del Constitucionalismo. Descubrió en la realidad social griega, la existencia de tres actividades realizadas por el Estado: la de legislar o hacer leyes que se llevaba a cabo a través de las asambleas, la consistente en realizar actividades concretas para satisfacer las necesidades colectivas de la población, de la polis-griega al frente de las cuales colocó a la tarea educativa pero agregando que a lado de ésta el Estado realizaba actividades para el bienestar de la comunidad.
ROMA	Surgieron figuras jurídico-políticas, tales como los tributos de la plebe, que son antecedentes de los representantes populares, y las tareas y encomiendas realizadas por el gobierno republicano en beneficio de la comunidad romana.	Polibio	Escribió su obra sobre la historia de Roma.
		Séneca	Introdujo la historia de Roma al estoicismo y participo en administración pública
		Marco Tulio Cicerón	Compendio el pensamiento político y jurídico de Roma. Formulo la síntesis del derecho conocido en su tiempo, caracterizando y tipificando con precisión al Derecho Natural, al Derecho Civil y al Derecho de Gentes, en tanto que su pensamiento político está expuesto en su libro "De República".
FRANCIA	El absolutismo ingles marco el inicio de la división de poderes. Las ciencias camerales. Sea acepta que el nombre de Camera durante la Edad media era considerada el lugar en el cual se guardaban los ingresos	Carlos Luis de Secondat Barón de Montesquieu	El concibió a la división de poderes, como un sistema de frenos y balanzas, es decir como de freos y contrapesos, en virtud de la cual al determinarse la competencia de cada uno de los poderes, estos se limitaban entre sí en beneficio directo de los gobernados, garantizándoles su derecho de libertad... "En cada Estado hay tres clases de poderes: la potestad legislativa; la potestad ejecutiva de las cosas que dependen del derecho de gentes; y la potestad ejecutiva de las que dependen del



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

	del reino, o bien, el lugar donde los ingresos eran conservados. El cameralismo al que también se le llamo cameralia puede ser considerado como la base del pensamiento del Estado absolutista.		derecho civil".
		Anne Roberto Jacobo Turgot	Considerado como uno de los grandes reformadores de la administración del Estado absolutista, exponente de la burocracia francesa del antiguo régimen... "La nación es una sociedad compuesta de distintos órdenes y de un pueblo cuyos miembros tienen escasos nexos sociales entre sí. En la que por consiguiente casi nadie se preocupa más que de su interés particular y exclusivo; casi nadie se molesta en cumplir sus deberes y ni siquiera conocer su relación con los demás. En esta perpetua guerra de pretensiones y empresas nunca regida por la razón ni las luces respectivas, V.M. tiene que decirlo todo por sí mismo o por sus mandatarios. Se espera vuestras órdenes especiales para contribuir al bien público, para respetar los derechos ajenos; a veces para hacer uso de los propios"
		Carlos Juan Bautista Bonnin	Fundador o considerado padre de la Ciencia de la Administración Pública, la considera como la disciplina que estudia las materias relativas a la administración, dividiéndola en administración pública y especiales. Trató a la administración bajo tres aspectos: como ciencia (teoría de los principios productores de las cosas administrativas), como arte (aplicación de los principios y a la ejecución de las leyes) y como institución política (conjunto de organización de las autoridades ejecutivas)... "Me he consagrado particularmente a demostrar que la Administración Pública es el principio de todo orden en el Estado".
		Alexis de Tocqueville	Teórico de la ciencia política y de la administración pública, además político y administrador de Francia. Destaca la importancia que ha tenido la Revolución Francesa, ya que se ha creado una parte del Derecho Público: el relativo a la administración pública, de donde emana un nuevo criterio sobre las funciones, las obligaciones, las garantías y los funcionarios mismo, así como el orden metódico que impera en la administración pública y que determina el encadenamiento riguroso y lógico que hace un solo cuerpo de todas sus partes.
		Henry Fayol	Las ideas de Henry sobre la administración forman parte de las corrientes clásicas del pensamiento administrativo y que es aplicable a la Ciencia de la Administración Privada. Sostiene que para dirigir una empresa simple o compleja, pequeña o grande, se requiere del uso y aplicación de operaciones o funciones básicas, como



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

			son: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las de contabilidad y las administrativas. De esta manera acepta que el gobierno de la empresa o institución es el todo, mientras que la administración es una de sus partes y que el acto administrativo para la eficacia del mismo debe estar fundado en la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control.
ALEMANIA	Las características del pensamiento de la administración pública de Alemania tienen similitud con las de Francia. Tuvo importantes pensadores que la abordaron al paralelo con los temas de la Ciencia Política y del Derecho Administrativo.	Juan Enrique Von Justi	Es el más importante de los estudiosos del absolutismo prusiano-alemán. Su pensamiento es encuadrado dentro de la corriente cameralista en el punto final de la misma, y representa la evolución de la ciencia de la policía que se considera como el punto de enlace con la ciencia de la administración pública moderna.
		El Barón, Enrique Federico Carlos Van Stein	Es uno de los más importantes reformadores de la administración pública alemana. Hizo una distinción entre Constitución de Estado y Constitución de Gobierno, consistiendo ésta en un conjunto de organismos encabezados por el Consejo de Estado.
		Lorenzo Von Stein	Le corresponde el mérito de ser quien transformo en Alemania las antiguas ciencias camerales de concepción absolutista, en la ciencia de la administración pública, pero además, hizo importantes aportaciones a la Ciencia Política, la Economía y las Finanzas. Según Lorenzo Von Stein existe antinomia entre el Estado y sociedad, lo que viene siendo un antecedente de lo que ahora conocemos por un lado como el Estado y por otra, la Sociedad Civil. También señala las diferencias que existen entre la Constitución y la administración, concibiendo a la primera como el "organismo de la participacion de los individuos en todo organismo interno del Estado", en tanto que "la administración alcanza, pues, su forma más pura, más ideal, la exigida por el principio del Estado, una vez que ha convertido en único cometido suyo la vida de todos los individuos". La supervivencia de un Estado está determinada en el hecho de que su Constitución y su administración pública cumplan con sus principios, para que de esta manera se evite la muerte del Estado y su Constitución. Para él la administración pública está formada por cinco partes: la primera comprende al derecho internacional, a la soberanía; la segunda a la defensa nacional, que tiene como base al ejército y a la armada; la tercera a la hacienda y a las finanzas; la cuarta trata lo relativo al sistema jurídico y a la administración de justicia propiamente



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

			dicha y la quinta a la administración interna.
		Roberto Von Mohl	La finalidad de la administración pública consiste en procurar y garantizar el bienestar de los ciudadanos, concibiendo a la policía, como lo hicieron anteriormente los cameralistas, como una fuerza que remueve todo lo que obstaculiza el desarrollo de la sociedad, como la fuerza pública frente a la cual la actividad de los particulares carece de eficacia.
		Gaspar Bluntschli	Teórico del derecho administrativo. Clasifica a la policía con una denominación conocida en México, en policía preventiva, cuando pretende evitar los daños a la sociedad, y represiva cuando castiga los daños causados a la misma. Para Bluntschli la teoría de la administración pública y la policía tienen un punto de enlace. Para él la administración pública se funda en el derecho y deberes públicos y las personas que la realizan se llaman funcionarios. La administración pública del Estado, actúa en cualquier lugar donde la necesidad la reclama, es la esfera del imperium, de lo jurídico; ejerce la coerción y se apoya en el uso de la fuerza física.
		Carlos Marx	Es un importante tratadista de la filosofía política, de la economía y de la ciencia de la administración pública. Para Marx el Estado capitalista ha vivido en la antinomia entre la vida pública y la privada, por lo cual la administración se limita a una actividad formal y negativa en virtud de que su poder acaba donde comienza la vida privada, lo que significa que la actividad de la administración pública está limitada por las condiciones existentes de una sociedad a la que debe servir, por lo cual no puede pedírsele que modifique esas condiciones. Sostiene así mismo que mientras más político sea el Estado menos buscará las causas de las dolencias sociales.
		Max Weber	Es uno de los más importantes sociólogos, se le ha considerado politólogo y economista. El papel de la burocracia tiene para él su funcionamiento en seis principios de acción: Especialización, Jerarquización, Formalización, Personal Operativo, Impersonalidad y Carrera Profesional. En relación a este tema final, señaló distintas características que determinan la naturaleza jurídica del funcionario o empleado, en el desempeño de su cargo, señalándose entre otras las siguientes; a) que el funcionario se debe únicamente a la realización de los cometidos a su cargo, b) que está ubicado en la escala jerárquica de la administración; c) que la jerarquía



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

			que ostenta su cargo, determina su competencia; d) que tiene deberes y derechos, que son de carácter contractual; e) que su nombramiento se fundamenta sobre su calificación profesional; j) que su retribución está en relación de la autoridad y responsabilidad de su puesto, que éste es su única profesión; g) que existe la posibilidad de una carrera administrativa que significa ascensos y promociones; h) que los funcionarios desempeñan sus cargos con rigurosa disciplina. Max Weber es el pensador que consideró a la administración pública como algo muy importante de los Estados modernos, y a la burocracia como el elemento humano indispensable e imprescindible de la misma.
ESPAÑA	El nacimiento y desarrollo de la Administración Pública tiene un parecido con lo acontecido en Francia. La lucha entre los conservadores y liberales.	Francisco Javier de Burgos y Olmo	Para Burgos, la administración pública es la ciencia de lo útil y de lo dañoso, es la acción protectora del gobierno que se extiende a las relaciones que guarda éste con el campo o espacio con lo privado, pues comprende toda la vida productiva, materiales, tierra, industria.
		Pedro Sáinz de Andino	Piensa en forma similar a Burgos, en el sentido de que la administración pública puede ayudar a España a salir de la crisis, para él, el hombre puede influir en los acontecimientos políticos utilizando el arte del gobierno "para conservar, fomentar, robustecer, curar y reparar a los cuerpos políticos, y ésta es la ciencia peculiar de los hombres de Estado".
ITALIA	Juan Domingo Romagnosi y Giovanni Manna, su tendencia se perfiló a establecer la diferencia entre el derecho administrativo y la administración pública. Presutti para él la separación entre la política y la administración es producto de la división de poderes, manifestando que la autonomía entre política y administración nace propiamente de la diversidad organizativa y funcional del poder ejecutivo.	Carlo Ferraris	Considera que el derecho administrativo le corresponde el estudio de las personas y las acciones y sostiene que la ciencia de la administración tiene un objeto identificable, que es el Estado y no el Poder Ejecutivo, de tal manera que el derecho administrativo se ocupa de las materias de la ciencia de la administración, o sea, lo relativo a la forma especial de jerarquía la relación entre el Estado y los individuos, en tanto que la ciencia de la administración se refiere a las obligaciones, a los deberes y a los alcances del Estado en materia política y social. Divide a la sociedad en tres organismos: el económico, el físico y el intelectual. Por tanto, la ciencia de la administración investiga los principios generales que dirigen al Estado en su acción social.
		V. Wautrain – Cavagnari	Dividió a la administración en tres partes: 1) Administración económica (la ubica por medio de tres formas de la actividad del Estado), 2) Administración interna (está en



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

			relación del Estado), 3) Administración pública (vinculada a la acción del Estado)
GRAN BRETAÑA	En la Gran Bretaña la administración pública es sencilla, su pensamiento administrativo, también lo es. Para los británicos la administración tiene un auténtico contenido de servicio y éste se realiza con un sentido de filosofía ética o moral. Otro de los hechos que caracteriza a la filosofía o pensamiento administrativo británico es la existencia del servicio civil de carrera, que puede efectuarse por el contenido moral o ético que se tienen en la realización del servicio.	W H. Moreland	Sostiene que en la administración pública como en otros aspectos del conocimiento, frecuentemente la práctica precede a la teoría, es decir, el hecho a la idea. Respecto a la relación existente entre la política y la administración dice: "El campo de la ciencia puede ser más claramente definido con referencia a las relaciones entre política y administración. La política decide sobre los objetivos a lograr; la administración pone la política en ejecución o, dicho en pocas palabras hace las cosas..."
		E.N. Gladden	Para él la administración pública está relacionada con las actividades administrativas del gobierno. Sostiene que el administrador es un servidor público y no un amo de éste y que su actividad es de índole cooperativa y no está relacionada con el manejo del poder, por lo cual sostiene que la administración está organizada por la comunidad y que mediante la cooperación pública se realiza la liga entre el Estado y la sociedad.
		F.F. Ridley	Insiste en afirmar que la administración pública tiene íntima relación con el gobierno y la política.
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	En materia de la administración pública los norteamericanos han mostrado resistencia a aceptarla como una verdadera ciencia. Los precursores del pensamiento administrativo norteamericano son: Alejandro Hamilton y Thomas Jefferson. El primero, creador y defensor del federalismo y el segundo, impugnador del mismo por el celo de defender la soberanía de sus Estados miembros. Marshall Dimock define a la administración pública como "El estudio de los	Woodrow Wilson	Se percató plenamente de que la ciencia de la administración surgió de la ciencia de la policía, como parte de las ciencias camorales. Sostiene que el pueblo norteamericano más que estudiar el arte de gobierno, gobierna; es decir, más que reflexionar, actúa, lo que resulta obvio en un pueblo esencialmente pragmático, es decir, partidario de la acción antes que de la especulación.
		Frederik Winslow Taylor	Aclaro que su doctrina, como la de Fayol es aplicable fundamentalmente al campo de la administración privada. En apariencia existe una contradicción entre las teorías de Fayol y Taylor, sin embargo, debe afirmarse que ésta no existe pues en el fondo se complementa, ya que para lograr la optimización en las labores de una empresa es necesario que la dirección mando y control de la misma tenga perfectas relaciones con la base trabajadora y que de la misma manera, en el ámbito de sus tareas se lleve a cabo la capacitación de todo el personal de una empresa para hacerla producir en forma óptima, concientizando a estas dos partes importantes de la producción en el sentido del reconocimiento a la calidad humana de las mismas, con



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

poderes y problemas, la organización y el personal, así como los métodos involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales". Para él la administración pública está relacionada con el que y el como del gobierno. Sostiene que los funcionarios de éste deben estar compenetrados del que y como del mismo para que se lleven a cabo con éxito los programas cooperativos Dwight Waldo define a la administración como "la organización de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno; la administración pública es el arte y la ciencia de la Dirección aplicada a los asuntos del Estado". Lutero Gulick define a la política como "la acción por el control de gobernantes" relacionada con la democracia moderna y en este sentido la política no puede separarse de la administración. En este aspecto se preocupa por el principio de la eficiencia que para él es común a la administración pública y a la privada.		un respeto indeclinable de una parte para la otra y un entendimiento que conduzca a la empresa por los caminos del éxito.
	Francisco Goodnow	Autor importante en ciencia política, derecho administrativo y ciencia de la administración. Para algunos él y no Wilson el fundador de la ciencia de la administración pública de Norteamérica. Sostiene que existe cuando menos tres acepciones de la administración, que no son del todo coincidentes: 1) La actividad total del gobierno; 2) La actividad del gobierno, con excepción de la del poder legislativo; 3) La actividad del gobierno en el aspecto administrativo. Menciona que la administración pública comprende no solamente lo relativo a la acción ejecutiva del gobierno, sino también a la forma de organización administrativa, que abarca al titular del poder u órgano ejecutivo y a todos sus subordinados. Goodnow acepta que la voluntad del Estado la expresa el pueblo cuando vota; la del poder legislativo, cuando este órgano formula las leyes, y la ejecución de la voluntad del Estado por las autoridades ejecutivas, administrativas y judiciales.
	Guillermo Willoughby	Sostiene que los servicios públicos deben ser integrados a la administración pública y que los funcionarios de esta deben ser tratados con más rigor a efecto de que rindan en la misma forma que los servidores de la administración privada, aunque advierte que existen dos motivos que explican por qué esto no sucede la primera consiste en que los empleados de la administración pública laboran con base en consideraciones políticas, en tanto que los de las empresas privadas los empleados trabajan y son estimulados con incentivos, en tanto que en la administración pública los empleados no reciben ningún estímulo, por tanto en esta predomina la ineficiencia y el desperdicio.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Guerrero Orozco (2016). Introducción a la administración pública.



Cabe destacar, los filósofos y politólogos realizaron estudios y aportaciones a la Administración Pública mencionando la diferencia entre la Administración Privada y el Estado, consideraron el ámbito geográfico y de aplicación, por lo tanto los sistemas que gobernaban en cada país, los factores sociales y políticos, asimismo hay que señalar los aportes sustanciales de Fayol y Max Weber, ya que fueron relevantes en el momento de su evaluación, dando como resultado un factor imprescindible para la presente investigación. Finalmente, la Administración Pública logra ser un estudio vital para la organización y buen funcionamiento del Estado al hacer frente a las demandas del país y la sociedad.

2.2.2. La Administración Pública en México

El desarrollo social, económico y político del país ha propiciado que el Estado tenga más actividades a ejecutar, haciendo que la Administración Pública se vuelva compleja, tan es así que ha sufrido transformaciones, cita Quiroga Leos, (2010):

En México, antes del periodo revolucionario, la administración pública ejecutaba las políticas del Estado a través de las estructuras administrativas tradicionales: las secretarías de Estado; ahora se ejecutan al utilizar nuevas formas de organización, como son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos y las sociedades nacionales de crédito. Estas nuevas formas de organización crecieron a tal punto que de 3 que existían en 1917, aumentaron a poco más de 900 en 1984. Sin embargo, la intervención del Estado en la economía se realizó en forma desordenada y coyuntural, sin obedecer a un plan determinado y deliberado, lo que ocasiono que la administración paraestatal creciera en las mismas condiciones (pág. 15).

Por lo tanto, los esfuerzos por adecuar las estructuras de la Administración Pública se hacen necesarias para distribuir y equilibrar las funciones de los Servidores Públicos y las Dependencias, de esta manera el sistema evitara que haya duplicidad de funciones, asimismo las atribuciones que les correspondan estarán estipuladas bajo un ordenamiento, logrando de esta manera los objetivos basados en la eficiencia, eficacia y productividad de la Organización, logrando Calidad en el Servicio.



2.3. Gestión Pública

Al mencionar Gestión Pública en el Sector Público, es referirse a los cambios trascendentales que se deben de llevar a cabo en México, algunos países han mejorado su administración al utilizar e implementar enfoques del Sector Privado, para mejorar los métodos y procesos que llevan a cabo con la finalidad de que la sociedad sea beneficiada. A continuación, se enlistan algunas definiciones:

- Para Naciones Unidas (Guerrero, 2004) viene siendo el termino preferido para describir las actividades de desarrollo de las instituciones públicas, lo que acaso refleja, consciente o inconscientemente, la falta de satisfacción con las dimensiones política y jurídica de la administración pública y un deseo de adoptar un sistema de gestión (management) semejante a la empresa privada (pág. 147).
- la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones (Braun, 2007).

Las anteriores citas, conceptualizan la importancia de que la gerencia pública, toma en cuenta aspectos de la Administración privada para que haya mejores resultados en los procedimientos administrativos y la sociedad pueda disfrutar de la calidad en la prestación de los mismos por parte de los Servidores Públicos.

Para cumplir cabalmente con su función, la Administración Pública cuenta con la Gerencia Pública, Uvalle Berrones (2011) alude, “parte medular que implementa ciertas técnicas de la administración privada con la finalidad de que la gestión pública mejore y como resultado sea eficiente y eficaz en los procesos que asume como parte del Estado”, mientras:

Para, Angel, Ginestar menciona que... “los que tienen a su cargo la gestión pública “deben reunir las características de ser “funcionarios gerentes”. Esto es, al “ser funcionarios” han de responder por el cumplimiento de las funciones según reglas



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

(enfoque legal) y al “ser gerentes” buscan acrecentar la productividad y la efectividad de los actos públicos (enfoque eficientista).” (Bustamante, 2005)

El autor antes mencionado, conjunta los conceptos funcionarios y gerentes, con la plena finalidad de manera conjunta se trabaje de manera eficiente e incremente la productividad, a través de la correcta aplicación de sus actividades y/o funciones, para el logro de los objetivos que se haya planteado.

En algunas naciones de la OCDE se han logrado transformaciones significativas en la eficiencia de sus mercados y de su planta productiva; así como la satisfacción de las expectativas sociales de sus poblaciones. Los resultados alcanzados en la última década por los gobiernos del Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y más recientemente Estados Unidos, Portugal y España muestran que hoy, más que nunca, las acciones de gobierno inciden positiva o negativamente en el entorno para el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y las condiciones de vida de sus habitantes (Secretaría de Gobernación, 2016).

Por consiguiente (...) se requiere un cambio radical en la manera misma de administrar y prestar servicios públicos (y) lograr la flexibilidad que deben tener las dependencias y entidades para responder a las circunstancias cambiantes. Con ello, se fortalecerá su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se generan a nivel internacional. (Campero, 2004).

