



BASES GENERALES PARA  
CAPACITACIÓN EN EL MARCO DEL  
**Diseño de la Política  
Nacional Anticorrupción**



# CONTENIDO

---

## I. Presentación

## II. Principios

## III. Ejes Transversales

## IV. Enfoque Pedagógico

1. Procesos de educación/formación continua
2. Educación por competencias
3. Principios andragógicos de la formación
4. Capacitación y diagnóstico

## V. Ciclo para la Integración de la Agenda de Capacitación

1. Detección de necesidades de capacitación
  - 1.1 Perfiles de Puesto
  - 1.2 Objetivo General
  - 1.3 Propuesta metodológica para la elaboración de DNC
2. Integración de la Agenda de Capacitación
  - 2.1. Procedimiento institucional para la integración de la Agenda de Capacitación
  - 2.2. Planes y Programas
3. Evaluaciones
  - 3.1. Evaluación de los educandos
  - 3.2. Evaluación de los programas de capacitación

## VI. Instructores

1. Instructores internos
2. Instructores externos

## VII. Becas

## VIII. Programa Piloto de Actividades de Capacitación

# PRESENTACIÓN

En mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma al artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual mandata la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. De esta manera, el Estado mexicano asienta en su texto fundamental la determinación irrenunciable de hacer frente a uno de sus problemas más apremiantes: la corrupción.

La creación del Sistema Nacional Anticorrupción es expresión del progreso democrático que ha alcanzado México en los últimos años, pues es resultado de una relación cercana y colaborativa entre el Estado y los ciudadanos, en virtud de la cual es posible dar respuesta a las exigencias sociales. La iniciativa de conformar el Sistema Nacional Anticorrupción surgió de la sociedad civil organizada, que propuso este mecanismo como una vía para atender los graves problemas de corrupción en el sector público y en el privado. Tanto en el Poder Ejecutivo como en el Poder Legislativo, la propuesta fue acogida y reconocida como una alternativa valiosa para avanzar en este importante desafío.

De conformidad con el artículo 9, fracción III, de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción tendrá, entre otras facultades: “la aprobación, diseño y promoción de la política nacional en la materia, así como su evaluación periódica, ajuste y modificación”. Se trata de una tarea de enorme envergadura, que requiere que en ella se contemplen los diversos componentes del problema multifactorial que es la corrupción. Una de las aristas del problema que podrán considerarse en el diseño de la Política Nacional Anticorrupción se refiere a las capacidades con que cuentan los cuerpos burocráticos para desempeñar sus funciones adecuadamente. Así pues, las estrategias de capacitación del personal que adopten las instituciones del Estado cobran relevancia en el diseño de la Política Nacional Anticorrupción.

Por ello, se pone a disposición del Comité Coordinador del SNA, de la Comisión Ejecutiva del SNA y de todos los actores que participen en la construcción de dicha política los presentes insumos que podrán ser de utilidad para el diseño de la Política Nacional Anticorrupción en materia de desarrollo de las capacidades de los servidores públicos.



## II. Principios

Para dar cumplimiento a los principios rectores que deben regir el servicio público, como establece el artículo 5 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, se sugiere que los instrumentos de capacitación que implementen las instituciones se diseñen, implementen y evalúen con base en las siguientes nociones.<sup>1</sup>

### CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Orientar los instrumentos de capacitación al fortalecimiento, desarrollo y crecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan al personal elevar el desempeño de sus responsabilidades de la mejor manera.

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Plantear objetivos con base en el análisis de la institución, buscando dar solución a las necesidades de capacitación, considerando el cumplimiento de indicadores de desempeño y reduciendo al máximo la ejecución de prácticas perniciosas, como la exigencia a los funcionarios de acumular instrumentos de capacitación/horas que no necesariamente se traducen en mejoraría de sus competencias profesionales.