La Gerencia Pública reconoce la adecuada aplicación estratégica de técnicas administrativas del Sector Privado coadyuvando al logro de sus objetivos, por ende aumenta la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos aplicados, acordes al contexto en que se implementan, conforme a ello, los valores de la racionalidad no enfatizan lo apriori, sino a medida y conforme a la evaluación de los resultados conseguidos. Así que:

La nueva gerencia recoge experiencias de trabajo, explora realidades, ajusta y reajusta procesos; reconoce desaciertos; es una gerencia de aprendizaje donde el método del ensayo y error es uno de sus puntos fundamentales para entender y valorar su contenido y calidad heurística (Uvalle Berrones, 2011).

Tal como se menciona, la Gestión Pública en una sinergia de esfuerzos



que buscan lograr mayor productividad en las actividades que son inherentes en las funciones que desarrollan los Servidores Públicos. Consecuentemente Uvalle Berrones (2011):

El nuevo gerente público busca inyectar algo de espíritu empresarial en el sector público. El énfasis ha pasado de los problemas políticos a los problemas administrativos, del reino de la política (ahora en poder de los políticos) al de los indicadores del rendimiento y a las estimaciones que cuantifican las actividades del sector público. Caiden E., (2011). Desafíos para los gerentes del sector público (p. 125).

A fin de que, lo antes mencionado logre el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, la Gestión Pública buscar cumplir cabalmente con los Objetivos Institucionales, para garantizar que la sociedad tenga Calidad en el Servicio que se le otorgue por parte de los Servidores Públicos.

2.3.1. La Gestión Pública en México

La Gestión Pública es uno de los mecanismos que se debe emplear en el Gobierno Federal para que haya mejores resultados en los procesos administrativos, de esta manera la población sea la beneficiada en el momento de recibir por parte de un Servidor Público la atención que se merece.

En México, el desarrollo de la Gestión Pública se ha llevado de manera paulatina, debido a que los gobiernos solo se interesan por beneficiar a un cierto segmento de la población, es decir los políticos solo desean enriquecerse del erario público sin importar las demandas de la sociedad, que es atender sus problemáticas o gestorías proporcionándoles una adecuada información, por ende no les interesa invertir o detectar necesidades de capacitación para que su personal proporcione datos fidedignos que la sociedad requiere.

Aunado a lo anterior, el gobierno debe entender los principales problemas que se generan al no establecer los adecuados procesos de trabajo, así mismo se menciona que:



... la intervención del Estado también tiene fallas y provoca ineficiencia. Ayala (1996) indica que las fallas del gobierno se pueden dividir en dos tipos: *por comisión*, entre las que se pueden mencionar: una asignación ineficiente de recursos, operación ineficiente de empresas públicas, sobreregulación de la económica, e implantación de programas de inversión que hacen caso omiso de su sustentabilidad en el mediano y largo plazos; y *por omisión*, como es desatender a programas de capacitación y actualización de la burocracia, falta de previsión de infraestructura y recursos para instrumentar reformas de la administración pública y/o aplicación de la nuevas políticas (Martínez, 2016).

Tal, como se indica la forma en que opera el gobierno tiene que ver con variables que afectan a su contexto y por ende deben de tener prioridad para solucionarse, de esta manera se contribuya a mejorar el desarrollo de la Administración Pública y de paso a la implantación de la Gerencia Pública, como forma de trabajo de manera eficaz y eficiente en las diversas funciones de los Servidores Públicos llevan a cabo en su día a día.

Los problemas que afectan a la Administración Pública también están relacionados en la forma en cómo trabaja el Sector Público, considerando la priorización de ciertos aspectos en lugar de tomar en cuenta que las dependencias y organismos son parte de un sistema, esta problemática cita el siguiente autor: Drucker (1996) señala: existen funciones que nadie puede efectuar con eficacia, sólo el Estado; entre éstas se encuentran: la defensa y las armas; el mantenimiento de la ley, del orden y de la justicia; y legislar y dictar normas básicas que obliguen de igual forma a todos (Martínez, 2016).

Por lo consiguiente, es evidente que el Estado o el gobierno puede eficientar sus actividades solo en algunas Dependencias, cuando lo primordial es promover cambios en todas y cada una de las mismas para su debido funcionamiento eficaz y eficiente de los procesos administrativos, de esta manera urge emplear técnicas y estrategias de la Gerencia Pública, para que el gobierno satisfaga las exigencias de la ciudadanía.



Entre los aspectos que inciden negativamente en la Gestión es la pérdida de credibilidad del Sector Público por parte de la población, demanda que el gobierno aplique principios de economía, eficiencia, eficacia y productividad, en los procesos llevados a cabo consecuentemente puedan ofrecer un Servicio de Calidad en cualquier Dependencia Gubernamental.

2.4. Servicio Civil

Algunos países han realizado reformas contundentes en el ámbito público las cuales han modificado estructuras administrativas y políticas de la Administración Pública, con la plena finalidad de ser eficiente y eficaces en las funciones que ofrecen a la ciudadanía. Al realizar cambios y/o modificaciones en este ámbito el Servicio Civil tiene una relevancia sustancial.

Por lo tanto, reformar al Estado implica que su estructura sea modificada, debido a los cambios que surgen en la sociedad, de esta manera se orienta a mejorar las prácticas de la Administración Pública, dando como resultado ser competitiva, al contar con personal calificado para el adecuado desempeño de las funciones que demanda la actualidad. El Servicio Civil puede entenderse como Guerrero A., (2010):

Un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división (asignación) en una unidad administrativa. Este conjunto de reglas controla y dirige a los recursos humanos de la unidad y crea un mercado laboral cerrado que se conecta con el mercado laboral nacional. Las reglas de la entrada y salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes, y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), constituyen las características del servicio civil (pág. 17) .

El autor conceptualiza al Servicio Civil como el conjunto de normas jurídico administrativas que regulan al Servidor Público en la ejecución de sus actividades, mediante las vertientes del buen cumplimiento y en caso contrario la exigencia a dejar el puesto. En definitiva, los gobiernos modernos tienen mayores demandas debido por parte de los Servidores Públicos es de vital importancia ofrecer un



Servicio de Calidad a la ciudadanía eficiente y eficaz, por lo tanto se logra ganar la confianza de la sociedad, garantizando el reconocimiento al mérito de los trabajadores.

A continuación, se describen los modelos y reformas aplicados en diversos países en materia de Servicio Civil con el objetivo de que las transformaciones en el Estado sea un beneficio para la ciudadanía, afín de lograr los objetivos que el Estado se propone.

2.4.1. Modelos de Reforma de los Sistemas de Servicio Público

En la actualidad, los cambios y/o transformaciones tanto en el Sector Privado y Público son indispensables para la supervivencia de las Organizaciones, ya que tanto los consumidores o usuarios demandan nuevas necesidades, las cuales deben ser satisfechas.

En el Sector Público el Estado a través de los Servidores Públicos debe enfrentar un gran reto la Calidad en el Servicio que ofrece, debe satisfacer las expectativas de los usuarios o población objetivo, por lo cual los procesos administrativos y operativos deben ser eficientes, eficaces y como resultado productividad. Siempre que el Estado tome en consideración la correcta aplicación de los métodos y procesos administrativos tendrá óptimos resultados.

Por lo anterior, las reformas del Capital Humano han evolucionado, para lograr eficientar a la Administración Pública considerando la Gerencia Pública; los sistemas tradicionales sufrieron modificaciones, generando expectativas en un sistema enfocado al ingreso y promoción del recurso humano de acuerdo a sus capacidades intelectuales y de liderazgo. De esta manera, se enfatiza el desarrollo de habilidades y capacidades de los Servidores Públicos esenciales en las labores en su día a día. En lo que concierne a dichas Reformas, en el siguiente cuadro se citan los modelos que buscan resolver los problemas del Sector Público, elaborado y clasificado por el Banco Interamericano de Desarrollo:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Cuadro 5.- Modelos de reforma de los sistemas de Servicio Público

Modelo	Problemas que busca resolver	Características del modelo	Metas del modelo	Redistribución del poder
Merito-cráticos	Cientelismo, corrupción, falta de estabilidad de las políticas públicas	• El mérito es el criterio central para el acceso y la promoción de los servidores públicos • Regulación del sistema por medio de reglas escritas • Salarios adecuados • Importancia de la antigüedad en el servicio público como criterio de promoción • Operación de estructuras jerárquicas • Estabilidad del empleo público	• Profesionalismo • Reducir la corrupción y el clientelismo • Estabilidad del empleo de los funcionarios públicos • Reducir los poderes discrecionales de los políticos en la administración de los empleados públicos • Incrementar la autonomía de los burócratas	Reduce el poder de los políticos e incrementa la autonomía y autoridad de los burócratas
Administrativos	Problemas generados por los sistemas meritocráticos: ineficiencia, sobre-regulación, excesiva autonomía de los burócratas con respecto a los políticos, rigidez de los sistemas de carrera	• Esquemas de regulación inspirados por el mercado y la administración privada • Acceso, promoción y remuneración en el servicio con base en la evaluación de resultados • Descentralización y autonomía a las autoridades locales y directivos de instituciones de Gobierno • Flexibilización en la política de "empleo garantizado"	• Incrementar la eficiencia • Someter a los empleados al control efectivo de políticos y votantes	Aumenta el poder de los políticos, líderes locales y directivos del Gobierno y disminuye el de los empleados de carrera
Rendición de cuentas	Falta de transparencia y responsabilidad de los funcionarios públicos, excesiva centralización del Poder Ejecutivo	• Establece mecanismos para fortalecer el control de los poderes Legislativo y Judicial sobre el Ejecutivo • Crea figuras para que los funcionarios rindan cuentas a la ciudadanía (ombudsman, organismos que dan atención ciudadana, garantía de información pública)	• Fortalecer el control de los poderes Legislativo y Judicial sobre el Ejecutivo • Garantizar la rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos	Amenaza el poder de los políticos y burócratas. Los principales beneficiarios son los ciudadanos y grupos de interés.

Fuente: Elaborado a partir de la tipología de reformas administrativas desarrollada por (Heredia, 2011). Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública.



El modelo Merito-cráticos tiene varias ventajas considera el mérito, se basa en lineamientos, salarios, estructura jerárquica y la estabilidad, por ende da resultados de profesionalismo en el Sector Público reduciendo la corrupción en los lugares laborales que se otorgan y mejorando la estabilidad, otorgando empoderamiento en los Servidores Públicos.

Mientras tanto, el modelo Administrativo, es un paso para buscar reducir los problemas suscitados en el anterior modelo, como ineficiencia o sobrerregulación de los empleados en relación a sus funciones, sin embargo la finalidad es aumentar el poder de los Servidores Públicos que se encuentran jerárquicamente en el nivel alto.

Por último, el modelo rendición de cuentas va enfocado a la transparencia y responsabilidad de los servidores públicos en el pleno cumplimiento de sus funciones, el evaluador de esta actividad es la sociedad. Por ende, los tres modelos se encuentran interrelacionados, cualquier país en el que se haya implementado algunos de estos atravesó por algún modelo antes citado o tiene características similares. En el caso de México, la Administración Pública ha tenido como escenarios cada uno de estos modelos, sin embargo no han existido cambios trascendentales, se siguen ejerciendo estos modelos sin buscar una sinergia para el logro de los objetivos de este Sector. Finalmente, algunos países han transformado su manera de trabajar, por lo tanto en el siguiente tema se analizan.

2.4.2. Reformas a los Servicios Civiles en Países Latinoamericanos

Mucho se habla de la necesidad de llevar a cabo reformas para asegurar el correcto cumplimiento de las funciones del Sector Público, por ello algunos países han recurrido a realizar modificaciones en la forma de trabajar, considerando aspectos o factores del Sector Privado y que han permitido lograr cambios para mejorar las actividades del Capital Humano, es entonces que surge la importancia de modificar los sistemas tradicionales de reclutamiento, selección, promoción y disciplina de los Servidores Públicos, a continuación se presenta un



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

cuadro comparativo con las Reformas y efectos que se han implementado en tres países latinoamericanos incluido México:

Cuadro 6.- Reformas a los servicios civiles en países latinoamericanos

País	Condiciones iniciales	Objetivo	Modelo	Prioridad	Visión del Estado	Éxito
Brasil	• Servicio civil burocrático • Burocracia grande, costosa y fragmentada	• Flexibilidad • Eficiencia • Eficacia • Receptividad	• Gerencial • Servicio civil limitado y flexible	Media alta	Positiva	Medio
México	• Falta de un servicio civil formal; reglas aplicables solo a niveles inferiores de la burocracia • Nómina pública costosa	• Menor costo • Eficiencia • Control central	• Servicio civil de carrera • Gerencialismo superficial	Muy baja	Negativa	- - -
Uruguay	• Servicio civil establecido • Clientelismo partidista • Provee bienes públicos	• Menor costo • Eficiencia • Profesionalismo	• Gerencial • Fortalecer al servicio civil	Mediana	Positiva	- - -

Fuente: Elaborado a partir de la tipología de reformas administrativas desarrollada por (Heredia, 2011). Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública.

Los países de Brasil, Uruguay e incluido México muestran que las condiciones de la Administración Pública se han transformado, sin embargo, el Servicio Civil no tiene los mismos resultados positivos, debido a factores tan sencillos que los mismos Servidores de nivel jerárquico alto siguen aplicando la burocracia e impidiendo la eficiencia, eficacia, asimismo se afecte el profesionalismo de los Servidores Públicos. Una característica especial es que se busca elevar el grado de eficiencia y gerencialismo.

Cabe hacer mención, urgen Reformas en la Administración Pública



debiendo ser las idóneas que se plantean a través de la Gerencia Pública y el Servicio Civil, de esta manera los resultados serán positivos, a fin de que el Estado ofrezca un Servicio de Calidad a la ciudadanía y por ende los Servidores Públicos se les reconozca el trabajo desempeñado bajo tres rubros eficiencia, eficacia y productividad.

2.5. Servidor Público

La mayoría de las veces hablamos de Servidor Público sin saber cuál es su conceptualización, por ello es importante saber la definición, misma que se encuentra plasmada en nuestra Carta Magna, de esta manera nos permitirá saber el lineamiento jurídico, por lo consiguiente se menciona:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última modificación publicada en el DOF (Diario Oficial de la Federación) 17 – 06- 2014, Art. 108:...

“se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión, en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal o en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones”.

Se entiende por la prestación de servicios profesionales al gobierno, a cambio de una remuneración aportada por la ciudadanía, recaudada a través de los impuestos y entre otros conceptos que el Estado recaba. Consecuentemente, la ciudadanía o el pueblo está facultado para demandar o remover a dichos funcionarios que no cumplan con el Código de Ética o la normatividad a la que están expuestos.

2.6. La Capacitación y su Proceso

En un mundo globalizado, es necesario que cualquier Organización sea eficiente, eficaz y por ende la productividad tenga los resultados idóneos, es como nace la importancia de que el Capital Humano sea capacitado en sus diversas actividades



para un mejor desempeño de sus funciones, de esta manera se brindara un mejor servicio a los clientes y/o usuarios.

En este tema se abordara lo que es capacitación, antecedentes y el proceso que implica el desarrollo de las habilidades y destrezas del Capital Humano, como parte primordial para el logro de los objetivos de cualquier Sector en el que se aplique.

2.6.1. Capacitación

En este siglo se habla de que la principal inversión que se debe realizar en cualquier ente social es el Recurso Humano, por ello, es fundamental conocer la definición de Capacitación, asimismo el resultado de su aplicación, por esta razón se menciona a la misma como: (Blake, 2016) alude es el: Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas (pág. 3).

Tal como lo manifiesta este autor, considera a la capacitación como proceso continuo y de aprendizaje significativo en la organización en que se implemente, de esta manera el Capital Humano será altamente calificado para la ejecución de las funciones, respondiendo a los cambios originados en su contexto. (NC: 3000:2007, 2016) Refiere al término:

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Esta definición da énfasis en que la capacitación se debe considerar como una estrategia de inversión, en la actualidad el Sector Privado considera a este proceso como el desarrollo del Capital Humano, es decir es primordial debido a que aumenta los indicadores de desempeño y productividad permitiendo a las



organizaciones ser competitivas, por lo consiguiente, se debe considerar en el ámbito público para ser eficientes los servicios que presta el Estado a la sociedad en general. La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Moyano González, Ibarra González, & Macías Nuñez, 2014).

Del mismo modo, se conceptualiza a la Capacitación como un método es decir, conjunto de procedimientos consecutivos, al personal que se ha contratado o que este en funciones, ciertos conocimientos o desarrollo de habilidades para el logro de los objetivos de la Organización.

En resumen, la Capacitación es un proceso y/o método que consiste en un ciclo de enseñanza-aprendizaje, implementado en los diversos Sectores Productivos para impulsar o desarrollar los conocimientos y habilidades del Capital Humano, con la finalidad de responder a los constantes cambios originados en el entorno y la adaptación al mercado que se atiende. Es decir, la capacitación debe afrontar cambios de actitudes y aptitudes en el Recurso Humano respondiendo de manera eficiente y eficaz a los procesos internos y externos, por esta razón se debe implementar en la Administración Pública para responder a las demandas de la ciudadanía a fin de ofrecer Calidad en el Servicio, asimismo el Estado se fortalezca en lograr sus objetivos y ser competente en un mundo globalizado.

2.6.2. Antecedentes Históricos de la Capacitación

Los datos referentes al desarrollo de la Capacitación se deben conocer, para saber cuál ha sido la aportación en el ámbito privado y considerarse en el Sector Público, particularmente responder a las necesidades que el mercado requiere a través de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos u operativos, Grados Espinosa (2012):

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar como trabajaban las personas en



tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas del Perú, entre otros.

Tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizado un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura (pág. 203).

La capacitación ha sido una herramienta de entrenamiento que se utilizaba en tiempos antiguos, por ello, a continuación, se cita información acerca de las diferentes etapas de la capacitación a lo largo de la historia permitiendo analizar los principales aspectos que dieron su origen legal en México. Grados Espinosa (2012) menciona la evolución de la capacitación, en tres etapas:

Los talleres

En la Antigüedad (año 2100 a.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil. (pág. 203).

Los talleres fueron las primeras formas de organizarse o asociarse, etapa en que la Administración y Capacitación fueron ejes fundamentales para el desarrollo de las comunidades. En la siguiente etapa se cita a los gremios, que siguen siendo parte fundamental para regular el trato y desempeño de los trabajadores, asimismo un conciliador con el Patrón (Estado o Empresa), Grados Espinosa (2012):

Los gremios

Los gremios en si constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como *sindicatos*; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Administración

- *Maestro*, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- *Aprendices*, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- *Oficiales*, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.”

“...Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado, surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económico – sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder pasar a una mayor categoría.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero – patronal y la explotación de los trabajadores.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las



tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.

Durante esta etapa, la mujer volvió a desempeñar un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello, la capacitación se transformó de nuevo: las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army – Beta), como estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: *explicar, demostrar, ejecutar y verificar*. (págs. 204,205,207).

Actualmente, los gremios pasaron a ser sindicatos, agrupaciones conformadas por intereses o sectores con la misma afinidad, para proteger sus derechos y obligaciones ante la figura jurídica que les paga por su trabajo desempeñado en actividades del Sector Público o Privado. Adquirieron relevancia en la Revolución Industrial debido a que las organizaciones se forman por empresas constituidas por un capital perteneciente a una sociedad o individuo que tienen el poder económico para satisfacer las demandas de una sociedad, finalmente en Estados Unidos se desarrolló el método de los cuatro pasos, siendo el origen del Proceso de Capacitación. Por lo consiguiente, la siguiente etapa de la historia de la Capacitación son las Escuelas Industriales, Grados Espinosa (2012):

Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cía. (1872), Westinghouse (1888), General Electric e International Harvester (1907).

En forma paralela, se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes –YMCA- (1892), la Sociedad Nacional para la Promoción



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la *American Management Association* (1923) (págs. 203-205,207-208).

Desde 1920 a la fecha la Capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de esta se derivan, en consecuencia diversos países del mundo han adoptado en la Administración Pública su aceptación y aplicación, con la finalidad de responder las exigencias de la ciudadanía. Por lo tanto, los gobiernos han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos para su plena ejecución, específicamente en el desarrollo de las funciones del Capital Humano.

En relación, al aprendizaje se tiene que implementar en las Organizaciones enfatizando en adultos: Grados Espinosa (2012) refiere “a que la manera en que aprenden las personas adultas se determina utilizando factores tales como: la motivación, ejercitación, estímulos apropiados y reforzamiento. De esta manera, al utilizar este método la capacitación tiene resultados idóneos” (pág. 207).

La Capacitación es el tema central de esta investigación, por ende al hablar de ello tomamos como referencia a la Administración como parte de un proceso vital en las empresas u organizaciones, mediante su implementación logramos llegar a los objetivos planteados en el nivel directivo, en este caso el Estado. Incidentalmente este proceso conlleva a resultados de eficiencia, eficacia y mayor productividad en las actividades que se desarrollan en las Organizaciones. Por esta razón, en el siguiente tema se analizara el proceso de la capacitación.

2.6.3. El proceso de la Capacitación

Después de haber hablado de la definición de Capacitación, es sustancial conocer el proceso que conlleva a fin de alcanzar o lograr los objetivos planteados por un ente social, considerando un resultado óptimo basado en la productividad y competitividad.



La Capacitación cobro importancia a partir de que se consideró un ordenamiento emanado de nuestra Carta Magna, originando que las empresas profesionalicen a sus empleados en las actividades que desarrollan a cambio de este proceso enseñanza - aprendizaje, de esta manera se contribuye a un mejor desempeño laboral, Grados Espinosa (2012), refiere:

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos). Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los conceptos siguientes:

- Capacitación: Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- Desarrollo: Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

En términos generales, por *capacitación* se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como *capacitación* y *adiestramiento*, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología también varía entre países.

Así, mientras que en México se le refiere como *capacitación*, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina *formación profesional* y en Estados Unidos de América se conoce como *Training*, que se traduce como *entrenamiento*. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido (págs. 222-223).

En otras palabras, la conceptualización de la capacitación considera el incremento de las aptitudes y actitudes del Capital Humano, para desempeñar sus funciones de manera idónea, respondiendo a los cambios que su contexto demanda. En consecuencia, las destrezas y los conocimientos del Recurso Humano son imprescindibles en la Organización, Grados Espinosa (2012) menciona el proceso de Capacitación:



Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

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 esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación y Seguimiento (pág. 223).

Una de las necesidades que se presentan en la Administración y en las actividades que conllevan las Organizaciones es la falta de planeación, antes se citó que una de las vertientes para la capacitación es identificar una necesidad y partir de ello, de acuerdo Reyes (2014) la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarias para su realización” (pág. 27) , en lo que respecta a la capacitación se fundamenta en, Grados Espinosa, (2012):

1) Planeación

En planeación se determina que hacer y consta de tres elementos principales: Detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

- a) En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida esta y cuando y en qué orden se impartirán los cursos.
- b) Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que deben contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.
- c) En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual (págs. 223-224).



El siguiente proceso Organización, de acuerdo a Quiroga Leos, (2010): “es la función que consiste en buscar los medios que es necesario poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente (pág. 11)” De esta manera, este proceso conjunta los recursos materiales, tecnológicos, humanos y económicos, utilizados en la capacitación, Grados Espinosa, (2012):

2) Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al *qué hacer*, la organización instrumenta el con *que hacerlo*; en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación.

- a) *Estructuras y sistemas*. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de organización.
- b) *Integración de personas*. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- c) *Integración de recursos materiales*. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- d) *Entrenamiento de instructores internos*. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario (pág. 224).

Dado que la Organización esta provista con los recursos considerados o planeados para desarrollar el proceso de la Capacitación, se dará cumplimiento a los planes estipulados, a través de una persona altamente calificada o se recurrirá a la contratación de una persona externa para impartir las habilidades o destrezas necesarias a desarrollar en el Capital Humano, Grados Espinosa, (2012):



3) Ejecución:

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

- a) *Materiales y apoyos de instrucción.* Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- b) *Contratación de servicios.* Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitaran diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- c) *Coordinación de cursos.* Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicios de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso (págs. 224-225).

Finalmente, se procede a valorar la Capacitación impartida por algún integrante de la organización plenamente facultado o por la persona que se contrató, para saber si se cumplió con lo planeado y los objetivos se alcanzaron, Grados Espinosa, (2012):

4) Evaluación y seguimiento:

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- a) *Del sistema.* La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- b) *Del proceso instruccional.* La evaluación completa del proceso *instruccional* tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados (pág. 225)

Entender el proceso de capacitación es considerar cuatro aspectos fundamentales para su correcta implementación: planeación, organización, ejecución y evaluación y seguimiento; estos factores conllevan a detectar o identificar donde se origina la falta de Capacitación, estudiar el entorno como



afecta y deba considerarse ciertos recursos a utilizarse, igualmente saber si dentro de la Organización existen personas calificadas para realizar este proceso, finalmente valorar y dar el seguimiento correspondiente a la Capacitación.

En cierto modo, el seguimiento es una parte medular para evaluar las actividades realizadas por los participantes una vez que han concluido su instrucción, se traduce en la observación de la transferencia de la Capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades y aptitudes adquiridos en un curso, de esta manera saber si el Capital Humano alcanza o eleva sus indicadores de desempeño basados en la eficiencia y eficacia de sus actividades, permitiéndose ser evaluados a través de la Calidad en el Servicio que ofrecen.

2.6.4. Beneficios de la Capacitación

Hoy en día, la Capacitación es vista como un elemento fundamental para el desarrollo de las aptitudes de los trabajadores y que recobra importancia a consecuencia de los cambios y exigencias del mercado actual, con base en ello, los beneficios que consigue cualquier Organización son diversos, debido al momento de su aplicación influye de manera directa en el cumplimiento de los objetivos, tanto es así que a continuación se mencionan algunos de ellos, Moyano González et al., (2014):

Beneficios del proceso de capacitación y desarrollo que lograría la organización

- Lograr las metas planteadas por la organización a nivel general.
- Incrementar las metas de productividad.
- Crear un sentido de pertenencia y satisfacción en las personas que trabajan en la organización
- Gestionar un clima laboral estable
- Mejorar la relación entre los niveles jerárquicos dentro de la organización
- Comprender las políticas y procedimientos de la organización

Beneficios que obtendrían los empleados del proceso de capacitación y desarrollo

- Desarrollo de competencias para el puesto
- Cambio de actitud
- Desarrollo de habilidades para adaptarse al cambio



- Oportunidad de desarrollo en la organización, con base en el conocimiento adquirido
- Actualización de competencias que el empleado desempeña en su puesto
- Prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo Moyano et al. (págs. 17-18).

Ciertamente, los beneficios o ventajas tanto en la Organización como en el Capital Humano son varios, al mismo tiempo los resultados son los idóneos para mantenerse en el mercado cubriendo las necesidades o expectativas que los clientes demandan, incluso en el Sector Público el efecto es contribuir a que los Servidores Públicos desarrollen habilidades o competencias para ofrecer un Servicio de Calidad a la sociedad.

2.6.5. Capacitación y Desarrollo

Es sustancial conocer los conceptos de Capacitación y Desarrollo, en la mayoría de las Organizaciones se tiene la certeza de que ambos conceptos implican las mismas modificaciones en las aptitudes del Capital Humano, sin embargo, cabe aclarar la utilidad de acuerdo a Moyano et al. (2014):

Capacitación. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2014) .

¿Para qué sirve? La utilidad de la capacitación en las organizaciones es que proporciona al empleado las habilidades necesarias para desempeñar de manera eficiente su trabajo.

Son ejemplos de capacitación:

- Toma de decisiones
- Satisfacción en el trabajo
- Relaciones interpersonales
- Comunicación
- Temas específicos para el desempeño en el trabajo

Desarrollo: “La modificación del comportamiento a través de la experiencia permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad más grande en el futuro” (Armstrong, 2014).

¿Para qué sirve? El desarrollo se puede utilizar para que los empleados logren ser candidatos en un futuro a puestos con un nivel jerárquico superior. Esto es, que desde el plano laboral se desarrollen las competencias necesarias para puestos superiores; en lo



que respecta al plano personal del trabajador el desarrollo es útil para mejorar su vida.

Algunos ejemplos de desarrollo son:

- Coaching
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Plan de vida y carrera
- Relaciones interpersonales (Moyano et al., 2014)

El enfoque de estos conceptos son distintos, debido a que la Capacitación incide en temas de evolucionar las habilidades, actitudes y aptitudes del Capital Humano a fin de ser eficiente y eficaz en las actividades inherentes en la Organización, mientras el Desarrollo implica un proceso de escalafón o aplicar competencias para el mejor desempeño en un puesto determinado, sin embargo tienen la misma finalidad acrecentar las habilidades de los empleados.

2.6.6. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

En el momento que se aplica o promueve la Capacitación en las Organizaciones es indispensable tener en claro los objetivos que se pretenden alcanzar e implica un curso de acción a cumplir por parte del Capital Humano, para el mejor desempeño de sus funciones, asimismo considerando los recursos requeridos para cumplirlos. También, es parte importante involucrar en los planes de Capacitación el desarrollo de habilidades gerenciales, tales como: liderazgo, trabajo en equipo o grupos, empoderamiento, toma de decisiones etcétera, por lo consiguiente el ambiente de la Organización permita empoderar al Recurso Humano y mejorar su desempeño laboral.

En el siguiente cuadro 7, se mencionan los beneficios de implementar objetivos organizacionales en base a la Capacitación y Desarrollo del personal a fin de cumplir con las expectativas que se desean incrementar, modificar o cambiar, para ello es necesario contar con una mentalidad de innovación y cambio, dando como resultado Capital Humano calificado, respondiendo a las necesidades que la Organización y sociedad demanda:

Cuadro 7.- Desarrollo de Objetivos



Fuente: Desarrollo de objetivos. Moyano et al., (2014). Capacitación bajo un enfoque sistémico.

Teniendo en cuenta estos factores involucrados en el desarrollo de los objetivos para el correcto proceso de la Capacitación en las diferentes Organizaciones, da como resultado el cumplimiento de los mismos bajo un enfoque de participación por parte de los trabajadores, transmitiendo la información y aumentando la comunicación, de esta manera involucrarlos para que la visión, misión, valores y políticas de la Organización estén encaminados a lograr una mejora continua en los procesos, al mismo tiempo modificar o cambiar las actitudes y formas de trabajo, para ser proactivos en la resolución de situaciones que se presente en la ejecución de sus funciones. Por lo cual, la capacitación es un factor imprescindible para el logro de los objetivos de la Organización.

2.7. Detección de Necesidades de Capacitación

Algunas de las barreras que ocasionan la falta de competitividad en una Organización es la capacitación y por ende se deben gestionar procesos que permitan el desarrollo de actitudes y aptitudes de los trabajadores, con la plena finalidad de formar Organizaciones inteligentes y adaptables, por tanto, competentes en un mundo globalizado.



La detección de necesidades conlleva retos, requiere realizar un análisis meticuloso en el Capital Humano, por lo consiguiente saber y conocer exactamente donde incide que el Recurso Humano no de los resultados que espera la Organización, a continuación se da el concepto de Detección de Necesidades: López (2011) refiere: “Es en sí la diferencia de lo que se debe hacer y lo que en realidad se hace hoy día y toma en cuenta el tiempo en que se tiene programado llevar a fin la capacitación (pág. 31)”.

En este entendido, el siguiente autor Moyano et al., (2014) menciona: “La detección de necesidades de capacitación es el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (pág. 31).

Es muy importante hacer un diagnóstico de las necesidades de la Organización, a través de un análisis para poder fortalecer o iniciar con el proceso de Capacitación con la finalidad de contar con un personal calificado y competitivo, se requiere detectar las condiciones en las que se labora en la Organización conociendo las fortalezas y sus áreas de oportunidad, de esta forma aprovechar los factores favorables y desfavorables. Por lo consiguiente, es necesario conocer los objetivos y ventajas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, como eje principal para lograr los objetivos que se haya planteado la Organización.

2.7.1. Objetivos y Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación

Los principios y la aplicación de la Administración en cualquier Sector que se aplique conjuntada con los objetivos de la Organización permitirán llegar a los resultados que se esperan obtener, establecidos como guías que determinaran el tiempo o las condiciones de utilizar los recursos. Por lo cual, a continuación se describen los objetivos a tomar en cuenta en el Diagnostico de las Necesidades de Capacitación, Grados Espinosa, (2012):



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas (págs. 234 - 235).

Los objetivos antes señalados reflejan el proceso de la Capacitación, mediante un análisis consistente en realizar un diagnóstico de los recursos utilizados en la Organización y que inciden en las actividades desarrolladas por los trabajadores, de esta manera se conocen cuáles son los debilidades y los factores no estimulados por la falta de algún recurso y por ende afecta a los demás. Con la finalidad de que el Diagnostico de Necesidades de Capacitación se aplique en cualquier Organización es necesario conocer las Ventajas de llevar a cabo este procedimiento, Grados Espinosa, (2012):

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación, como administrar las parrillas de remplazo.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque están van a resolver problemas reales y concretos (pág. 235).

Realizar las actividades con calidad en las Organizaciones implica una cultura de cero defectos o minimizarlos, lo que implica que los diversos sectores productivos y económicos se fundamenten en esta filosofía, de esta manera tiene relevancia la Capacitación en las organizaciones. Después de haber citado las ventajas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se requiere hacer cambios trascendentales en los procesos de la Organización, asimismo descubrir los problemas que ocasionan la falta de resultados deseados en la operatividad y calidad en el servicio ofrecido a la sociedad, por consiguiente, a través de un análisis minucioso se plantean las alternativas y posibles soluciones de establecer un correcto Plan de Capacitación.

2.7.2. Clasificación de las Necesidades de Capacitación

La detección de las necesidades se clasifica en dos vertientes para poder descubrir realmente la afectación en la falta de capacitación, ya que al conocer las carencias, se genera un proceso de modificación en los procesos: Grados Espinoza (2012) explica las necesidades presentes en la Organización y que afecta la falta de realizar un plan de capacitación:



Necesidades manifiestas

Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista Ejemplos:

- Personal de nuevo ingreso
- Número de empleados menor a los que se requieren
- Trabajadores a punto de jubilarse
- Cuando se presentan licencias o permutas
- Para promoción personal
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

Necesidades encubiertas

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las origina. Ejemplos:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución
- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales (págs. 236-237).

Al haber realizado un análisis en la Organización y detectado las necesidades que se requieren erradicar para el mejor desempeño en las actividades del personal, hay que llevar a cabo el proceso de Capacitación e implementarlo. En el siguiente capítulo, se menciona el fundamento legal y jurídico del que emana la capacitación y/o formación por ende los patrones Estado o Empresa están obligados a proporcionarlo a sus trabajadores, de esta manera surge la necesidad de contar con una Área encargada de este proceso, sin embargo en el Sector Público se carece de personal calificado para impartir dicha capacitación tal es el caso de la presente investigación.



CAPÍTULO III

MARCO NORMATIVO



CAPÍTULO III MARCO NORMATIVO

Actualmente, en el país la Carta Magna rige los actos tanto del gobierno como de las instituciones, asimismo los individuos, derivado de ella existen demás normas jurídicas que regulan las actividades de manera específica, por este motivo, en el presente capítulo se señalan las disposiciones jurídicas y/o legales precisando los artículos considerados como imprescindibles en la aplicación de la Capacitación en las Organizaciones.

Es importante considerar al no aplicar el marco normativo y/o jurídico existen sanciones que el propio Estado impone, del mismo modo existen discrepancias que el Poder Judicial no ha analizado y que debería, de acuerdo a la investigación hay particularidades que deben estudiarse y modificarse para que la sociedad sea beneficiada y se promueva la competitividad en el país.

3.1 Marco Legal de la Capacitación en México

Anteriormente, se mencionó la evolución de la Capacitación, por ello se cita en los siguientes párrafos el desarrollo sustancial en México, de acuerdo a las leyes y reglamentaciones en este rubro, permitiendo delimitar o regular las actitudes y aptitudes del trabajador ante un Patrón. Por ello, resulta indispensable conocer los antecedentes que originaron un marco legal proporcionando de esta manera una reglamentación en el orden jurídico y legal. Grados Espinosa, (2012) refiere:

Algunos antecedentes históricos – jurídicos nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo; por ejemplo, en la época prehispánica se advierte una marcada preocupación, de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

En la legislación colonial encontramos ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1783), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la *educación* como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la *enseñanza*, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873, se funda el Gran Circulo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

parte de las obligaciones del patrón. A finales del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma interrumpida movimientos que dan a lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero – patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de producción” (pág. 209).

Por lo consiguiente, los legisladores mexicanos se han preocupado porque el Estado y el o los patrones proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual, para el logro de los objetivos que estos les demanden a través de la prestación de sus servicios, es por ello la Constitución de 1917 es el pilar de que existan o emanen leyes permitiendo el cumplimiento de dichos artículos con el fin de lograr los objetivos del Sector Público y Privado.

Derivado de lo anterior, los legisladores deben considerar a los avances tecnológicos y los procesos como la Globalización exigen que se realicen modificaciones en los sistemas legales y administrativos del país para una correcta aplicación de la Administración Pública y Privada, para no generar una guerra de intereses en cuanto a un sector sea privilegiado.

3.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Con la finalidad de puntualizar el marco de la Capacitación en México, citaremos artículos de nuestra Carta Magna que regulan las acciones de los ciudadanos y las Organizaciones que tengan o no fines de lucro, de acuerdo a las últimas reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de enero (2016), se menciona:

Art. 3º. ...La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Actualmente, la economía mundial demanda a los empleados ser competitivos en sus áreas laborales, obligando a que haya una educación continua en la formación de los ciudadanos, atendiendo a la modernización en los Sectores Público y Privado. Por ello, tiene importancia el artículo antes mencionado, al ser responsable el Estado en su nivel básico de ofrecer una educación laica y por otro lado la formación laboral-profesional dependerá del Patrón para actualizar los conocimientos o desarrollar las habilidades y/o destrezas de sus empleados.

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al



efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

A. ...XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

b) Empresas:

1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y
3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.



- B. ... VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;
- VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

En definitiva, se observa la responsabilidad que enfrenta el Estado con la sociedad, al garantizar el pleno desarrollo económico del país por medio de una mano de obra calificada que responda las exigencias de un mercado acelerado y globalizado, por lo tanto las Organizaciones se modernicen y desarrollen un Capital Humano con las adecuadas competencias y habilidades, orientados a resolver las demandas de la sociedad en tiempo y forma. Otra normatividad encargada de regular las condiciones idóneas para los trabajadores y patrones, específicas para atender y realizar la Capacitación en los centros laborales es la Ley Federal del Trabajo, a continuación se analiza.

3.1.2. Ley Federal del Trabajo

Siguiendo en el mismo tenor, el siguiente fundamento legal regula las condiciones más importantes para cualquier trabajador y tienen que ver con la integridad social, buscando el bienestar para los trabajadores. La última reforma publicada en el DOF el 12 de junio de 2015, refiere a la Capacitación y a la ejecución del trabajo, (Ley Federal del Trabajo):

Art. 3.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio. No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana. Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la



formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Art. 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 132.- Son obligaciones de los patrones:

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

Art. 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan. Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán



formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Este aspecto es relevante al analizar que la capacitación se impartirá en las instalaciones de la empresa a la que pertenezca el trabajador, siempre y cuando convengan por ambas partes, caso contrario sucede con el Sector Público, debido al personal del régimen de honorarios en PROSPERA Tlaxcala y que es caso de estudio, no goza de este privilegio o facultad, por lo tanto se viola este derecho.

Art. 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

En el caso de PROSPERA, este artículo no es acatado por el Delegado o el Departamento de Recursos Humanos Delegación Tlaxcala, debido a que al personal de honorarios en el mejor de los casos se le da una plática introductoria por parte del Jefe de Recursos Humanos o según sea asignado a la área correspondiente, asimismo en ocasiones esta actividad la ejerce un compañero, donde le indica las actividades a desarrollar y la forma de trabajar, por ello carece de un proceso lógico o metodológico, donde existe una merma de conocimientos y la sociedad sufre esta falta de Capacitación.



Art. 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Precisamente, en la actualidad hay normas jurídicas que regulan las acciones de la ciudadanía deben ser respetadas y llevadas a cabo en el buen ejercicio, sin embargo algunas partes del Sector Público y Privado no lo realizan, minimizan este proceso que implica el desarrollo económico y social de la propia Organización, nuevamente en el caso del personal de honorarios de PROSPERA Tlaxcala, la actual Delegada Beatriz López Rojas impide capacitarse o recurrir al adiestramiento, cabe señalar en este tenor hay prueba de que los mismos Servidores Públicos hacen notoria la deficiencia en la Administración Pública.

Art. 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.



Art. 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.



Art. 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 153-F Bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Los artículos antes mencionados marcan la diferencia entre el Sector Público y Privado en el caso de PROSPERA Delegación Tlaxcala, no se constituyen Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, por lo tanto carecen de representantes para poder llevar a cabo un proceso de Capacitación idóneo a las necesidades de la propia Organización.

Art. 153-G. El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. En el



procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

En este tenor los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento son realizados en oficinas centrales para los Servidores Públicos de Estructura de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, sin embargo los empleados contratados bajo el régimen de honorarios carecen de este derecho, de acuerdo a la Fracción II del artículo anterior.

Art. 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y



distribuir equitativamente sus beneficios. Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Art. 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;
- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.