### DESARROLLO PROFESIONAL Y HUMANO

Propiciar que los instrumentos de capacitación se ocupen del desarrollo de sus participantes en los ámbitos laboral y personal mediante la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

### INTERDISCIPLINARIEDAD

Buscar que los instrumentos de capacitación incorporen conocimiento, métodos, técnicas y tecnologías de las diversas disciplinas que contribuyan al fortalecimiento de la práctica profesional que se busca mejorar.

.....  
<sup>1</sup> Artículo 5 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción: “Son principios rectores que rigen el servicio público los siguientes: legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, economía, integridad y competencia por mérito. Los Entes públicos están obligados a crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada servidor público”.

## OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Buscar el uso eficaz y eficiente de los recursos destinados a la capacitación, por lo que se favorecerán los programas interinstitucionales que permitan el intercambio de recursos materiales y humanos para solventar los requerimientos de capacitación. Asimismo, se buscará la colaboración con diversos institutos de formación, organizaciones de la sociedad civil y demás para asegurar la calidad en la impartición de actividades de capacitación.



## III. Ejes Transversales

---

Se sugiere que los instrumentos de capacitación que implementen las instituciones, sin importar el área profesional específica a la que estén dirigidos, contribuyan a inculcar en los educandos la cultura de la legalidad y la integridad, la vocación de servicio y la perspectiva de género.

### CULTURA DE LA LEGALIDAD Y LA INTEGRIDAD

Se fomentará entre los servidores públicos un patrón de conductas y actitudes 1) apegadas a derecho y 2) basadas en valores éticos y en respeto a los derechos humanos.

### VOCACIÓN DE SERVICIO

Se inculcará en los trabajadores del Estado la convicción de que su labor tiene el propósito de atender exigencias y necesidades de la ciudadanía. Se pondrá especial atención en el estricto respeto a los derechos humanos que regirá el quehacer de los servidores públicos y también el que éstos recibirán en el ejercicio de sus funciones.

### PERSPECTIVA DE GÉNERO

Se utilizará y se fomentará el uso del enfoque analítico sobre el que se construyen un conjunto de estrategias encaminadas a eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y que, en consecuencia, busca la igualdad sustantiva entre ellos y ellas.





## IV. Enfoque Pedagógico

Para definir el rumbo que tomarán las acciones de capacitación, es necesario asentar con claridad principios pedagógicos a partir de los cuales se perseguirán los objetivos y las metas que se proponga cada institución.

Esto es indispensable ya que, en materia de educación, en los últimos cincuenta años, han crecido de manera exponencial las alternativas de explicación y comprensión del entramado de procesos de enseñanza-aprendizaje, lo cual implica generar un impacto particular y no otro en el diseño y puesta en marcha de las acciones formativas dentro de las aulas o cualquier recinto educativo.<sup>1</sup> Así pues, los instrumentos de capacitación estarán orientados a objetivos estratégicos fundamentados en las corrientes psico-socio-educativas que a continuación se describen.

El fundamento pedagógico permite tener claridad en cuanto a la perspectiva para conocer la realidad del conocimiento y adoptar decisiones humanas y materializar el conocimiento en prácticas orientadas, es decir, en la construcción de las herramientas para intervenir en los procesos de capacitación de las instituciones que conforman en Sistema Nacional Anticorrupción.

### 1. PROCESOS DE EDUCACIÓN/FORMACIÓN CONTINUA

Para comprender mejor el impacto y lo imperativo que resulta un sistema de formación continua dentro de las instituciones, es necesario entender el entorno en que se desarrollan las y los trabajadores, ya que por “la globalización de los mercados y a la innovación tecnológica, como los procesos de mayor incidencia en las últimas décadas sobre la competencia y competitividad de nuestro sistema productivo, la formación continua de los trabajadores se ha convertido en una actividad imprescindible”.<sup>2</sup>

Partimos de la noción de que la educación continua “propicia el aprendizaje permanente y permite una mejor adaptación y actualiza-

1 Para mayor referencia, se sugiere consultar Ángel Díaz Barriga, Didáctica y currículum, Paidós, 1997.

2 Martí Parellada et al., La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades, Madrid, Civitas, 1999, p. 182.

ción de los profesionistas y de la sociedad a los rápidos cambios del conocimiento científico tecnológico, conforme a los requerimientos del entorno laboral y personal de los individuos”.<sup>3</sup> Así pues, se comprende que la formación continua permite que las personas cuenten con las capacidades intelectuales, motrices y emocionales que les permitan adaptarse mejor a su contexto.

Con este panorama, la responsabilidad de las y los empleados de buscar formas de incrementar sus experiencias formativas es compartida por las empresas e instituciones en que laboran. Esta idea se refuerza con lo establecido en la Ley Federal del trabajo, que, en su artículo 132, fracción XV, establece la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Si bien es relevante contar con los instrumentos físicos para desempeñar el trabajo, la parte fundamental está en los recursos humanos, pues la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”.<sup>4</sup> Y ésta es la meta última de la formación continua: la integración de las y los adultos en las esferas productivas, aprovechando el potencial para mejorar los procesos y crear una motivación en cada una y uno, mediante la actualización de los conocimientos, la adaptación a los cambios en el puesto de trabajo, y el empeño en la mejora del clima laboral y los resultados.

## 2. EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS

Bajo el panorama de los sistemas globalizados y la evolución de las tecnologías en constante cambio por el flujo de información acelerado, resultaba ineludible que se transformarían los sistemas edu-

3 “Lineamientos y Estrategias para el fortalecimiento de la Educación Continua de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior”, <http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro37.pdf>.

4 Ibarra, en Fernández, J. T., & Gámez, A. N., El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Universidad Autónoma de Barcelona- Grupo CIFO, 2005, <http://www.rioei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>.

cativos tradicionales, atendiendo las necesidades y demandas de la sociedad actual. Entenderemos las competencias como:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas.<sup>5</sup>

Con las competencias se busca consolidar no solamente los conocimientos teóricos de las personas, como se hacía en la educación tradicional; por el contrario, se persigue llevar una formación más integral, en la que se percibe la necesidad de autorrealización y reconocimiento, identificando también las posibilidades y oportunidades que existen en el contexto, tomando en cuenta el desempeño marcado por un tinte ético. En este tenor, se pretende que este enfoque sirva de guía para el diseño, implementación y evaluación de las acciones que surjan en el marco de la Política de Capacitación con una visión global del proceso formativo de las servidoras y los servidores públicos.

En cuanto al componente de la definición que indica que en los procesos se incorporan *diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir)*, cabe la pena destacar las aportaciones que se hicieron al respecto en el Informe a la Unesco de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI: *La educación encierra un tesoro*,<sup>6</sup> pues se deberán encontrar articulados en el diseño de la agenda de capacitación como una parte esencial de la definición de los programas.

.....  
5 Sergio Tobón, *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*, Guadalajara, Universidad Autónoma de Guadalajara, 2008.

6 Jacques Delors et al., *Informe a la Unesco de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI: La educación encierra un tesoro*, Madrid, Unesco-Santillana, 1996.

En dicho texto se describen los cuatro pilares de la educación:

1. *Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias, lo que supone, además, aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.*

Este punto se relaciona estrechamente con la idea de **saber conocer**, y cobra relevancia ya que, en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción, la definición, orientación y prevención del combate a la corrupción requiere el entendimiento teórico-conceptual para identificar de dónde surge y poder plantear estrategias de combate a este mal que aqueja a las sociedades modernas.

2. *Aprender a hacer, a fin de adquirir no sólo una calificación profesional, sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente al gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen, ya sea espontáneamente a causa del contexto social o nacional o formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.*

Se encuentra vinculado con el saber hacer y, como ya se menciona, es relevante en el marco de la Política Nacional Anticorrupción puesto que busca plasmar la experiencia y el trabajo colaborativo en las acciones que se realizan cotidianamente en las diferentes áreas de la administración pública. Se privilegia también, de este modo, las acciones de mejora de los procesos.