En el presente trabajo de investigación se puntualiza al llevar a cabo el proceso de Capacitación en los Servidores Públicos contratados bajo el régimen de honorarios también aumentara la productividad, es decir tal como se menciona en el artículo anterior se optimizan los recursos de la Organización asimismo se promueve competitividad y sustentabilidad, en el mejoramiento de la atención a la ciudadanía. Por lo consiguiente, se alude realizar un programa acorde a las necesidades de la Organización, sin embargo la carencia de un diagnóstico objetivo hace que los empleados de PROSPERA Tlaxcala, no desarrollen sus actividades de manera competente.

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva. El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

- I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;
- II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;



- III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;
- IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;
- V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;
- VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;
- VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;
- IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;
- X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;
- XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y
- XII. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

Art. 153-L. El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su



integración. En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

Art. 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales.

Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo 153-J de esta Ley.

Art. 153-Q. A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad. Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.



Art. 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Los registros de las capacitaciones impartidas en PROSPERA Delegación Tlaxcala, son elaboradas por el Departamento de Recursos Humanos a petición



de Oficinas Centrales, cuando se trata de asuntos que conciernen a la operatividad del programa, por lo cual el Capital Humano solo es contratado por cierto tiempo. Sin embargo, no son reguladas las acciones por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Art. 343-D. Los trabajadores podrán negarse a prestar sus servicios, siempre y cuando la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene confirme que:

I. No cuenten con la debida capacitación y adiestramiento que les permita identificar los riesgos a los que están expuestos, la forma de evitar la exposición a los mismos y realizar sus labores en condiciones de seguridad.

Art. 391.- El contrato colectivo contendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.



Art. 412.- El contrato-ley contendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Para los Servidores Públicos bajo el régimen de honorarios los contratos son firmados de manera individual, además de que no se especifica en ninguna clausura la capacitación o adiestramiento por parte de la Dependencia debido a la figura jurídica, se fundamenta únicamente en la prestación de servicios profesionales, donde no se regulan derechos y obligaciones por parte de PROSPERA.

Art. 504.- Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

Art. 537.- El Servicio Nacional de Empleo tendrá los siguientes objetivos:

I. Estudiar y promover la operación de políticas públicas que apoyen la generación de empleos;

II. Promover y diseñar mecanismos para el seguimiento a la colocación de los trabajadores;

III. Organizar, promover y supervisar políticas, estrategias y programas dirigidos a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores;

IV. Registrar las constancias de habilidades laborales;

Como se puede evaluar, se hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las Organizaciones y de los trabajadores, con lo cual se proporciona suficiente información, referente al tema de Capacitación y adiestramiento en cualquier ámbito público o privado, a fin de que haya eficiencia y eficacia asimismo productividad en los procesos y se incremente el desarrollo de los trabajadores. Además, existe un capítulo exclusivo en materia de Capacitación y por lo tanto se debe de dar cumplimiento a las disposiciones antes



mencionadas. En definitiva, la Capacitación es un tema primordial en las Organizaciones que conlleva beneficios en su correcta aplicación lo que se traduce en Calidad en el Servicio.

3.2 Normatividad de la Capacitación en SEDESOL – PROSPERA

En consecuencia al tema central de la investigación, es necesario conocer la normatividad vigente que se aplica y regula las actividades de los Servidores Públicos, por parte de SEDESOL y PROSPERA, específicamente en la Delegación de Tlaxcala, de igual manera nos permite tener un panorama del cómo se regulan las conductas del Estado a través de una figura que se le designa el poder como Patrón y por otro lado los derechos.

3.2.1. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

En lo referente a la (Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado), Reglamentaria del Apartado B) Del Artículos 123 Constitucional, reformada el 02 de abril de 2014, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta:

Titulo Segundo: “Derechos y obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares“

Art. 44.- Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Esta ley es de observancia para los organismos descentralizados, tal como se especifica en la delimitación de esta investigación, es importante aclarar que los niveles jerárquicos altos no acatan dicha disposición desconocen o simplemente hacen caso omiso a esta legislación, en particular al artículo y fracción antes mencionados, por ello urge que el Estado analice y diagnostique el Sector Público a fin de cambiar paradigmas de los Servidores Públicos y



principalmente lleve a cabo la modernización de los procesos administrativos a través de la Gerencia Pública y ejecutando el Servicio Profesional, a fin de evitar corrupción y la generación de ineficiencia en la operatividades de los Programas Sociales, tal es el caso PROSPERA Tlaxcala.

3.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ahora bien, de acuerdo a la (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) última reforma publicada en el DOF el 30 de diciembre de 2015, se establece:

Art. 17 Bis. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, conforme a lo previsto en los reglamentos interiores o sus ordenamientos legales de creación, respectivamente, podrán contar con delegaciones en las entidades federativas o, en su caso, en regiones geográficas que abarquen más de una entidad federativa, siempre y cuando sea indispensable para prestar servicios o realizar trámites en cumplimiento de los programas a su cargo y cuenten con recursos aprobados para dichos fines en sus respectivos presupuestos y observen lo siguiente:

II. Los servidores públicos adscritos a las delegaciones se sujetarán a lo dispuesto en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal para efectos de su ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades; evaluación del desempeño; separación y a las demás disposiciones previstas en dicha Ley.

Igualmente, se establece dichos organismos descentralizado pertenecientes al Gobierno Federal, deberán contar con Delegaciones en las entidades federativas, por ello PROSPERA se encuentra representada en Tlaxcala para efectos de su operatividad cumpla con los objetivos del nivel central, también menciona la regulación de las acciones de los Servidores Públicos a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.



3.2.3. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Del mismo modo, (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal) de acuerdo a su última modificación publicada en el DOF el 9 de enero de 2006, hay que recalcar y tomar en cuenta una contrariedad en la Administración Pública Federal, menciona lo siguiente:

Art. 8.- El Sistema no comprenderá al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, la Secretaría de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

Dicha lectura de este artículo, nos hace mención en la última línea el sistema de Servicio Profesional de Carrera, no contempla a los Servidores Públicos contratados por honorarios, de acuerdo a lo anterior, como se pretende realizar cambios estructurales en el Estado, cuando el principal recurso de este sector no forma parte de estos privilegios debido a que la burocracia solo contempla a unos cuantos, cuando en ocasiones no tienen el perfil y/o solo fueron seleccionados por cuestiones políticas.

Por esta razón, se debe realizar un análisis y diagnóstico minucioso en el Sector Público de esta manera sus lineamientos son contradictorios, en pleno siglo XXI se deben modernizar y ser flexibles las estructuras tomando en cuenta al Capital Humano como factor imprescindible para el desarrollo de cualquier



Organización, por ende deben estar en igualdad de oportunidades tanto los de base o confianza y los contratados bajo el régimen de honorarios, esta sinergia incrementa la productividad. Cabe hacer mención, los Servidores Públicos contratados por honorarios en la Dependencia SEDESOL – PROSPERA Tlaxcala representan más del 88%, entonces de acuerdo a esta cifra no hay una equidad en cuanto al proceso de Capacitación.

3.2.4. Reglamento Interior de SEDESOL

La última reforma (Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social) publicada en el DOF el 08 de septiembre de 2014, establece:

Art. 45. Las Delegaciones de la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, tendrán las siguientes atribuciones:

- I. Dirigir las acciones del programa para proporcionar la atención, orientación y capacitación a las familias y a las figuras que participan en el programa;
- XIV. Dirigir, capacitar, coordinar y supervisar el personal a su cargo para cumplir con los objetivos del área;

De acuerdo a este artículo, menciona la importancia de realizar o llevar a cabo el proceso de Capacitación a los Servidores Públicos que integran esta Dependencia, para el correcto funcionamiento y atención a la población objetivo, por ello la importancia de que se tomen cartas en el asunto sin importar el régimen por el cual fueron contratados, todos merecen el mismo derecho de tener una Capacitación idónea.

3.2.5. Guía Administrativa para las Delegaciones Oportunidades

Por último, se cita la normatividad que rige a PROSPERA, cabe aclarar, que actualmente se utiliza esta (Guía Administrativa para las Delegaciones Oportunidades) desde el año 2012, debido a la transición de gobierno y programa que se llevó a cabo en años y meses anteriores no se ha publicado o impreso una Guía referente a los nuevos lineamientos, para los procesos administrativos y



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

operativos del programa, dando pauta nuevamente para modernizar los procesos tanto administrativos y operativos con la finalidad de que los Servidores Públicos ofrezcan un Servicio de Calidad.

La información acerca de la Capacitación de los Servidores Públicos contratados bajo el régimen de honorarios y estructura, se citan conforme los siguientes numerales, correspondientes a la Guía Administrativa para las Delegaciones Oportunidades (Versión 5; Vigencia 27/08/2012):

En relación al personal de honorarios, se indica...“Una vez que se tenga contratado al personal, se le impartirá una plática inductiva que incluirá al menos los temas propuestos por la Dirección de Administración Regional y que será coordinada por el Jefe de Departamento de Capacitación u homólogo. De esta plática, se requisita una lista de asistencia.”

Respecto al personal contratado bajo el régimen de estructura, aplican las siguientes políticas correspondientes a la Capacitación:

“...Políticas para su implementación:

- Todo servidor público de estructura adscrito al Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, tendrá derecho a recibir capacitación, siempre y cuando contabilice seis meses de antigüedad en el Programa al inicio del ejercicio fiscal.
- Los servidores públicos y servidores públicos de carrera deberán cubrir al menos cuarenta horas de capacitación durante el ejercicio fiscal o su equivalente a 12 créditos, aun cuando haya certificado las capacidades requeridas por su puesto.
- El Jefe de Departamento de Capacitación u homólogo realizará todas las acciones necesarias para apoyar al cumplimiento del PAC de su Delegación; así mismo dará seguimiento puntual de cada una de las acciones de capacitación desde su planeación hasta su evaluación.
- Todo servidor público y servidores públicos de carrera que hayan asistido a un curso, deberán entregar a su término al Jefe de Departamento de Capacitación u homólogo, la copia del diploma o constancia del mismo (con firma de recibido), así como la boleta de calificación, en su caso, la cual deberá reflejar una calificación mínima del 70%
- Los servidores públicos deberán participar en los cursos de capacitación en los que se



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

encuentren programados, a cuyo efecto, su superior jerárquico inmediato deberá proporcionarles las facilidades pertinentes para su asistencia a esos cursos.” (Guía Administrativa, 2012)

Ambos lineamientos, están establecidos para llevarse a cabo relativo al personal de honorarios dichas pláticas son impartidas por el Jefe de Recursos Humanos, muchas veces carecen de una correcta planeación o peor aún sin la información de las demás áreas. Ante esta problemática, es necesario realizar modificaciones o llevar a cabo un análisis objetivo, para erradicar estos problemas administrativos derivado de ello, se debe considerar realizar cambios estructurales y coyunturales en México.

Para concluir, las normas jurídicas son significativas para la Capacitación en las Organizaciones tanto públicas como privadas, debido a que se fortalece y promueve un proceso educativo continuo en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, de esta manera surge la sinergia de esfuerzos, a fin de desarrollar sus funciones de la mejor manera, cubriendo o superando las expectativas organizacionales.



CAPÍTULO IV

PROSPERA



CAPÍTULO IV PROSPERA

Desde hace 17 años, el Gobierno Federal en materia social atiende a un sector de la población, bajo el enfoque de combatir y erradicar la pobreza, desigualdad y exclusión de los mexicanos, a través de PROSPERA Programa de Inclusión Social impacta en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.

Sin embargo, en cuanto a la operatividad del Programa existe una falta de eficiencia y eficacia, debido a que su personal no se encuentra Capacitado, más adelante se analizara el porqué de este problemática, en los siguientes párrafos se explicara el trabajo conjunto de la Secretaria de Desarrollo Social y el Programa PROSPERA, para atender la pobreza, educación y salud de las comunidades del país.

4.1. Antecedentes Históricos

La evolución de la Administración Pública ha originado el nacimiento de Dependencias encargadas de asuntos especiales que tiene jurisdicción el Estado, de esta manera el Gobierno realiza la planeación de entidades encargadas a resolver problemas sociales, económicos y jurídicos que la ciudadanía requiere.

Por este motivo el Sector Público tiene un amplio campo de acción para atender a la sociedad, tan es así que surgen la Secretaria de Desarrollo Social y con el paso del tiempo PROSPERA organismo descentralizado. Por consiguiente, se menciona los antecedentes de estos Organismos Públicos.

4.1.1. SEDESOL

La Secretaria de Desarrollo Social ha evolucionado debido a los cambios políticos y presidenciales, cada una de estas etapas han originado el desarrollo de las comunidades por ende la sociedad que se encuentra en rezago se vean beneficiadas, a continuación se citan los antecedentes de esta Dependencia Federal, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación es decir en el periódico



oficial del Gobierno, donde se publican los ordenamientos jurídicos:

En el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976 se publicaron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que crearon la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), con las atribuciones principales de atender la problemática que se presentaba en torno a:

- a) Desarrollo urbano y asentamientos humanos.
- b) Problema ecológico de la vivienda.

Seis años después, en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982 se publicó la creación de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue), cuya atribución primordial era la de: "atender de manera integral los problemas de vivienda, desarrollo urbano y ecología".

Diez años más tarde, en el Diario Oficial de la Federación del 25 de mayo de 1992 se publicaron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con objeto de fusionar a la Sedue y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) –que manejaba el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol)–, para crear la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), cuya base principal era el combate a la pobreza extrema entre campesinos, indígenas y colonos de zonas urbano-marginadas. La nueva dependencia basó su estrategia de combate a la pobreza en Solidaridad y buscó establecer una nueva relación entre Estado y sociedad (Secretaría de Desarrollo Social, 2016).

En este tenor el objetivo de la Dependencia sigue siendo el combate a la pobreza a través de programas sociales que incluyen la selección de poblaciones o familias de escasos recursos, con la finalidad de erradicar su problema o la línea de bienestar sea superada, mientras tanto otro proceso evolutivo relevante es la etapa presidencial de Vicente Fox Quesada:

En 2001 el Gobierno Federal dio un sensible giro en el rumbo de la política social, comparativamente con lo hecho en administraciones anteriores.

A partir de ese año, la Sedesol inició el diseño de políticas y programas de cuarta generación, incorporando los aprendizajes de etapas anteriores y partiendo de una realidad evidente: el esfuerzo había sido insuficiente.

El enfoque evolucionó de una conceptualización de la pobreza medida y entendida únicamente como consecuencia del ingreso de la población, a otra en la que se pone énfasis en los activos generadores de ingreso –educación, salud, patrimonio y vivienda– y en las oportunidades laborales y de inversión de la población, que sirven, a su vez, para utilizar de mejor manera los activos generadores de ingreso. Es decir, la transición pasó de



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

una política social que atacaba las consecuencias de la pobreza a otra que busca atacar su origen.

Esta política, que por primera vez se integró en una sola estrategia federal con la participación de 11 secretarías de Estado (Estrategia Contigo), se resume en las siguientes líneas de acción (Székely, 2003):

- Proveer protección social (reconocimiento de grupos en vulnerabilidad extrema, previsión social y protección contra riesgos individuales y colectivos). Ejemplos: Seguro Popular.
- Ampliar capacidades (educación, salud, nutrición y capacitación). Ejemplo: Programa de Desarrollo Humano Oportunidades.
- Generar oportunidades de ingreso (desarrollo local, acceso a créditos y generación de empleo). Ejemplo: Programa Microrregiones.
- Formación de patrimonio (vivienda, ahorro y derechos de propiedad). Ejemplo: Programa de Vivienda Progresiva "Tu Casa".

Esto generó una nueva forma de medir y atacar la pobreza. En 2001 la Sedesol presentó una nueva definición de pobreza, la cual quedó dividida, para fines de prospección, en tres segmentos o niveles principales:

- i) Pobreza alimentaria: aquellos hogares que no cuentan con lo suficiente para adquirir la canasta alimentaria.
- ii) Pobreza de capacidades: aquellos hogares que no cuentan con lo suficiente para potenciar sus capacidades personales a través de la salud y la educación básica.
- iii) Pobreza patrimonial: aquellos hogares que, cubriendo los anteriores gastos, no cuentan con lo suficiente para tener una vida digna: vestido y calzado, vivienda, servicio de conservación, energía eléctrica y combustible, estimación del alquiler de la vivienda y transporte público. (Sedesol, 2002)

Además, la Sedesol generó una estrategia general de corresponsabilidad, que ha marcado de manera profunda el diseño de los programas sociales.

Lo anterior obligó a generar programas en los que se invita a la población a participar de la política social, lo que impulsó la evolución de programas asistencialistas y paternalistas a programas corresponsables con mayor respeto a la necesidad sentida y expresada de la comunidad (Secretaría de Desarrollo Social, 2016).

Estas bases o ejes rectores marcaron un antes y después, debido a que el Presidente Vicente Fox Quesada, transformó y modernizó la Secretaría a fin de que la población participara para mejorar sus ingresos a través de la incorporación a programas laborales en bien de su familia y/o comunidad, prueba de ello:



Algunos ejemplos son las transferencias condicionadas de recursos del programa Oportunidades, las asambleas constitutivas del Programa Microrregiones en las que la comunidad y las autoridades locales eligen y priorizan las banderas blancas por levantar, la multiplicación de programas de coinversión social o de desarrollo de oportunidades productivas, o el Programa Hábitat, que en sus distintas vertientes pone especial énfasis en la coparticipación con las autoridades locales y los beneficiarios de la política social (Secretaría de Desarrollo Social, 2016).

Dichos lineamientos han marcado las bases de una Administración y Dependencia Pública moderna que sabe adaptarse a un mundo globalizado, donde el bien común debe fungir en el desarrollo económico, político y social a través de la participación del Estado y la Sociedad, de esta manera dejar a un lado los programas que solo dan y regalan a la población generando una sociedad conformista que espera del Gobierno recibir una apoyo económico.

4.1.1.1. Misión

Es fundamental definir la razón de ser de cualquier Organización a fin de que se tenga presente el motivo que persigue, en este caso analizar y explicar la creación de la Secretaria de Desarrollo Social y la razón de su existencia en la Administración Pública, en el caso de SEDESOL es lograr un efectivo desarrollo social mediante dos ejes:

- Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad.
- Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar (Secretaría de Desarrollo Social, 2016)

En cierta medida, la función de esta Dependencia Federal es contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la erradicación de la pobreza en la sociedad del país, a través de la inclusión y la corresponsabilidad de acciones conjuntas logrando la equidad de oportunidades.



4.1.1.2. Visión

La Organización dependerá de la situación que se plantee a un futuro en relación al tiempo, acciones y recursos utilizados, para que el escenario sea alcanzable, por lo tanto la Dependencia menciona:

Hacia el 2030 aspiramos a ver un país donde las y los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos sociales y la pobreza extrema se haya erradicado; donde las y los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, hayan logrado alcanzar niveles de vida dignos y sostenibles y un desarrollo humano integral que abarque todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad y con base en un compromiso solidario y subsidiario hacia el bien común. Donde todas y todos los habitantes, sin excepción, puedan tener acceso equitativo a la prosperidad que dimana del crecimiento sostenido de la economía y de la posición competitiva de México en relación con el contexto global.

Un país con menores brechas de desigualdad entre sus diversas regiones, con un sistema urbano más equilibrado dentro de una ordenación territorial sustentable, administrada localmente con eficiencia y eficacia, y con vivienda digna para los hogares, equipamiento y servicios adecuados para el conjunto de la población.

La formulación de la Visión tiene y rige las acciones de esta Dependencia estriba en las actitudes, simultáneamente en gran medida de los Servidores Públicos y la población que se atiende, ambos son dos elementos que intervienen para erradicar los problemas sociales en este caso la pobreza y desigualdad social. Por lo cual, es importante establecer lineamientos a seguir.

4.1.1.3. Ejes Rectores

Los Ejes Rectores representan la guía o lineamientos, asimismo delimitan las acciones a seguir por parte de la Dependencia, para el correcto cumplimiento del programa, por este motivo se refiere a:

- Fomentar el desarrollo social con respeto a los derechos y la dignidad de las personas.
- Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en todas las políticas públicas.
- Formular la política social con un enfoque subsidiario y no asistencialista,



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

fomentando la cultura de la corresponsabilidad.

- Impulsar un auténtico federalismo y la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno.
- Generar una política social con, de y para los pobres.
- Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social.
- Proteger a las familias en condición de pobreza.
- Modernizar la política de asistencia social identificándola como un instrumento de equidad e inclusión.
- Fortalecer el desarrollo social con equidad de género.
- Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural.
- Propiciar la integralidad de las acciones de política social, integrando una visión de curso de vida.
- Privilegiar el enfoque territorial y la focalización hacia los más pobres.
- Asegurar eficiencia (Secretaría de Desarrollo Social, 2016).