3. *Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.*

Este pilar se relaciona con el **saber convivir**, y cobra vital importancia ya que las Instituciones que conforman el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción tienen un total compromiso con el respeto a los Derechos Humanos al interior y exterior de ellas mismas, perspectiva que no se puede desdibujar en las tareas de capacitación que se diseñen e implementen en el marco de la Política Nacional Anticorrupción.

4. *Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar, entre otras.*

Finalmente, este punto se relaciona con la idea de **saber ser**, y es importante en este punto reconocer que, si bien las Instituciones cuentan con recursos humanos, éstos son primordialmente seres humanos, con personalidades y capacidades individuales, las cuales se deberán aprovechar y potenciar a través de las diferentes modalidades de capacitación que se impacten en la agenda de capacitación.

Dentro de las ventajas que se pueden señalar de la implementación de este modelo en las organizaciones, empresas o instituciones, sobresalen las siguientes:

- » La importancia del capital humano para la prosperidad de la organización.
- » Las funciones y puestos demasiado limitados, además de que propicia una inclinación hacia procesos integrados y trabajo en equipo.
- » La flexibilidad necesaria para una rápida adaptación a los cambios mediante el correcto ajuste-despliegue de los empleados.
- » La creación de una cultura de aprendizaje continuo.
- » Proporciona a las y los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.

Contribuye a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarlos de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

- » Las empleadas y los empleados conocen lo que se espera de ellas y ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.

- » Aporta mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.

Con estas consideraciones, la educación se entiende como un proceso inacabado, dinámico y con perspectiva humanista, que permite cambios y nuevas formas de coexistencia en el entorno laboral y formativo, además de que posibilita la identificación de las áreas de oportunidad de una organización al estructurarla de manera estratégica y flexible.

Por otra parte, hay que señalar que este enfoque educativo está sostenido teóricamente por los supuestos del constructivismo, que es una forma de entender el proceso de adquisición de conocimientos con las siguientes características:<sup>7</sup>

- » Relación dinámica entre sujeto-objeto; es decir, el sujeto se encuentra en interacción con los objetos (refiriéndose a las cosas, pero también conceptos e ideas) y a partir de aquí interpreta la relación con el entorno.
- » El proceso de construcción consiste en reestructuración y reconstrucción, por lo que todo nuevo conocimiento se genera a partir de los otros previos; lo nuevo se construye a partir de lo adquirido y lo trasciende.
- » EL sujeto construye su propio conocimiento mediante una actividad mental propia e individual.
- » Los conocimientos se construyen en estrecha interrelación con los contextos en los que se usa y no es posible separarlos de los aspectos cognitivos, emocionales y sociales.

Por todo esto, el papel de la persona que apoye en el proceso de enseñanza es de suma importancia. La o el docente será la o el facilitador, y su principal función será propiciar en el educando la motivación para aprender y transformar, dejando a su alcance los objetos con los que ha de interactuar, teniendo en consideración que para facilitar el aprendizaje significativo es preciso prestar atención al contenido y a la estructura cognitiva, y procurando trabajar con

.....  
7 Granell, C. G., & Salvador, C. C. (1994). De qué hablamos cuando hablamos de constructivismo. Cuadernos de pedagogía, 221, 8-10.

los dos, pues es importante no sobrecargar al alumno de informaciones innecesarias. “El mayor potencial didáctico de los organizadores está en su función de establecer, en un nivel más alto de generalidad, inclusividad y abstracción, relaciones explícitas entre el nuevo conocimiento y el conocimiento previo del alumno ya adecuado para dar significado a los nuevos materiales de aprendizaje”.<sup>8</sup> El docente será la compañera o el compañero en el recorrido de la adquisición de material cognitivo, poniendo a su alcance los recursos que permitan la adaptación de estos a su entorno.

### 3. PRINCIPIOS ANDRAGÓGICOS DE LA FORMACIÓN

Los instrumentos de capacitación de las instituciones del Estado están dirigidas a una población adulta trabajadora. Por tanto, resulta necesario describir algunos de los principios o formas en las que, normalmente, esta población objetivo percibe los procesos de formación, cognitiva y afectivamente, ya que cabe la posibilidad de que lo que se dé fuera de estos parámetros tenga un impacto negativo sobre los objetivos que se persiguen. Así pues, la adultez es más que un periodo cronológico, es el conjunto de características que asumen y asume a un sujeto como adulto/adulta, desde una perspectiva psicológica y la evolución de la misma.

Se describen a continuación algunas de las principales ideas que se arrojan desde el estudio andragógico de la formación de personas adultas y que deben tenerse en cuenta en el diseño e implementación de los instrumentos de capacitación que se ofrezcan en las instituciones del Estado:<sup>9</sup>

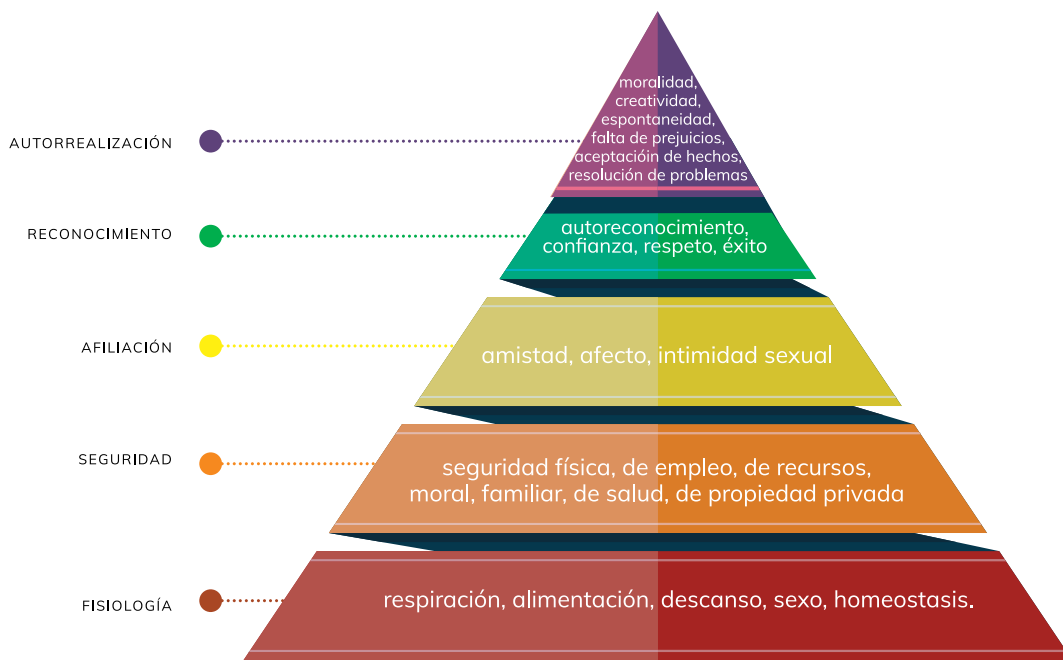
- » Las personas adultas tienen características específicas biológica, psicológicas y sociales, mismas que deben ser tomadas en las actividades de aprendizaje-enseñanza.
- » Es y está en el presente, y desde esta perspectiva actúa, por lo que las experiencias son importantes para comprender dónde está y hacia dónde quiere ir.

.....  
<sup>8</sup> M. Rueda Beltrán, “La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias”, Revista electrónica de investigación educativa, 11(2), 2009, pp. 1-16.

<sup>9</sup> Usamos el texto de Sánchez, N. F., “Andragogía. Su ubicación en la educación continua”, Dirección de Educación Continua de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2005, <http://www.e-continua.com/documentos/andragogia.pdf>.