Los ejes rectores son emanados de las políticas públicas que implementa o instruye el Estado, para el correcto cumplimiento y funcionamiento de las acciones de las Dependencias y Programas, a favor de la población que se atiende. En efecto, las herramientas y acciones se deben cumplir por una parte el Estado y por la otra la Sociedad, efectuando cabalmente una corresponsabilidad de acciones y esfuerzos, para disminuir los indicadores de pobreza.

4.1.2. PROSPERA

Actualmente, este Programa de Desarrollo Social, se ha modernizado, aplica nuevas formas de apoyar a los beneficiarios más adelante se explican, a causa de ello, se indican los antecedentes o surgimiento del mismo:

El Programa de Educación Salud y Alimentación (Progresá), inició el 8 de agosto de 1997 con una cobertura de 300 mil familias y sólo operaba en el ámbito rural, a principios de 2002 ya atendía a 2.4 millones de hogares, de los cuales, dos terceras partes eran comunidades indígenas.

A mediados del 2002, el Programa adquiere el nombre de Oportunidades y aumenta su cobertura a los 32 estados del país, alcanzando los 4.2 millones de hogares atendidos. Los beneficios para las familias crecieron, ya que las becas educativas, que al principio eran únicamente para Educación Básica, se ampliaron a Educación Media Superior.

El 5 de septiembre de 2014, Oportunidades crece, se fortalece y se transforma en



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Administración

PROSPERA Programa de Inclusión Social, que articula y coordina la oferta institucional de programas y acciones de política social, incluyendo aquellas relacionadas con el fomento productivo, generación de ingresos, bienestar económico, inclusión financiera y laboral, educación, alimentación y salud, dirigida a la población que se encuentre en situación de pobreza, bajo esquemas de corresponsabilidad que les permitan a las familias mejorar sus condiciones de vida y aseguren el disfrute de sus derechos sociales y el acceso al desarrollo social con igualdad de oportunidades (Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, 2016).

La operación del Programa en los estados se realiza por medio de sus 32 Delegaciones Estatales, en Tlaxcala se cuenta con una representación, asimismo se habilitaron 3 Unidades de Atención Regional para la población objetivo, la finalidad es atender a familias que no tienen ingresos suficientes para comprar los alimentos básicos o que sus integrantes (sobre todo personas en condiciones de vulnerabilidad es decir, niñas, niños y jóvenes) desarrollen sus capacidades en tres rubros: salud, servicios y educación.

4.1.2.1. Objetivo, Misión y Visión

El objetivo, misión y visión de PROSPERA, representa los resultados que la Dependencia tiene o espera obtener para alcanzar, establecidos en tiempo y/o cantidad, a nivel departamento, Organización y de manera Sectorial, por este motivo se mencionan los de la Dependencia:

OBJETIVO

Contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza a través de acciones que amplían el desarrollo de sus capacidades en alimentación, salud y educación y el acceso a otras dimensiones de bienestar para coadyuvar a la ruptura del ciclo intergeneracional de la pobreza.

MISIÓN

Mejorar el ingreso y el bienestar de las familias mexicanas en situación de pobreza, a través de la articulación de acciones con otros programas y estrategias de la política social y de la política económica bajo un enfoque de colaboración interinstitucional, entre los tres niveles de gobierno, con la sociedad civil organizada y la iniciativa privada.



VISIÓN

Para el 2030, queremos un México donde todos y todas las mexicanas disfruten plenamente de sus derechos sociales y puedan desarrollar sus capacidades con igualdad de oportunidades; donde las familias hayan superado su condición de pobreza a partir de la generación de ingresos por cuenta propia y su integración a la vida productiva del país (Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, 2016).

Estos tres aspectos que marcan los lineamientos en la operatividad del Programa, refieren nuevamente a erradicar la pobreza, mediante los componentes: alimentación, salud y educación, a través de los 3 niveles de gobierno, la vertiente que se integró al Programa es participar en la vida productiva, en la modalidad de proyectos productivos, donde la misma Dependencia los canaliza para obtener el financiamiento o el apoyo por Gobierno y constituirse como sociedad.

4.1.2.2. Reglas de Operación

Las Reglas de Operación constituyen los lineamientos para la adecuada operatividad del programa, indica la población susceptible de obtener el Programa, asimismo las formas y las obligaciones o corresponsabilidades que debe cumplir la población objetivo, del mismo modo se establecen los órganos de vigilancia, a continuación se explican de manera general:

Las Reglas de Operación del Programa son establecidas por los titulares de SHCP, SEDESOL, SEP, SSA y el IMSS-PROSPERA. El presupuesto del Programa se asigna únicamente en tres Secretarías: SEDESOL, SEP y SSA.

Para garantizar la acción conjunta y complementaria los componentes del Programa, se creó la Coordinación Nacional de PROSPERA, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social.

Para el seguimiento de la operación, cuenta con un Comité Técnico donde participan Subsecretarios de esas dependencias, así como el Director General del IMSS y un Delegado de la Secretaría de la Función Pública.

La coordinación en los estados se realiza a través de Comités Técnicos Estatales donde se involucran los responsables federales y estatales vinculados a la operación del



Programa.

Esta coordinación intersectorial e interinstitucional es uno de los elementos más innovadores en la Administración Pública en nuestro país y constituye una de las fortalezas que debe mantenerse y avanzar para garantizar resultados (Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, 2016).

Se menciona el apoyo conjunto de los tres órdenes de Gobierno para la adecuada operación y vigilancia del Programa, debido al cumplimiento cabal con el objetivo de dar certeza a las acciones que llevan a cabo los Servidores Públicos en función a las actividades que fueron capacitados o contratados, en relación a la población objetivo en efecto a través del cumplimiento de la corresponsabilidad se otorga un apoyo monetario.

4.1.2.3. Población Objetivo

La población Objetivo se refiere al rubro de la sociedad apoyada por el Programa PROSPERA, asimismo como y cuáles son las cualidades que debe cubrir para obtenerlo, en este contexto se menciona: el Programa tiene una cobertura nacional, identifica los hogares que se encuentran en situación de pobreza, por medio de una encuesta de características socioeconómicas y demográficas y si la familia califica, se incorpora al Programa. La titular beneficiaria, generalmente es la madre de familia o quien se hace cargo del hogar, debe cumplir con corresponsabilidades en salud y educación para poder recibir los apoyos monetarios. A continuación, se enlistan los principales beneficios del Programa:

➤ **Corresponsabilidad en Salud:**

Registrar a toda la familia a la unidad de salud que le corresponde, Acudir a las citas médicas cuando le corresponda a cada miembro de la familia y Cumplir con la asistencia a los Talleres Comunitarios para el Autocuidado de la Salud.

➤ **Corresponsabilidad en Educación:**



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Inscribir a sus hijos en educación primaria, secundaria y Media Superior en escuelas autorizadas para el Programa.

➤ **Apoyos del Programa:**

Apoyo alimentario, apoyo alimentario complementario, apoyo para Becas educativas, apoyo para útiles escolares o paquete de éstos, apoyo para adultos mayores y apoyo Jóvenes con PROSPERA.

➤ **Componentes del Programa:**

Alimentación, Educación, Salud, Inclusión laboral, Inclusión productiva, Inclusión financiera, Inclusión Social, Participación Social y Derecho de audiencia.

Para el Gobierno, es necesario que los indicadores de la pobreza se erradiquen o disminuyan, debido a la afectación en números de su sexenio. Precisamente, el Estado en tiempos electorales utiliza a los beneficiarios en favor de algún tinte político, en la mayoría de las ocasiones son sometidos a engaños a cambio de su permanencia en el Programa, de esta manera la sociedad adquiere un poder de decisión reflejado en las votaciones, sin embargo es imprescindible eliminar este tipo de prácticas.

4.2. Contexto actual en la Delegación PROSPERA Tlaxcala

El Programa PROSPERA inicia la atención a la ciudadanía desde 1997, con el objetivo principal de erradicar la pobreza en México. En el estado de Tlaxcala se encuentra representada mediante una Delegación y tres Unidades de Atención Regionales, en estas Unidades se les proporciona a los beneficiarios atención e información, dando respuesta a sus dudas o en este caso si existiera alguna inconformidad respecto a sus responsabilidades. En lo concerniente a la operatividad del programa respecto a la atención de las familias beneficiarias, se prioriza bajo los cuatro esquemas: educación, salud, alimentación e inclusión. Bajo estas vertientes y las respectivas responsabilidades con el Sector



Educativo y Salud, es como reciben sus apoyos monetarios.

Los cambios originados en los sexenios han sido significativos en la atención a la Población Objetivo del Programa, tan es así que la transición del 2014 – 2015 trajo consigo se modificaran las Reglas de Operación, debido al componente orientado a la productividad.

Sin embargo, la Capacitación a los Servidores Públicos tardo en priorizarse ocasionando que durante 6 meses se le proporcionara a la sociedad información errónea o en su defecto no se le otorgaba. Finalmente, la Capacitación es impartida por el Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal, en algunas ocasiones, debido al tiempo de la autorización de los procesos operativos, son impartidos por los Jefes de Departamento o en su defecto por algún Servidor Público o compañero, de tal forma que en este contexto se encuentra la deficiencia de no contar con un programa solido por el Departamento de Recursos Humanos para dar atención a estas circunstancias. A continuación se puntualiza la organización existente en la Delegación.

4.2.1. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica e informativa de la estructura administrativa y jerárquica de una Organización, adquiere importancia debido a la delimitación de las funciones y/o actividades del personal. De esta manera, al existir este diseño se mejora la comunicación de las áreas, además de priorizar las actividades.

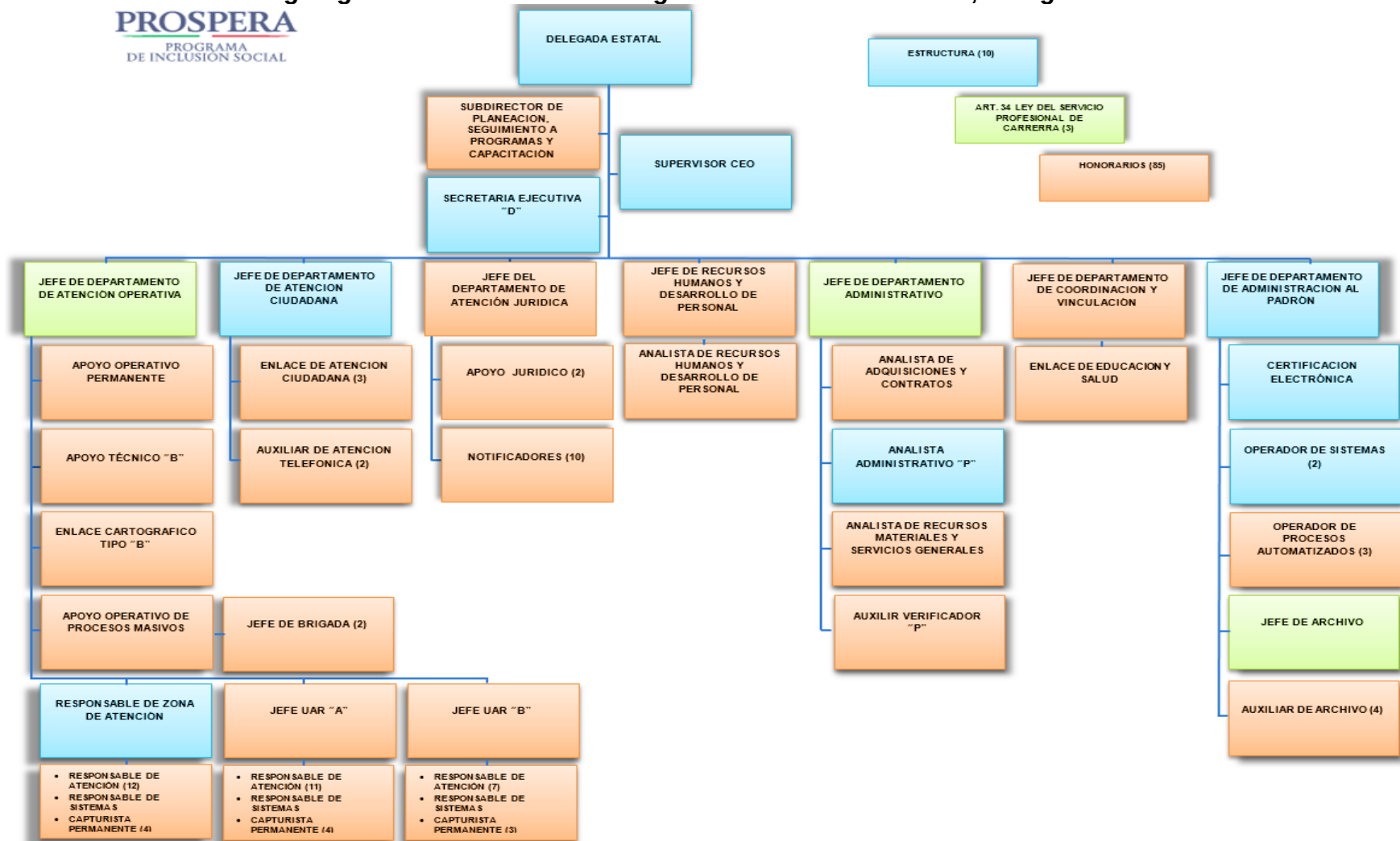
Por lo que se refiere a PROSPERA Tlaxcala, la organización está representada en un organigrama con diseño mixto, las funciones, obligaciones, responsabilidades y la división del trabajo se encuentran definidas, la autoridad emana desde la parte superior considerada en el Sector Privado como la Alta Dirección, la siguiente estructura es la Departamental y finalmente la operativa, tal como se muestra en el siguiente Esquema de Organización:



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Cuadro 8.- Organigrama de PROSPERA Programa de Inclusión Social, Delegación Tlaxcala. 2015

PROSPERA
PROGRAMA
DE INCLUSIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración propia.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

El organigrama muestra el 9.8% del personal esta contrato por Estructura es decir de acuerdo a los lineamientos que cubrieron a través del Servicio Profesional de Carrera, mientras que el 3.2% está bajo el régimen del Artículo 34 del Servicio Profesional de Carrera (2016), menciona:

...los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema. Una vez emitida la autorización deberá hacerse de conocimiento de la Secretaría en un plazo no mayor de quince días hábiles, informando las razones que justifiquen el ejercicio de esta atribución y la temporalidad de la misma (pág. 10).

En términos concretos, solo tres figuras se encuentran en este supuesto los cuales fueron designados por Oficinas Centrales o por la Delegada Estatal, por lo consiguiente, en ocasiones carecen de conocimientos o experiencia en el área que se desenvuelven, mientras tanto el 87% es decir, la mayoría de los empleados son contratados por el régimen de honorarios después de haber presentado y obtenido en su evaluación del sistema de PROPERA un puntaje mayor a 70, sin embargo en algunos casos dichos exámenes son llevados a cabo en la oficina del Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal, por lo que se recurre a la manipulación de los resultados para que el personal de la Delegada o Gobierno sean contratados aunque carezcan de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas.

4.2.2. Capacitación

Bajo este tenor, la Capacitación al personal contratado por los 3 regímenes es impartida por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal, asimismo con ayuda del Jefe del Departamento Administrativo. Cabe señalar, las capacitaciones se realizan en su mayoría en la Sala de Juntas de la



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Delegación Estatal de PROSPERA o en el Departamento de Recursos Humanos, donde de manera superficial se le comentan las funciones a desarrollar y a quien hay que reportar las cargas de trabajo e informe de actividades.

Sin embargo, de acuerdo a las funciones que debe desarrollar el Jefe de Recursos Humanos en relación a la Capacitación, se estipula la programación, organización y realización de las actividades que aseguren el pleno cumplimiento a la ejecución del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, asimismo elaborar y evaluar los informes, memorias y acciones de mejora para la adecuada valoración de los servicios prestados por parte de los Servidores Públicos. A pesar de que estas actividades están estipuladas en su contratado, hay deficiencias, muchas de ellas debido a la falta de conocimientos y formación de esta Figura no se llevan a cabo de la manera adecuada, ya que se simula el pleno cumplimiento, además de que algunas veces realizan otras actividades que la Delegada indica.

4.2.2.1. Recursos y Medios de Capacitación

Mientras tanto, los recursos materiales y financieros que se emplean en el Proceso de Capacitación son absorbidos o autorizados por Oficinas Centrales, es decir a través de la Coordinación Nacional de PROSPERA, quien aporta de los insumos y viáticos de ser necesarios para el correcto desarrollo de la enseñanza – aprendizaje de los Servidores Públicos, de esta manera existe una partida sujeta bajo la autorización de la Delegada para ser utilizados, cabe señalar, por el Reglamento Interior de la SEDESOL (2016) menciona de acuerdo al:

Artículo 10, fracción I se faculta a la Oficialía Mayor para expedir, Establecer, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, las normas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la programación, presupuestación, administración del personal, capacitación, recursos materiales, organización y tecnologías de la información, de que dispongan las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, con el dictamen del Comité de Mejora Regulatoria Interna (pág. 8).



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Por lo cual, no hay ningún pretexto para no desarrollar o aplicar un correcto Plan de Capacitación para atender las necesidades de los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios, además de contar con una partida presupuestaria para absorber los recursos y/o apoyos didácticos, por otra parte también se requiere de un alto compromiso por parte del Jefe del Departamento de Recursos Humanos para planear, organizar y desarrollar este tipo de capacitaciones ya que se cuentan con los elementos necesarios para responder a esta situación que afecta a la ciudadanía al no contar con un personal calificado, derivando en deficiencias administrativas.

En lo que concierne a los medios didácticos para llevar a cabo este proceso son necesarios en el momento de fortalecer y facilitar la enseñanza – aprendizaje de los Servidores Públicos, tales recursos empleados por el Jefe de Recursos Humanos en la mayoría de los casos son: diapositivas, información impresa general y/o específica del curso, taller o platica inductora o de proceso operativo, videos, documentales, o en su defecto videoconferencias que son guiadas y planeadas por Oficinas Centrales; por ende cuando son convocadas por personal central, únicamente la función del Jefe de Recursos Humanos es llevar un registro y tomar evidencias fotográficas de la asistencia de las figuras señaladas.

Finalmente, PROSPERA Programa de Inclusión Social ha sido un importante eje rector en el Plan Nacional de Desarrollo Social, al favorecer y contar con un recurso presupuestario para atender a la población en extrema pobreza y a través de sus componentes trata de erradicar el ciclo intergeneracional, tan es así que trabaja conjuntamente con la Secretaria de Desarrollo Social, Sector Salud y Sector Educativo asimismo con las Financieras, mediante reuniones bimestrales donde se abordan resultados o temas que afectan a la población objetivo o la operatividad del programa.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

A partir de 1997, los Servidores Públicos trabajan arduamente para contrarrestar uno de los problemas sociales que aquejan a la sociedad, la pobreza y mediante los lineamientos que establece el Estado, coadyuvan a través de los demás sectores en atender su situación de vulnerabilidad, por ello resulta trascendental llevar a cabo la Capacitación de los Servidores Públicos, representados por el 87% de la estructura organizacional de la Delegación Estatal, de acuerdo a ello y con los fundamentos legales mencionados, da como resultado priorizar este tema.

Por este motivo, los recursos para llevar a cabo la Capacitación dentro o fuera de las instalaciones de la Dependencia Federal en Tlaxcala, son debidamente autorizados y cuentan con el Visto Bueno por parte de Oficinas Centrales, por lo consiguiente los recursos materiales tales como: papelería, vehículos oficiales, información impresa o digital, asimismo los viáticos están en plena disposición de los Servidores Públicos para ser utilizados cada que se requiera o de acuerdo a la programación llevada a cabo por el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento Administrativo, con el resultado de ofrecer niveles de desempeño adecuados.

En definitiva, la Capacitación es indispensable para los Servidores Públicos de PROSPERA Programa de Inclusión Social Tlaxcala contratados por el régimen de honorarios, donde a partir del año 2014-2015, se encontró en una transición de cambios a favor de la población objetivo que se atiende, por esto, el Titular Estatal debe ser consiente que al contar con una partida presupuestaria a favor de este tema se daba reconsiderar hacer uso del mismo, en vista de que fortalece la eficiencia, eficacia y la productividad en las actividades que desarrolla el personal.



CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS, CASO SEDESOL – PROSPERA TLAXCALA



CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS, CASO SEDESOL – PROSPERA TLAXCALA

La importancia de la Capacitación en el Gobierno es esencial para la sociedad debido a la demanda de Calidad en el Servicio que se les otorga, asimismo la globalización incide en las Organizaciones, requiere que los procesos sean cambiantes por lo cual, Mendoza Núñez, (2011) indica:

En los últimos tres años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador
3. El incremento de la productividad (pág. 5).

Por este motivo, es importante realizar diagnósticos organizacionales que les permitan evaluar y valorar la correcta aplicación de la Capacitación, actualmente se requiere de la profesionalización de sus empleados, en este proceso, se exhorta modernizar la Administración Pública. Mientras tanto, después de hacer mención y explicar el origen de la presente investigación, se procede a recabar los datos asimismo analizar la información de la muestra referente a los Servidores Públicos contratados bajo el régimen de honorarios en el Programa PROSPERA Tlaxcala y la percepción de la población objetivo.