- » Se persiguen procesos de transformación para-consigo, buscando transformar su realidad inmediata.
- » Cuenta con un concepto de sí mismo/misma, lo que permite cierto grado de estabilidad emocional, que le permite dirigir sus procesos metacognitivos y de autoaprendizaje por medio de la auto-motivación.
- » Tiene funciones productivas, dentro de los ámbitos social, económico, cívico y académico.
- » Goza independencia económica, por lo que es capaz de tomar decisiones.
- » Lo mueve su necesidad de “sentirse útil”, lo que hace que ya cuente con la motivación suficiente y necesaria.
- » Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación.

Finalmente, cabe recalcar la importancia que cobran las ideas de Abraham Maslow<sup>10</sup> respecto a las necesidades que explican los comportamientos del ser humano, ya que él mismo se propone cubrirlas. Las necesidades se describen por medio de una clasificación piramidal, de las más básicas a las más elevadas, de la siguiente manera:



10 Abraham Maslow, Motivación y personalidad, Díaz de Santos, 1991.



En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, las cuales afectan al cuerpo y, en la mayoría de las ocasiones, no se pueden controlar; éstas representan impulsos básicos en el ser humano y se satisfacen momentáneamente hasta que vuelve el impulso. En seguida, se encuentra la necesidad de seguridad, en la que se ubica la tendencia a la protección, al resguardo físico y emocional en la sociedad; para cubrir esta necesidad, el ser humano puede refugiarse en las instituciones sociales (familia, religión, escuela), así como en los instrumentos jurídicos, los cuales aseguran la defensa de su seguridad y la de sus propiedades.

En el punto medio se localizan las necesidades de afecto. Los lazos afectivos son lo más relevante: se busca la calidad de las relaciones y éstas generan un estado de satisfacción al sentirse acogido y respaldado por un grupo social con el que tiene cosas en común. Esta parte de la pirámide cobra relevancia debido a que, al sentirse acogida una persona dentro de un grupo, existe mejor disposición y mayores oportunidades de que se den procesos de aprendizaje-enseñanza, además de crear mayor número de referentes experienciales.

Inmediatamente arriba, como parte de las necesidades más elevadas, pero estrechamente vinculada con el escalón anterior, se encuentra la necesidad de reconocimiento, en el cual los vínculos afectivos se estrechan y generan confianza más profunda, los logros y éxitos configuran los comportamientos y existe un tinte más ético; la autoestima también se localiza en este escalón, como un lazo de afectividad intrapersonal.

Finalmente, se encuentra como la necesidad más elevada la de la autorrealización, que son “-aquellas [personas] que han llegado a un alto nivel de madurez, salud y autosatisfacción- tienen tanto que enseñarnos...”.<sup>11</sup> Entre los valores que se persiguen en este apartado están la verdad, la singularidad, la creatividad, la belleza, la bondad, la justicia y la autosuficiencia.

Con esto, podemos comprender que las necesidades del adulto, configuran su realidad, su imagen (desde fuera, desde el otro) y su autopercepción (desde sí mismo).

.....  
11 Ibid.

#### 4. CAPACITACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Por capacitación entenderemos el proceso mediante el cual la organización es capaz de “desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo”.<sup>12</sup>

Esta definición, aunque es breve, permite realizar una conceptualización concreta de lo que se busca con la implementación de la capacitación: en primer lugar, la intención es despertar el interés de las personas por aprender y dotarlas de las herramientas a partir de las cuales esto será posible.

En segundo lugar, cabe destacar que, los conocimientos, habilidades y actitudes son los elementos que se pretende desarrollar y retroalimentar al realizar actividades de capacitación, mismas que se vinculan con la definición de competencias (saber conocer, saber hacer y saber convivir).

Por último, la orientación de la acción para la resolución de problemas constituye un factor de anclaje de los aprendizajes teóricos y permite la aplicación de principios, por lo que las personas son capaces de aplicar el mismo conocimiento o habilidad a diferentes contextos, así como de construir nuevas experiencias de aprendizaje con base en lo que ya se ha realizado.



.....  
12 Gabriela Guiñazú, “Capacitación efectiva en la empresa”, *Invenio*, 7 (2004), pp. 103-116, (revista de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano).

## V. Ciclo para la Integración de la Agenda de Capacitación

Se entenderá por Agenda de Capacitación al instrumento programático en el cual se definan las actividades de capacitación, con base en un análisis de la situación real e ideal de una institución, la cual apuntará a la solución de las necesidades de capacitación con el objetivo de desarrollar y ampliar las competencias de las servidoras y los servidores públicos.

Entendida de esta manera, se construirá como un ciclo que se mueve por etapas progresivas, de tal manera que la última fase del ciclo —la evaluación— conferirá información necesaria para iniciar un nuevo ciclo de evaluación desde la primera fase —la Detección de Necesidades de Capacitación.

Se propone que las **etapas** sean las siguientes:

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
2. Diseño de la Agenda de Capacitación
3. Implementación de la Agenda de Capacitación
4. Evaluación de la Agenda de Capacitación
5. Nuevo diseño de la Agenda de Capacitación, con base en resultados de evaluación



## 1. **Detección** de necesidades de capacitación

Uno de los pasos fundamentales para elaborar la Agenda de Capacitación institucional recae en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). La DNC es una investigación sistemática que permite obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir para implementarlos; su objetivo es, precisamente, recabar información para identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el personal de una institución requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

Por necesidades de capacitación se entiende “una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente”. En otras palabras, una necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable o medible y cualificable que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa y que puede subsanarse mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje.



Gran parte de la relevancia del empleo de esta metodología recae en que se trata de un medio de análisis de las necesidades de capacitación que tiene la organización; de manera que, al realizar esta investigación, es posible identificar las que se pueden subsanar por medio de actividades de capacitación (manejo de tecnologías de la información, inducción a los sistemas de la organización, programas de profesionalización, etcétera) de aquellos que necesitan otro tipo de intervenciones (carencia en la infraestructura material o humana, manejo de sistemas de información desactualizados, etcétera).

Así pues, entre los beneficios que se pretende alcanzar a través de la implementación de esta herramienta se encuentra:

- » Economizar tiempo y recursos en la satisfacción de necesidades de capacitación.
- » Proporcionar bases y fundamentos objetivos para la implementación de capacitación.
- » Definir las áreas y perfiles que necesitan capacitación y el tiempo estimado para su puesta en marcha.
- » Diseñar planes y programas de acuerdo con las necesidades específicas.
- » Promover un trabajo colaborativo entre diversas áreas e instituciones.
- » Involucrar a altos mandos en el análisis del progreso y áreas de oportunidad de sus áreas.

## 1.1 Perfiles de Puesto

Al momento de implementar una DNC, se deberán considerar los perfiles de puesto,<sup>1</sup> que son la unidad impersonal establecida en el Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal; esto es, consiste en la descripción de las actividades, funciones, atribuciones

.....  
1 De conformidad con lo señalado en el ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el Diario Oficial de la Federación en su primera emisión el 12 julio de 2010.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/230204/Manual\\_RH\\_SPC\\_](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/230204/Manual_RH_SPC_)

y competencias conferidas de manera jerárquica, son los requisitos que deberán cubrir los interesados en ocupar el puesto. Con esta base, los perfiles se encuentran clasificados en la rama de cargo, bajo el objetivo principal de la contribución a la Institución, el predominio, la importancia y la cantidad de funciones que se deberán desempeñar.

La descripción del puesto debe señalar:

- » Datos de identificación de puesto; donde se señala el nombre de la Institución, la rama de cargo el tipo de funciones, el puesto del superior jerárquico al que reporta y la unidad administrativa o área de adscripción.
- » Objetivo general; el cual da cuenta de por qué ese puesto existe y cuál es el impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser congruente con las funciones y el perfil de puesto.
- » Funciones; entendidas como el conjunto de actividades que se deberán realizar para alcanzar el objetivo general del puesto, en alineación y congruencia con la visión filosófica de la Institución.
- » Relaciones internas y/o externas; es la relación funcional con otros puestos u enlaces con motivo de su desempeño.
- » Otros aspectos relevantes; tales como: actos de autoridad específicos del puesto, puestos subordinados, presupuesto bajo su responsabilidad, retos y complejidad en el desempeño del puesto, trabajo de alta especialización, entre otros.
- » Los demás aspectos señalados por la Dirección General de Organización y Remuneraciones de la Administración Pública Federal.