5.1. Servicio Profesional de Carrera

Las reformas administrativas en el Sector Público resultan necesarias en cuanto a tres factores: incrementar la eficiencia, eficacia y productividad, dando como resultado Calidad en el Servicio, ya que en un mundo globalizado se exige a las organizaciones ser competitivas. Muchos de estos cambios y/o modificaciones han sido llevados a cabo en países europeos, por lo que se refiere a los antecedentes



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Luna Noyola, (2011) alude:

Los antecedentes en otros países datan desde 1713 en Prusia, 1853 en Inglaterra, llevado a cabo para diferenciar a los civiles de los militares cuando ocupaban los ingleses la India. Más tarde, en 1857 en Estados Unidos con la famosa carta de Bendlenton; en México fue en 1934, pero sólo para el servicio exterior de carrera, y hoy día estamos en un parteaguas de la historia para los funcionarios públicos en México (pág. 5).

En efecto, los antecedentes del Servicio Profesional de Carrera han sido primordiales para fortalecer las actividades del Estado, por ello, resulta importante llevar a cabo la profesionalización de los Servidores Públicos en México, de esta manera su función sea apartidista fortaleciendo el proceso de trabajo siendo estable y continuo. Luis Fernando Aguilar Villanueva (2003) define al Sistema Público Profesional de Carrera:

Conjunto de normas y procedimientos que se inspiran en principios valores rectores del servicio público, tales como legalidad, imparcialidad, objetividad, integridad, transparencia, eficiencia, confidencialidad... que regulan ingreso, formación, capacitación, certificación de competencias, permanencia, movilidad, separación del personal público y, en consecuencia, definen los respectivos derechos y obligaciones del personal... mediante evaluación competitiva gerencial, experiencia en el campo, desempeño y... es administrado por órganos políticamente independientes y autónomos, a fin de asegurar imparcialidad, credibilidad, confiabilidad" (pág. 51)

Sin lugar a dudas, la profesionalización de los Servidores Públicos son lineamientos que regulan las buenas prácticas de la Administración Pública para efficientar al Estado y dotando de las mejores herramientas en el ejercicio de sus funciones, tan es así la Ley del Servicio Profesional regula lo antes dicho por Luis Fernando Aguilar Villanueva, donde los funcionarios públicos se desarrollen y desempeñen nuevas actitudes y respondan a las necesidades de la sociedad, donde el Servidor Público sea capaz de desarrollarse profesionalmente.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Por ende, el Servicio Profesional de Carrera se asocia a los procesos históricos de la separación de lo público y lo privado, asimismo lo administrativo, por lo tanto también en ofrecer seguridad en el empleo y motivar a los Servidores para ser seleccionados por mérito e igualdad de oportunidades. El incorporar a los Servidores Públicos a este sistema les permite potencializar sus habilidades y desarrollar nuevas capacidades, da una certeza en el quehacer laboral, debido a que se capacita, certifica sus conocimientos y da continuidad al desarrollo profesional, para propiciar Calidad en el servicio ofrecido a la ciudadanía, logrando un compromiso institucional.

Dentro del contexto histórico en México del Servicio Profesional de Carrera, se encuentra en el sexenio de Vicente Fox Quesada, la aprobación por parte del Poder Legislativo de esta ley fue el paso esencial que requería el Estado para profesionalizar a los Servidores Públicos, a pesar de tener antecedentes, pero no se daban los resultados idóneos, por lo cual, tal como menciona Luna Noyola, (2011):

El pleno de la Cámara de Diputados aprobó el dictamen de decreto por el que se expide la Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal el 25 de marzo de 2003, con 374 votos a favor y seis abstenciones. Por su parte, el Senado de la República aprobó el dictamen por unanimidad de los senadores presentes (96 votos) el 3 de abril del mismo año (pág. 13).

Por este motivo, después de 71 años de gobierno, en el año 2000 se da la aprobación, transición y transformación de políticas públicas en materia del Servicio Profesional de Carrera, debido a que el exmandatario posee conocimientos y experiencias en el Sector Privado, buscando y logrando en su momento cambios en la organización y métodos de la Administración Pública, en cierto modo se fortaleció el Sector Público. De esta manera, la Ley logra contemplar tres vertientes: la posibilidad de crecimiento laboral en la misma Dependencia o en otra, convenios con la iniciativa privada asimismo gobiernos estatales y municipales para consolidar cambios y experiencias, a fin de facilitar nuevas formas o métodos de trabajo,



finalmente la flexibilidad de la Ley.

En México, a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se hace hincapié en fortalecer las actitudes y aptitudes del Servidor Público para el buen desempeño de sus funciones, de tal manera se menciona la realización periódica de la planeación de cursos, talleres y seminarios, para fortalecer capacidades gerenciales por ejemplo: liderazgo, negociación, visión estratégica, trabajo en equipo, negociación, combate a la corrupción, Gobierno de Calidad, entre otros; asimismo cumplir cabalmente con el Código de Ética, por consiguiente se fortalezca la planeación estratégica y operativa de la gestión del Estado.

Mientras tanto, en PROSPERA Tlaxcala tema central de la investigación, la Ley del Servicio Profesional de Carrera se aplica a las figuras o puestos contratados de acuerdo a las necesidades de la Dependencia Estatal, tan es así el 9.8% está regido por la Ley ya que cuentan con los derechos y obligaciones estipulados en el ordenamiento, por el contrario solo el 3.2% contratados por un nombramiento temporal, están sujetos a que sean evaluados. Por lo que resulta, que la estructura organizacional este en el marco de legalidad y aplicabilidad de la Ley sea el 11%.

Los Servidores Públicos contratados por el Servicio Profesional de Carrera cuentan con ciertos privilegios, contrariamente a los que son contratados por honorarios, tan es así, ellos cuentan con una Plan Anual de Capacitación, los cuales son planeados, organizados e impartidos en Oficinas Centrales o por personal externo, por este motivo se llevan a cabo procesos de evaluación del desempeño, donde intervienen en la valuación el Jefe del Departamento o Superior, Jefe de Recursos Humanos, Jefe del Departamento Administrativo y Delegada (o) Estatal, conforme a este proceso debería respetarse, no obstante sucede lo contrario en ocasiones las evaluaciones carecen de objetividad por parte de los Mandos Superiores.



Hasta cierto punto, el Estado trata de romper con la práctica de la corrupción, favoritismo o partidismos, sin embargo falta una Profesionalización de los Servidores Públicos donde se cambien sus pensamientos o actitudes a fin de mejorar el adecuado desempeño de sus funciones, por ello este análisis considera la importancia de no solo favorecer a cierto sector de funcionarios sino que trate de hacer una sinergia para impulsar un pleno desarrollo de habilidades y destrezas de los Servidores Públicos, ya que la sociedad requiere Calidad en el Servicio que se le ofrece.

5.2. Técnicas y Herramientas para la Detección de Necesidades de Capacitación

Son diversas las técnicas y herramientas para llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación, además de ser necesarias permiten recabar datos e identificar la problemática. Para evaluar la Capacitación se requiere de una observación estructura, estableciendo una relación de lo que se encuentra en el Sector Público y lo que la sociedad percibe, asimismo de elementos que ayuden al Capacitador a identificar las actividades o aptitudes de los Servidores Públicos permitiendo la correcta Calidad en el Servicio.

En términos concretos, para el adecuado análisis de la presente investigación se utilizaran las entrevistas individuales con usuarios del servicio proporcionado por personal de PROSPERA Tlaxcala, asimismo Cuestionarios a los Servidores Públicos. Por lo cual, permite delimitar y precisar los aspectos que se interesan profundizar, estructurando de manera adecuada los ítems. Ander – Egg, (2011) define al cuestionario como:

Un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas (págs. 264-265).



De lo anterior, se deriva que el cuestionario es el proceso de obtención de datos que tiene validez y fiabilidad, para sustentar, argumentar o validar las hipótesis establecidas al inicio de la investigación, por lo tanto las declaraciones verbales de los entrevistados que sugieran darán pauta a conocer y valorar las discrepancias que en su momento se originaron al inicio del problema.

5.3. Análisis de la importancia de la Capacitación en los Servidores Públicos PROSPERA Tlaxcala

Hay que realizar un procedimiento para la observación y contar con datos fidedignos del análisis a realizar por parte de la investigación, con la finalidad de fortalecer el entendimiento de la importancia de la capacitación.

El primer paso para el análisis es elaborar entrevistas en base a cuestionarios, después de haber estructurado el Cuestionario es necesario que se aplique mediante un encabezado el cual contiene preguntas literales se solicita una respuesta precisa, cuerpo preguntas abiertas y estructuras o cerradas donde se mencionan las alternativas, las de selección múltiple, para optar por alguna respuesta, por último el cierre donde se permite alguna aportación. Por lo tanto, la muestra es la técnica a utilizar para seleccionar a una población representativa a investigarse, en este caso será muestreo proporcional considerando una población de 98 Servidores Públicos laborando en la Delegación Estatal PROSPERA Tlaxcala, para obtener la muestra se utilizaron los siguientes datos:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de la población de estudio

Z²= Margen de confiabilidad, se utiliza 1.96



p = Probabilidad a favor, generalmente .95

q = Probabilidad en contra, se usa .05

N = Tamaño de la muestra, es 98

E = Error de muestreo, se usa .05

Por lo tanto, al sustituir los valores de la población, en donde $N= 98$, el resultado nos refleja una muestra de 42 empleados federales para poder llevar a cabo esta investigación. En los anexos se encuentran los cuestionarios que se aplicaron para obtener los datos a analizar, en primer momento se estudian los resultados de los cuestionamientos aplicados a los Servidores Públicos y finalmente se lleva a cabo el análisis a una muestra aleatoria de la Población que atiende PROSPERA Tlaxcala, de igual forma se consideró el mismo resultado de la anterior fórmula.

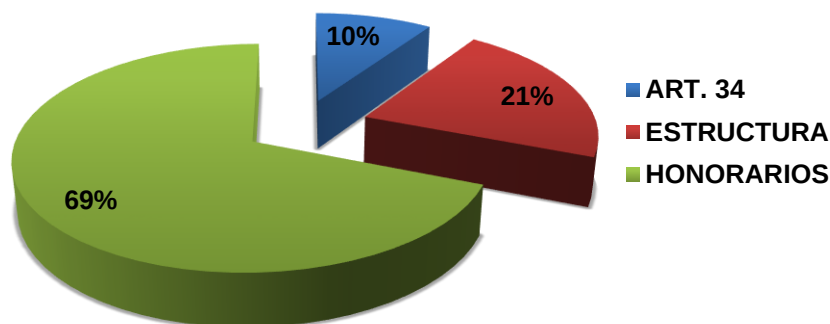
5.3.1. Servidores Públicos

Los Servidores Públicos pertenecientes a la Dependencia Estatal de PROSPERA Programa de Inclusión Social Tlaxcala, se les aplicó un cuestionario concerniente al tema de la importancia de la Capacitación en la Administración Pública, fundamentalmente en las labores que desempeñan y por ende repercuten en el contacto con la sociedad, además de que conocer la situación actual prevaleciente, asimismo la aplicación de la Normatividad y los recursos designados para este fin.

Los resultados fueron los siguientes: se aplicó el cuestionario a Servidores Públicos en promedio de una edad de 39 años, el estado civil está representado por un 62% casado, 21% soltero, el 12% divorciado y el 5% viudos, en relación a nivel de escolaridad el 69% estudio una Licenciatura, el 14% carrera técnica o comercial, otro 12% Ingeniería y 5% curso la preparatoria, de manera general en promedio los funcionarios tiene laborando 4 años en el Sector Público, en cuestión del nivel operativo fue del 40%, el 29% de enlace y 31% gerencial. A continuación, se analizan los cuestionamientos:



Gráfica 1: Régimen de Contratación



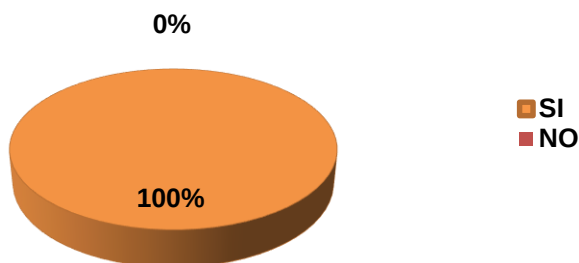
Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo a la muestra el 69% del personal está contratado bajo el régimen de honorarios, el cual se considera de vital importancia para este trabajo de investigación, ya que carece de una adecuada capacitación debido a los contratos que firman se estipula solo la prestación de sus servicios profesionales y por ende no tienen privilegio alguno, de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Sin embargo, los servidores públicos representados por el 21% cuentan con prestaciones y reciben capacitaciones tres veces al año programadas de acuerdo a Coordinación Nacional de PROSPERA y estipuladas en la Ley del Servicio Profesional de Carrera, mientras el 10% están contratados bajo el artículo 34 de esta misma ley son eventuales, por cierto tiempo podrán ocupar o desempeñar sus funciones que le fueron asignadas por Oficinas centrales o en el mejor de los casos por la Delegada Estatal. Por ello, es necesario que sin importar el tipo de régimen de contratación se deban realizar Capacitaciones como eje primordial para el adecuado funcionamiento de la Organización.



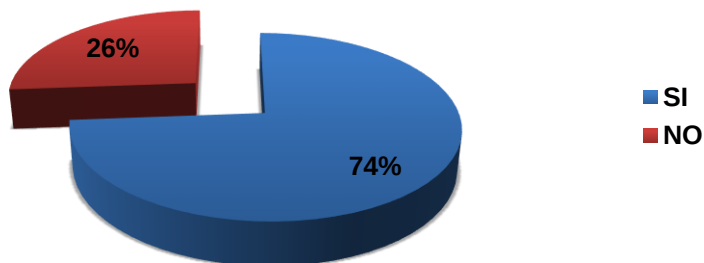
Gráfica 2: Conveniencia para asistir a cursos de Capacitación



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Respecto al cuestionamiento anterior el 100% de la muestra menciona conveniente recibir Capacitación, para eficientar el trabajo, por lo tanto los índices de productividad aumenten, por ejemplo en la área operativa y de padrón trabajan sobre tiempo y resultados de los procesos, por ello los jefes de departamento consideran vital capacitar a su personal para que los porcentajes de productividad se reflejen a nivel nacional, por ende se les reconozca su trabajo.

Gráfica 3: Utilidad de los temas que ha impartido el Servicio Profesional de Carrera en el desempeño de sus funciones



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los Servidores Públicos contratados por el régimen de Estructura, mencionan

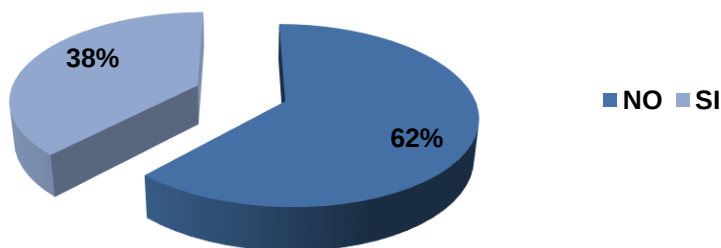


Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

que el 74% los temas impartidos por parte del Servicio Profesional de Carrera no son los idóneos para desarrollar sus actividades o funciones designadas, así mismo carecen de una estructura metodológica y profesional, debido a que algunas capacitaciones o cursos se piden sean por línea, es decir a través de plataformas que en ocasiones tienen problemas técnicos o no hay una información detallada de su manejo, por lo consiguiente, los Servidores Públicos no tienen idea de cómo utilizarla.

En el mismo tenor, los Servidores Públicos contratados por el Artículo 34 mencionan que no les han servido por que carecen del Plan Anual de Capacitación, por lo tanto tienen deficiencias en las funciones, en algunas ocasiones recurren a asesorías telefónicas por lo tanto se presentan barreras de comunicación significando que no haya un buen entendimiento. Mientras tanto, el 26% opina que si han servido los temas impartidos, debido a la mejora en algunas deficiencias administrativas, asimismo algunas habilidades de liderazgo y comunicación se fortalecieron para un mejor desempeño laboral.

Gráfica 4.- Impartición de capacitación en la Dependencia Estatal
PROSPERA, Tlaxcala



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

El 62% responde que no se le ha proporcionado Capacitación por parte de la

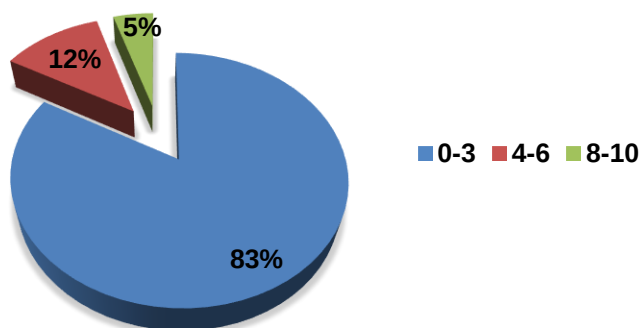


Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Dependencia, mientras tanto el 38% de los Servidores Públicos mencionan que sí, de esta manera resulta indispensable por parte del Jefe de Recursos Humanos desarrollar o planear este proceso, para no mermar en información con la Población Objetivo que se atiende, por lo tanto ofrecer un Servicio de Calidad, además de desarrollar actitudes y/o aptitudes para un mejor desempeño de sus funciones y/o actividades que involucran su quehacer laboral.

Cabe hacer mención, el menor porcentaje de empleados federales fueron capacitados debido a los procesos operativos que implica su figura, es decir fueron convocados por Oficinas Centrales para asistir a la Ciudad de México a recibirla o a través de videoconferencias implementadas en la sala de juntas de la propia Delegación Estatal.

Gráfica 5.- Rango de capacitaciones que ha recibido por parte de PROSPERA, Tlaxcala



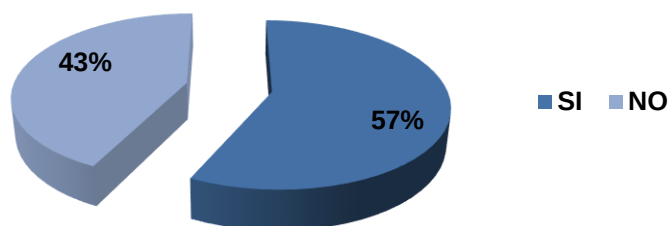
Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

El grafico, muestra al 83% de los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios han recibido capacitación, en un rango de 0 a 3, por lo tanto carecen de los conocimientos y/o habilidades para el buen desempeño de sus funciones, mientras el 12% de la muestra, participo en un tema introductorio, asistiendo de 4 a 6 capacitaciones en el tiempo que ha estado laborando,



finalmente, el 5% de la muestra menciona recibió de 8 a 10 capacitaciones en diversos temas debido a la antigüedad en la Dependencia. Por lo tanto, en promedio 2 veces, los Servidores Públicos han participado en el proceso de capacitación.

Gráfica 6.- Las capacitaciones son acordes a las actividades inherentes al departamento que pertenece



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

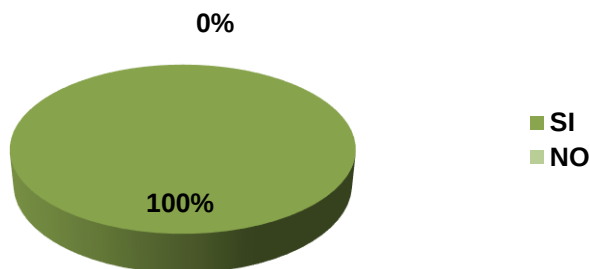
De acuerdo al gráfico, el 57% contestan de manera afirmativa los temas que han recibido apoyaron el desempeño de sus funciones, muchos de ellos son debido a que es personal de campo, aquel que por instrucciones de la Coordinación Nacional de PROSPERA, es decir por Oficinas Centrales reciben capacitación acorde a las programaciones operativas, en la mayoría de los casos, es a través de videoconferencias, las cuales son convocadas las figuras y a través de gráficos y explicaciones metodológicas se les proporciona información para atender las necesidades de la población objetivo, asimismo para que su proceso de atención con los beneficiarios resuelvan sus dudas o comentarios.

Por lo consiguiente, el 43% de la muestra demuestra que las capacitaciones no tienen congruencia con las actividades desempeñadas en su día a día, de esta manera, proponen temas abarcando áreas de la Dependencia tales como: trabajo en equipo, derecho procesal administrativo, atención al público, desarrollo de personal, comportamiento organizacional, manejo de base de datos, ética, educación,



evaluación y el tema primordial es Capacitación integral acerca del Programa PROSPERA.

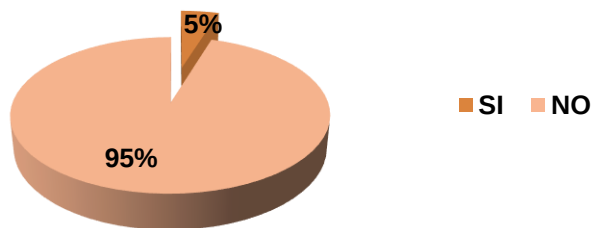
Gráfica 7.- Son necesarios otros estudios para el desempeño eficaz de su puesto



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los datos manifiestan el 100% necesita estudios, conocimientos o habilidades a desarrollar, principalmente hay una constante evolución en las tecnologías de la información, de esta manera se hace imprescindible que la Dependencia otorgue o proporcione cursos para que los servidores públicos se desempeñen de manera eficiente y eficaz en las actividades designadas, como resultado haya Calidad en la atención a la población objetivo, así mismo aprovechar que los Servidores Públicos esta mentalizados en una actitud de cambio, a fin de mejorar sus procedimientos y requieren ser eficientes y eficaces.

Gráfica 8.- Inconvenientes para asistir a capacitarse



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

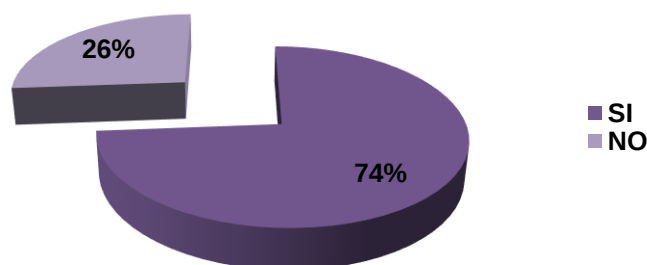


Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

El 95% menciona que no hay ningún inconveniente para capacitarse, por lo tanto los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios, estructura y Artículo 34, consideran realizarlo a través de las plataformas o aulas virtuales, asimismo sugieren que dicha Capacitación debe pagarla la Dependencia y programarla en fechas que no coincidan con el cierre de ejercicio, ya que afecta su productividad, asimismo los índices de desempeño a nivel Nacional.

No obstante, los resultados de la interrogante señalan al 5% de la muestra tiene inconvenientes al capacitarse de manera externa, ejemplo de ello es el horario, debido a la actual Delegada Beatriz López Rojas no permite que se prepare su personal al considerar que afecta la productividad y operatividad del programa, por lo consiguiente, representa una desventaja ya que sin su Vo. Bo. los servidores públicos no tienen el respaldo para poder asistir a una capacitación o curso que les permita implementar nuevas técnicas y métodos de trabajo, de este modo ser eficientes y eficaces en sus actividades.

Gráfica 9.- Derecho de recibir capacitación de acuerdo a nuestra Carta Magna



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Este aspecto, interroga a la muestra acerca de conocer o saber que las empresas u organizaciones están obligadas a proporcionar a sus trabajadores,



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Capacitación o adiestramiento para el trabajo el 76% tiene conocimiento, caso contrario ocurre con el 24% desconoce que estuviera estipulado en nuestra Carta Magna, dicho desconocimiento ha generado que no se capacite o desarrolle las destrezas del personal, teniendo como desventaja al trabajar en una Dependencia Gubernamental carecen de ciertos privilegios, ya que la Ley del Servicio Profesional de Carrera, no considera como prioridad al personal de Honorarios, evitando de esta manera solo cierto porcentaje de los Servidores Públicos accedan a una capacitación para potenciar sus habilidades.

Por lo consiguiente, existen deficiencias que deben ser atendidas y prioritarias a considerarse por parte de los Delegados o Jefes de Departamento, con ello, se aumentara la productividad y la operatividad del Programa atendiendo las exigencias que la sociedad demanda hoy en día.

Gráfica 10.- Factor más importante para impartir una capacitación en PROSPERA Tlaxcala



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los aspectos que hacen reflexionar sobre la prioridad de llevar a cabo el



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

proceso de Capacitación en PROSPERA Tlaxcala es bajo los siguientes factores: el 71% establece llevarlo a cabo cuando el personal es de nuevo ingreso, debido a que carece de información acerca de la operatividad del programa y por ende de sus obligaciones y responsabilidades en función a las actividades a desarrollar en su área de trabajo, por lo que es conveniente retomar del sector privado las técnicas de organización, ejemplo de ello, la existencia de un manual de bienvenida de la Delegación Estatal asimismo uno acorde a la descripción de sus funciones, en ocasiones el personal debido a cuestiones políticas evaden sus responsabilidades.

El 17% menciona que la Capacitación deba realizarse en función a una promoción o ascenso de personal, es decir para tener una oportunidad laboral en la misma dependencia conforme a sus aptitudes y actitudes, debido a la mayoría de las ocasiones los Delegados consideran de manera política escalar a su personal de confianza sin considerar la antigüedad o la capacidad de los demás Servidores Públicos contratados por los tres regímenes.

Referente al 12% considera se deberá realizar cuando haya cambios en los procedimientos de trabajo, métodos y sistemas administrativos por lo general, se presentan estas capacitaciones por mandato del Ejecutivo Federal, es decir por transición o mediante un cambio sustancial en el programa, por ejemplo hace un año y medio se presentaron modificaciones en las Reglas de Operación de PROSPERA, se acrecentaron los beneficios de la población objetivo, por lo tanto se tuvo que realizar una capacitación la cual tardo en programarse y difundir la información, tanto con los Servidores Públicos operativos y los beneficiarios, por ello es indispensable realizar lo más pronto posible el proceso de Capacitación cada vez que haya cambios de esta índole.

Como se observó en las cifras de la muestra, es necesario evaluar y diagnosticar el tema Capacitación en los Servidores Públicos de PROSPERA



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

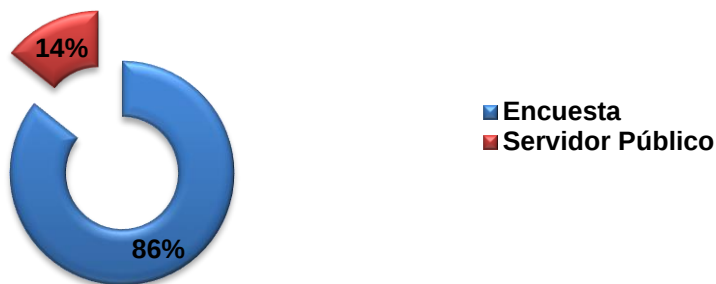
Tlaxcala, para que a la población objetivo y la sociedad en general se les dé una atención de Calidad. También considerar aspectos de relevancia de las diversas corrientes administrativas que se han establecido en diferentes países para ayudar al mejor desempeño del Estado, es decir la correcta aplicación de la Gerencia Pública y el adecuado Servicio Profesional de Carrera, estas herramientas estratégicas, permiten elevar las competencias del Capital Humano por lo que da como resultado una Administración Pública competente y dinámica.

5.3.2. Población Objetivo

El siguiente análisis de la muestra entrevistada, se les cuestiono acerca del desempeño asimismo la atención recibida por parte de los Servidores Públicos de PROSPERA Delegación Estatal Tlaxcala, en función a ello a continuación se mencionan los resultados:

Se aplicó el cuestionario a Beneficiarios en promedio de una edad de 39 años, sexo femenino, estado civil representado por un 88% casado, 7% unión libre, 5% viudos, en relación al nivel de escolaridad el 7% estudio una Licenciatura, el 7% curso la Preparatoria, el 36% Secundaria, mientras que el 50% Primaria, en promedio la población objetivo está incorporado al programa desde el año 2009 con un número de integrantes de 4 por cada familia que se encuestó. De acuerdo a las interrogantes se indica:

Gráfica 11.- Forma de obtener el programa PROSPERA Tlaxcala



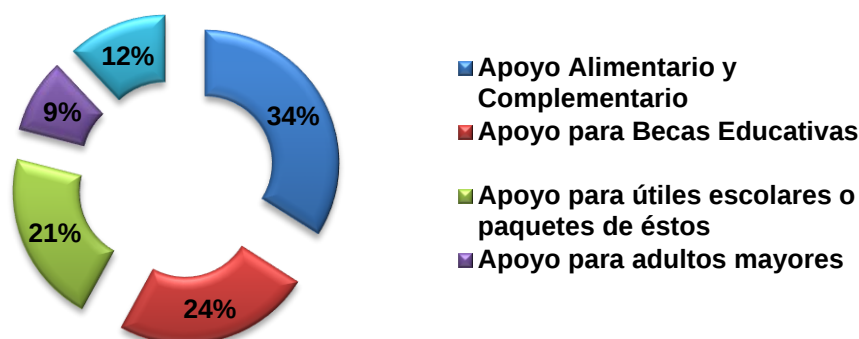
Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

El 86% de la muestra señala que se integró al padrón de beneficiarios del programa PROSPERA, mediante dos procesos de identificación, el primero realizado por la priorización de localidades y el segundo a través de una encuesta socioeconómica efectuada por los Servidores Públicos en los procesos operativos realizados en años anteriores, donde fueron familias elegibles para afiliarse atendiendo el criterio de hogares cuyas condiciones socioeconómicas y de ingreso impedían el desarrollo de sus capacidades en materia de Alimentación, Educación y Salud. Mientras el 14% indica que fueron incorporados con la ayuda de un Servidor Público, es decir el haber utilizado una influencia en su momento, para la obtención del Programa y gozar de los beneficios que se obtienen.

Gráfica 12.- Tipo (s) de apoyo que brinda el programa PROSPERA



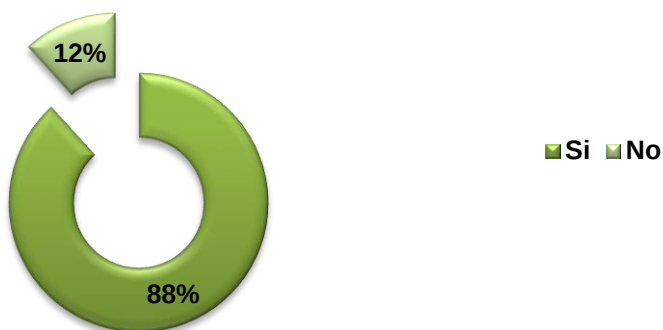
Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

El 34% de la muestra disfruta del componente de Alimentación, el cual consiste en la entrega de un apoyo monetario para mejorar la cantidad, calidad y diversidad de alimentos aparte de la canasta básica, mientras tanto en el rubro de la Educación el 24% tiene Becas Educativas, dicho beneficio se otorga en grados escolares de 3ro. De primaria a 3ro. De secundaria en escuelas de modalidad escolarizada y hasta 22 años 11 meses inscritos en escuelas de educación especial, también en ciertos casos se prioriza de acuerdo a la región en que se encuentre la familia beneficiaria.



El 21% recibe un apoyo para útiles escolares o paquetes entregados a los becarios inscritos en escuelas de modalidad escolarizada, mientras el apoyo para adultos mayores oscila en un 9% se otorga de manera bimestral, un apoyo monetario mensual en una edad comprendida a partir de los 70 años o más, con la única excepción de que no sean atendidos por el Programa de Pensión para Adultos Mayores de la SEDESOL. De acuerdo al 12% restante de la muestra menciona que recibe el apoyo Jóvenes con PROSPERA, el programa incentiva a las y los beneficiarios a que terminen la educación básica antes de cumplir los 22 años, otorgándoles un apoyo monetario al finalizar el proceso educativo.

Gráfica 13.- La atención del personal de PROSPERA es el adecuado



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

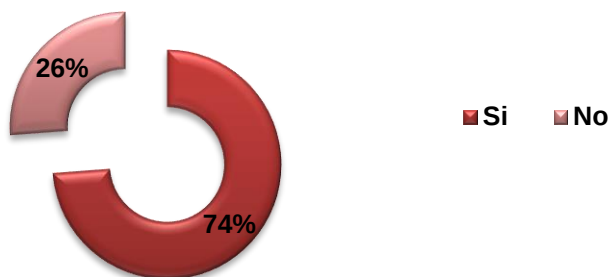
La respuesta del 88% por parte de los beneficiarios considera que los Servidores Públicos ofrecen una atención adecuada, en las demandas, quejas y sugerencias por parte de la población objetivo, así mismo el trato por parte de ellos ha sido cordial.

Mientras tanto el 12% opina la atención recibida por parte de los empleados federales no ha sido la adecuada, derivado de una atención deficiente, considerando que se les ha proporcionado información errónea acerca de los beneficios que tiene el programa, asimismo la contratación de un nuevo o la rotación de personal origina



que haya problemas administrativos u operacionales, de esta manera es primordial la Capacitación, para que los beneficiarios sean atendidos acordes al objetivo general del programas, que es contribuir a la ruptura intergeneracional de la pobreza.

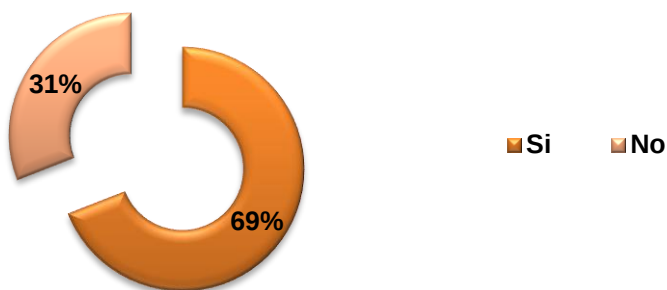
Gráfica 14.- Los Servidores Públicos son aptos para desempeñar sus funciones



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

El 74% opina, los Servidores Públicos cuentan con la actitud conocimientos para desempeñar sus funciones para las cuales fueron contratados. Mientras tanto el 26% responde que los empleados federales carecen de ciertas habilidades para resolver con eficiencia y eficacia los procesos administrativos u operativos, según donde se encuentre ubicado. Por lo consiguiente, hay que poner énfasis en un adecuado Plan de Capacitación afín de identificar las habilidades y/o destrezas que el personal debe tener para ser competente en su lugar de trabajo.

Gráfica 15.- Los Servidores Públicos atienden las demandas o necesidades ciudadanas congruentes a las Reglas de Operación de PROSPERA

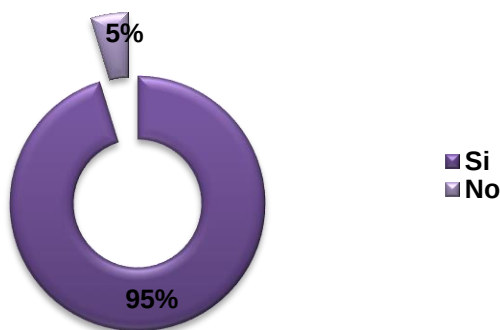


Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.



El 69% de la población objetivo responde al cuestionamiento de manera positiva, es decir se encuentran satisfechos por la ayuda recibida por parte de los Servidores Públicos, en relación a la atención de las demandas o necesidades que han tenido del Programa, por consiguiente se encuentran establecidas de acuerdo a las Reglas de Operación. Sin embargo, el 31% de los beneficiarios aluden a una inconformidad por parte de los empleados, debido a la falta de respuesta a sus peticiones en tiempo y forma, de esta manera se demuestra la necesidad de evaluar factores ocasionados en la falta de atención en las demandas de los beneficiarios o en la búsqueda de la raíz del problema para valorar las posibles alternativas.

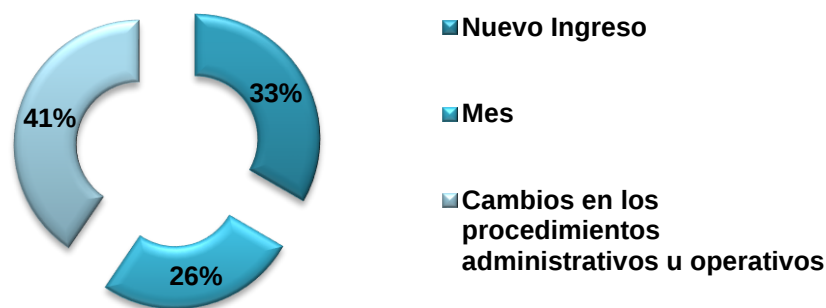
Gráfica 16.- Los Servidores Públicos deben ser capacitados de acuerdo a las funciones que desempeña



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los beneficiarios demuestran a través del cuestionario el 95% de los Servidores Públicos requieren ser capacitados para el adecuado funcionamiento de las actividades que desempeñan, debido a que han mostrado deficiencias en la operatividad del programa o por cierta circunstancia los empleados no tienen la información idónea para resolver las dudas que aquejan a la población objetivo. En lo que concierne a, el 5% de los empleados federales precisan que tienen la capacidad para resolver las necesidades o problemáticas de los beneficiarios, realmente cuentan con las aptitudes, asimismo el servicio ofrecido a cumplido de manera satisfactoria las expectativas.

Gráfica 17.- Tiempo de viabilidad para ser capacitados a los Servidores Públicos

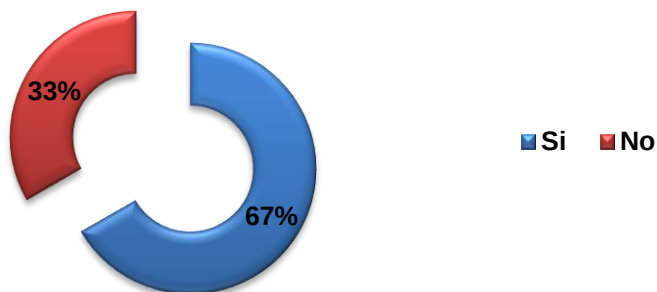


Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los beneficiarios opinan, de acuerdo al 33% de la muestra se capaciten a los Servidores Públicos cada vez que se contraten, por lo consiguiente, habría una mayor posibilidad de que el personal atienda a la población objetivo con la atención personalizada acorde a las aptitudes de servicio, el 26% considera desarrollar las habilidades de los empleados federales cada mes, debido a una adecuada retroalimentación permitiendo a través de juntas o reuniones externar sus principales problemáticas de esta manera se ofrecerían distintas soluciones y se mejoraría la atención.

Para concluir, el 41% aconsejan se deban capacitar siempre que haya cambios en los procedimientos administrativos u operativos, a condición del origen por el cambio de sexenio o de acuerdo a las Políticas Públicas que señale el Ejecutivo Federal mediante el Diario Oficial de la Federación. Por lo consiguiente, con la finalidad de que se mejoren las condiciones de los beneficiarios y obviamente se dé cumplimiento a lo indicado por el Servicio Profesional de Carrera y por ende el Manual Administrativo, acerca de la constante Capacitación de los Servidores Públicos, en términos concretos, siempre es importante definir con exactitud la razón de este procesos y valorar el costo/beneficio en los empleados asimismo de la Organización.

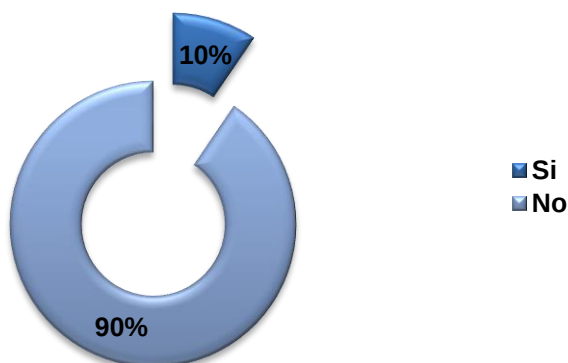
Gráfica 18.- Los Servidores Públicos deben ser rotados o cambiados



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo a la muestra, el 67% de los beneficiarios consideran que los Servidores Públicos si deben de ser rotados o cambiados de sus actividades para cumplir con sus funciones, algunos no poseen las habilidades al desarrollar su trabajo, por este motivo reflexionan que a través de este cambio se mejoraría la Calidad en el Servicio. Mientras tanto, el 33% reflexiona la no necesidad de rotar o cambiar al personal, en cierta medida se generaría pérdida de tiempo al capacitar a nuevo personal, además de que este resultado demuestra la eficiencia y eficacia en los procedimientos de los Servidores Públicos que si han dado un resultado satisfactorio.

Gráfica 19.- Los Servidores Públicos han solicitado dinero o un favor político al realizar un trámite



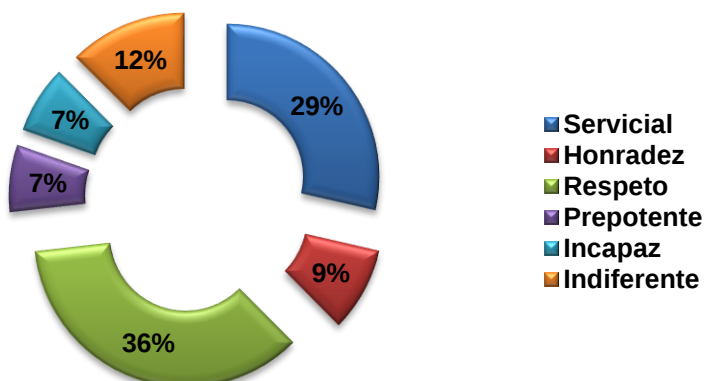
Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

De acuerdo a los resultados el 90% de la muestra indica que los Servidores Públicos no le solicitaron dinero o un favor político a cambio de realizar algún trámite en el programa PROSPERA Tlaxcala, mientras el 10% menciona haber apoyado o dar un incentivo monetario con la finalidad de que se agilizara algún procedimiento administrativo u operativo, también comentaron en el transcurso de campañas políticas tienen que asistir a ciertas reuniones solicitadas por parte del personal de la Dependencia, ya que son objeto de ser amenazados con quitarles el apoyo federal. En este punto, hay que considerar que los beneficiarios deban realizar sus denuncias en el organismo encargado de vigilar que no se vulneren sus derechos.

Gráfica 20.- Cualidades en la atención a la Población Beneficiaria



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

La penúltima interrogante que se llevó a cabo a los beneficiarios del programa es saber cuáles son las cualidades con las que los Servidores Públicos le han atendido, el 29% consideran haber sido serviciales al momento de realizar algún trámite, el 9% actúa con honradez a través de la entrega de los apoyos monetarios, el 36% indica el respeto obtenido por parte de los empleados federales, mientras tanto el 7% se han comportado prepotentes, sin la capacidad de resolver la situación o tener la paciencia para escuchar a los beneficiarios, el 7% es incapaz de dar una solución a la problemática por parte de la población objetivo debido a que se les da

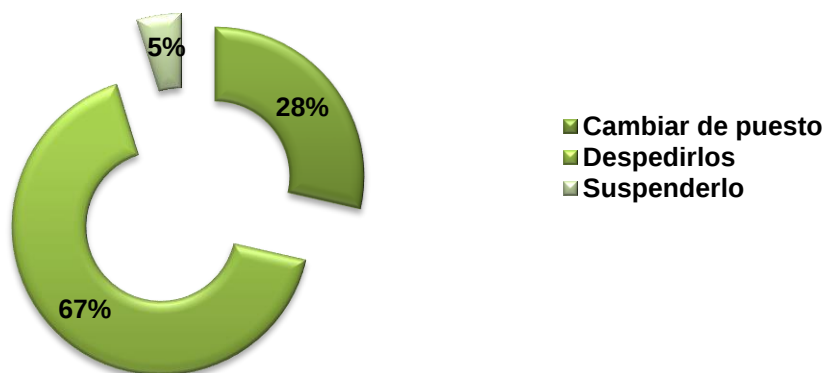


Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

una información incorrecta o no tiene las habilidades, por último el 12% de los empleados federales son indiferentes.

Derivado de lo anterior, en el Diario Oficial de la Federación se publicó y actualizo con fecha de 6 de marzo del 2012, el Código de Conducta, valores inmersos en el Código de Ética de las y los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, por lo cual estos lineamientos permiten que la actuación de los empleados sea idóneos para el desempeño de sus funciones asimismo hacia la ciudadanía, buscando satisfacer sus demandas y se persigan beneficios comunes. Finalmente, es bueno hacer hincapié que el Estado se preocupa por incitar a un trato digno a la población, sin embargo, los Servidores Públicos no se encuentran identificados con estos principios éticos.

Gráfica 21.- Sanción por no cumplir con funciones, dudas o demandas ciudadanas



Fuente: Elaboración propia en base a Instrumento de Recolección de Datos.

Los beneficiarios del programa PROSPERA consideran que los Servidores Públicos no cumplan cabalmente con sus funciones, dudas o demandas ciudadanas el 28% deben cambiarse de puesto, el 67% despedirlos y el 5% suspenderlo. Por lo anterior, es indispensable que la Capacitación se lleve a cabo en todos los niveles jerárquicos de la dependencia, ya que los resultados por parte del cuestionario



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

demuestran la falta de eficiencia, eficacia y productividad de los empleados federales.

En cuanto a la atención de los Beneficiarios por parte de los Servidores Públicos nos demuestra una vez más, la necesaria profesionalización, asimismo aplicar reformas en la Administración Pública, debido a que el resultado de la falta de preparación de los empleados repercute en las actividades y/o funciones, motivo por el cual se presentan deficiencias en la atención a la Población Objetivo, de este modo una herramienta esencial para el mejoramiento de las actividades del Estado, es considerar a la Capacitación como una herramienta o proceso de Educación Continua, para generar los resultados tangibles que toda Organización requiere, por ende también hay que considerar a la ética tema relevante en la confianza que generan las instituciones ante la sociedad, de esto modo el Gobierno tendrá mejores resultados en la operatividad de sus Programas.



CONCLUSIONES

Se evalúa que la Administración Pública Federal debe poner énfasis en la Capacitación de los Servidores Públicos, afín de que los recursos humanos contratados desarrollen sus actividades de manera eficiente y eficaz en el marco de la competitividad, dinamismo y cambio en las reformas estructurales del país, de esta manera contribuir al desarrollo económico.

Sin embargo, es importante atender la situación de las Dependencias por ejemplo en el caso de estudio de la presente investigación, se presentan argumentos que la irresponsabilidad del Estado y otra de los Delegados Estatales derivan en no cumplir con la Capacitación de sus empleados, como resultado de factores políticos inciden en el desempeño de las actividades laborales a la vez que la carencia de políticas públicas regulatorias en materia laboral afecte a un segmento de Servidores Públicos.

En definitiva, este trabajo de investigación de acuerdo a la metodología y análisis de la muestra que se aplicó, concluye en un resultado satisfactorio al dar a conocer y demostrar que la Capacitación es importante tanto en el Sector Privado como Público y que genera en sus empleados mayor productividad, siendo eficientes y eficaces en sus actividades.

Subsecuentemente, los Objetivos al inicio planteados lograron que en el transcurso de la investigación se conociera la evolución de la Capacitación en México y demostrar la importancia de su aplicación en los empleados contratados bajo el régimen de honorarios. Al mismo tiempo, se dio respuesta a las interrogantes de la investigación es decir, el que es y en que consiste la Capacitación, la normatividad y proceso existente en la Administración Pública Federal, en atención al Caso SEDESOL- PROSPERA Tlaxcala, dando como resultado que la hipótesis se comprobara.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Inevitablemente, se considera necesaria la modernización de los procesos administrativos del Gobierno Federal, para mejorar la Calidad en el Servicio, otorgada a los beneficiarios del programa y en la atención a la ciudadanía.

Mientras tanto, la globalización sigue siendo un factor que incurre en las políticas públicas de los países y México no es la excepción, exige a los gobernados recibir un servicio cada vez mejor en tiempo y en forma, al mismo tiempo requiere que el Estado tenga Servidores Públicos aptos, es entonces donde surge la discrepancia en el Servicio Profesional de Carrera debido al no contemplar la Capacitación del personal contratado por honorarios, por ende no son tomados en cuenta.

Cabe aclarar, que la Gestión Pública y el Servicio Profesional de Carrera, son ejemplos claros que han puesto en práctica otros países y por ello deben ser retomados y modificados a nuestro contexto, para dar los resultados y/u objetivos acordes a la Administración Pública de este modo recurrir a métodos y técnicas que el Sector Privado ha utilizado en el capital humano y ha dado resultados, en los términos de productividad, eficiencia, eficacia y calidad en los procedimientos administrativos y de servicio que aplican.

Resumiendo, la investigación considera de suma importancia la profesionalización de los Servidores Públicos, en cuanto al proceso de la Capacitación, como herramienta fundamental para incrementar o desarrollar conocimientos, competencias y habilidades, permitiendo identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en sus actividades laborales, actualmente la sociedad y la economía enfrenta una situación de cambio continuo, que obliga a los Sectores atender sus necesidades, exigiendo modernizar la Administración Pública, y se dote de un personal competente, capaz de adaptarse a los cambios mediante una Educación Continua, orienta a la adquisición de aptitudes y actitudes.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Lo antes mencionado, crea un escenario no tan idóneo, debido a que la Capacitación se encuentra legal y jurídicamente normada, sin embargo no todos gozan de este derecho, como se ha hecho hincapié los Servidores Públicos contratados por el régimen de honorarios son excluyentes de la garantía. Por lo consiguiente, el Gobierno debe analizar y evaluar acciones que tengan que ver con una planeación estratégica, estableciendo sistemas de gestión de calidad e implementando un Diagnostico de Necesidades de Capacitación que abarque a todos los empleados federales y en caso necesario modificar las políticas públicas a favor del capital humano siendo productivo y contribuya en su trabajo.

En términos concretos, se requiere que el Estado mejore su desempeño administrativo, sea productivo, competente, eficiente y eficaz, donde se promueva políticas públicas y laborales apartidistas, estables y continuas donde se velen por los intereses de los Servidores Públicos y principalmente la sociedad sea beneficiada, de esta manera se logre equilibrar las oportunidades laborales mediante un ascenso y se motive al empleado, del mismo modo sean éticos. Finalmente, la investigación podrá ser objeto de análisis en futuros artículos, o cada que el o los investigadores crean pertinente citarlo, ya que promueve y obliga a que el Estado sea competente.



BIBLIOGRAFÍA

- Anaya Cadena, V. (2010). *Diccionario Política, Gobierno y Administración Pública Municipal*. México, D.F.: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C.
- Ander - Egg, E. (2011). Técnicas de investigación social. En L. Medina Lozano, *Métodos de Investigación I y II* (págs. 264-265). México: DGETI, SEP.
- Armstrong, M. (2014). Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa. En A. Moyano González, V. H. Ibarra González , & N. Macías Núñez, *Capacitación bajo un Enfoque Sistémico* (pág. 19). México: Trillas.
- Baena Paz, G. (2013). *Instrumentos de Investigación*. México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- Blake, O. (2016). La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. En J. E. Pérez Ávila, *La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de Administración Municipal* (pág. 3). Cuba: Universidad de las Tunas.
- Braun, M. (2007). *Taxonomía En Gestión Para Resultados y Monitoreo y Evaluación*. Recuperado el 13 de Junio de 2016, de Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos: http://www.copenhagenconsensus.com/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2FFiles%2FFiler%2FCC+LAC%2FCCLAC+SP%2FFiscal_Problems_Braun_SP_2v.pdf
- Bustamante, O. O. (2005). *Gobierno y Gestión en la Universidad, un aporte para su análisis*. Argentina: Asociación del Personal No docente de la Universidad Nacional del Comahue.
- Caiden E., G. (2011). Desafíos para los gerentes del sector público, en, *Revista de Gestión y Política Pública*. En R. Uvalle Berrones, *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal* (pág. 125). México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (24 de 06 de 2016). *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_30dic15.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (24 de 06 de 2016). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_30dic15.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congresos de la Unión. (24 de 06 de 2016). *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. (24 de 06 de 2016). *Ley Federal del Trabajo*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (24 de 06 de 2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf
- Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social. (06 de 24 de 2016). *PROSPERA*. Obtenido de Historia: https://www.prospera.gob.mx/swb/es/PROSPERA2015/Quees_PROSPERA
- Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social. (24 de 06 de 2016). *PROSPERA*. Obtenido de Objetivo, Misión y Visión: https://www.prospera.gob.mx/swb/es/PROSPERA2015/Objeto_Mision_y_Vision
- De Luna Noyola, Á. G. (2011). *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Fraga, G. (2016). Derecho Administrativo. En L. A. Placencia Alarcón, *Administración General y Administración Pública* (pág. 12). México: Porrúa.
- Grados Espinosa, J. A. (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Guerrero A., J. P. (2010). Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México. En Á. G. De Luna Noyola, *Capital humano: gestión por competencias*



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

- laborales en la administración pública* (pág. 17). México: Trillas.
- Guerrero Orozco , O. (16 de 08 de 2016). Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:
<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/INTRO.%20ADMON.%20PUBLICA.pdf>
- Guerrero, O. (2004). *Gerencia Pública: Una Aproximación Plural*. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.
- Heredia, B. (2011). The Political Economy of Reform of the Administrative Systems of Public Sector Personnel. En Á. G. Luna Noyola, *Capital Humano* (págs. 24,25,28,29). México: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Martínez, V. J. (13 de Junio de 2016). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México:
<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/mesp112/Lectura3%20NGP.pdf>
- Mendieta Alatorre, Á. (2010). Métodos de Investigación y Manual Académico. En L. Medina Lozano, *Métodos de Investigación I y II* (pág. 109). México: Porrúa.
- Mendoza Núñez, A. (2011). *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. México: Tirillas.
- Moyano González, A., Ibarra González, V. H., & Macías Nuñez, N. I. (2014). *Capacitación Bajo un Enfoque Sistemático*. México, D.F.: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2011). *Administración y Estilos de Gestión*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- NC: 3000:2007. (2016). Sistema de gestión integrada de capital humano. En J. E. Pérez Ávila, *La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de Administración Municipal* (pág. 4). Cuba: Universidad de las Tunas.
- Quiroga Leos, G. (2010). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Trillas.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

- Revista Gobierno y Gestión. (2008). *Reforma del Estado y de la administración pública*. Puebla : Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla, A.C.
- Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. En G. Baena Paz, *Instrumentos de Investigación* (pág. 18). México: UNAM.
- Secretaría de Desarrollo Social. (24 de 06 de 2016). *Origen y antecedentes de la Sedesol*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo Social: <http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/SEDESOL>
- Secretaría de Gobernación. (13 de Junio de 2016). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996
- SEDESOL. (26 de 06 de 2016). *Guía Administrativa para las Delegaciones Oportunidades*. Obtenido de Normateca Interna SEDESOL: http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/2_Normas/1_Administrativas/Guia_administrativa_Oportunidades.pdf
- SEDESOL. (24 de 06 de 2016). *Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social*. Obtenido de Normateca: http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/4_RI/RI_080914_vc_DOF_.pdf
- Siliceo, A. (2014). Capacitación y desarrollo de personal. En A. Moyano González, V. H. Ibarra González, & N. I. Macías Núñez, *Capacitación Bajo un Enfoque Sistémico* (pág. 19). México: Trillas.
- Uvalle Berrones, R. (2011). *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.



ANEXOS

CUESTIONARIO 1.- Servidores Públicos

El siguiente cuestionario tiene como finalidad, conocer la situación que prevalece en la Dependencia Federal PROSPERA, acerca del tema Capacitación en los Servidores Públicos, dicho análisis permitirá evaluar las condiciones de preparación de los mismos.

Los resultados son parte de una investigación de campo que servirán para realizar un análisis acerca de la importancia de la Capacitación y serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por lo que le pido amablemente, contestarlo con la mayor objetividad posible:

Fecha: _____ Edad: _____ Estado civil: _____

Sexo: _____ Escolaridad: _____ Años laborando: _____

Puesto que desempeña: _____

Instrucciones: Según corresponda la interrogante, marca con una "X" la respuesta correcta.

1.- ¿A qué tipo de régimen de contratación pertenece?

Honorarios () Estructura () Art. 34 ()

2.- ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación? Si () No ()

3.- ¿Usted considera que le han servido los temas que ha impartido el Servicio Profesional de Carrera en el desempeño de sus funciones? Si () No ()



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

4.- Se ha proporcionado capacitación dentro del Programa PROSPERA

Si () No ()

5.- ¿Rango de capacitaciones que recibe al año por parte de la Dependencia Federal?

0 - 3 () 4 - 6 () 8 - 10 ()

6.- ¿Las capacitaciones que ha recibido son acordes a las actividades inherentes al departamento que pertenece?

Si () No ()

7.- Además de los estudios que usted posee, ¿Cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?

Si () No ()

8.- ¿Tiene inconvenientes para asistir a capacitación? Si () No ()

9.- Sabía usted que es un derecho recibir capacitación por parte de la Dependencia en la que labora

Si () No ()

10.- Cual cree que es el factor más importante a considerar para impartir una capacitación en PROSPERA:

_____Personal de nuevo ingreso

_____Para promoción de personal

_____Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

¡Gracias!



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

CUESTIONARIO 2.- Beneficiarios

El siguiente cuestionario tiene como finalidad, conocer la situación que prevalece en la Dependencia Federal PROSPERA, acerca del tema Capacitación en los Servidores Públicos, dicho análisis permitirá evaluar las condiciones de preparación de los mismos.

Los resultados son parte de una investigación de campo que servirán para realizar un análisis acerca de la importancia de la Capacitación y serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por lo que le pido amablemente, contestarlo con la mayor objetividad posible:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo _____

Estado civil: _____ Escolaridad: _____

Desde que año está incorporada en el Programa _____

Cuantos son los integrantes que están incorporados en el Programa _____

Instrucciones: Según corresponda la interrogante, marca con una “X” la respuesta correcta.

1.- Como obtuvo el programa PROSPERA

- a) Encuesta b) Servidor Público c) Mediante trámite burocrático

2.- Marque con una “X” que tipos de apoyo le brinda el Programa PROSPERA

- () Apoyo alimentario, alimentario complementario
() Apoyo para Becas educativas
() Apoyo para útiles escolares o paquetes de éstos
() Apoyo para adultos mayores () Apoyo Jóvenes con PROSPERA



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

3.- ¿Considera que la atención que ofrece PROSPERA es el adecuado?

() Si () No

4.- ¿Considera que los Servidores Públicos son aptos para desempeñar sus funciones?

() Si () No

5.- ¿Los Servidores Públicos han atendido sus demandas o necesidades congruentes a las Reglas de Operación de PROSPERA?

() Si () No

6.- ¿Cree necesario que los Servidores sean Capacitados de acuerdo a las funciones que desempeña?

() Si () No

7.- ¿Cada que tiempo es viable o considera que los Servidores Públicos sean capacitados?

() Nuevo Ingreso

() Mes

() Cuando haya cambios en los procedimientos administrativos u operativos

8.- ¿Considera que es necesario que los Servidores Públicos sean rotados o cambiados para cumplir con sus funciones?

() Si () No

9.- ¿Los Servidores Públicos le han solicitado dinero o un favor político a cambio de realizar algún trámite en el Programa PROSPERA?

() Si () No

10.- Cuales han sido las cualidades con las que los Servidores Públicos la o lo han atendido:

() Servicial

() Honradez

() Respeto

() Prepotente



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

() Incapaz

() Indiferente

11.- ¿Qué sanción considera que debe tener el Servidor Público que no cumple con sus funciones, dudas o demandas ciudadanas? _____

¡Gracias!



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Administración, origen y desarrollo.....	13
Cuadro 2.- Administración en América Latina.....	15
Cuadro 3.- Escuelas y Teóricos de la Administración.....	17
Cuadro 4.- Orígenes y Desarrollo de la Administración Pública.....	23
Cuadro 5.- Modelos de reforma de los sistemas de Servicio Público.....	37
Cuadro 6.- Reformas a los servicios civiles en países latinoamericanos.....	39
Cuadro 7.- Desarrollo de Objetivos.....	54
Cuadro 8.- Organigrama de PROSPERA Programa de Inclusión Social, Delegación Tlaxcala 2015.....	96



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1.- Régimen de Contratación.....	109
Gráfica 2.- Conveniencia para asistir a cursos de Capacitación.....	110
Gráfica 3.- Utilidad de los temas que ha impartido el Servicio Profesional de Carrera en el desempeño de sus funciones.....	110
Gráfica 4.- Impartición de capacitación en la Dependencia Estatal PROSPERA Tlaxcala.....	111
Gráfica 5.- Rango de capacitaciones que ha recibido por parte de PROSPERA Tlaxcala.....	112
Gráfica 6.- Las capacitaciones son acordes a las actividades inherentes al departamento que pertenece.....	113
Gráfica 7.- Son necesarios otros estudios para el desempeño eficaz de su puesto.....	114
Gráfica 8.- Inconvenientes para asistir a capacitarse.....	114
Gráfica 9.- Derecho de recibir capacitación de acuerdo a nuestra Carta Magna..	115
Gráfica 10.- Factor más importante para impartir una capacitación en PROSPERA Tlaxcala.....	116
Gráfica 11.- Forma de obtener el programa PROSPERA Tlaxcala.....	118
Gráfica 12.- Tipo (s) de apoyo que brinda el programa PROSPERA.....	119
Gráfica 13.- La atención del personal de PROSPERA es el adecuado.....	120
Gráfica 14.- Los Servidores Públicos son aptos para desempeñar sus funciones	121
Gráfica 15.- Los Servidores Públicos atienden las demandas o necesidades ciudadanas congruentes a las Reglas de Operación de PROSPERA.....	121
Gráfica 16.- Los Servidores Públicos deben ser capacitados de acuerdo a las funciones que desempeña.....	122
Gráfica 17.- Tiempo de viabilidad para ser capacitados a los Servidores Públicos.....	123
Gráfica 18.- Los Servidores Públicos deben ser rotados o cambiados.....	124
Gráfica 19.- Los Servidores Públicos han solicitado dinero o un favor político al	



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

realizar un trámite.....	124
Gráfica 20.- Cualidades en la atención a la Población Beneficiaria.....	125
Gráfica 21.- Sanción por no cumplir con funciones, dudas o demandas ciudadanas.....	126