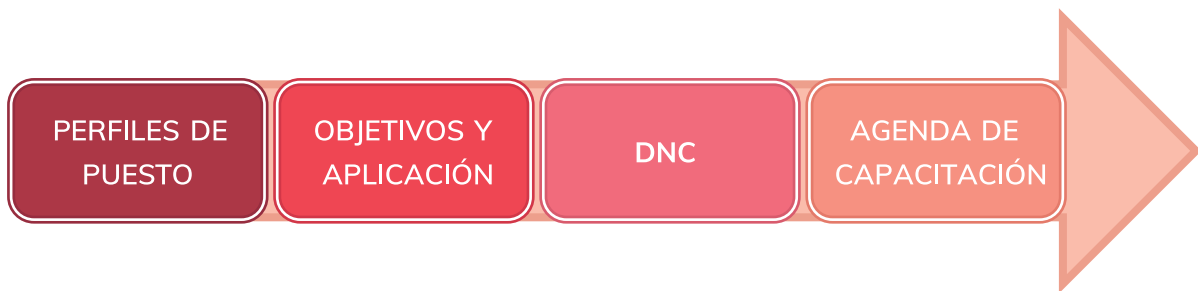
La redefinición de los perfiles de puesto puede llegar a resultar de un ejercicio de adaptación a las necesidades de la sociedad, así como a cambios en la dinámica de las instituciones, por lo que no debe considerárselos como una unidad estática.

## 1.2 Objetivo General

Resulta imperativo plantear uno o unos objetivos generales, que servirán como guía para el diseño de la Agenda de Capacitación, y tendrán como base en análisis de los perfiles de puesto y la justificación de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) o los resultados obtenidos del anterior análisis. Asimismo, se considerará el Programa Anual de Trabajo y los objetivos que se plasmen en éste para la identificación de las acciones prioritarias, sobre todo las que surjan en el marco del combate a la corrupción que defina la institución.

Se deberá vigilar la alineación de éstos al cumplimiento de los planteados por la institución, así como con los documentos marco (el Plan Nacional de Desarrollo y los que surgen en el marco de acuerdos internacionales, principalmente). Por lo anterior, deberá plantearse bajo un enfoque estratégico y basado en la consecución de resultados.

## 1.3 Propuesta metodológica para la elaboración de DNC



A continuación, se presenta una propuesta metodológica que las instituciones podrían emplear para llevar a cabo sus procedimientos de Detección de Necesidades de Capacitación. El método que se propone agrupa en tres rubros las competencias que puede desarrollarse en el personal, con base en la identificación general de las actividades que se deben desempeñar conforme a lo descrito en los perfiles de puesto:<sup>2</sup> 1) competencias técnicas, 2) competencias .....

<sup>2</sup> Si bien no hay una clasificación o tipificación universal de las competencias, se sugiere esta

de gestión y 3) competencias institucionales. 1) Las competencias técnicas son las relacionadas con la capacidad funcional para desempeñar las tareas sustantivas encomendadas a un puesto de trabajo. 2) Las competencias de gestión consisten en la capacidad de administrar el trabajo, las cuales, a su vez, se dividen en tres tipos: a) instrumentales (cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas); b) interpersonales (individuales, sociales y de desarrollo humano); c) sistémicas (liderazgo, organización). 3) Las capacidades institucionales son el ejercicio de valores y principios organizacionales que rigen el actuar de las y los servidores públicos (conocimiento de la institución, apego e identificación con la institución).



agrupación por ser adecuada a las necesidades y perfiles con los que cuenta la administración pública de manera general. En particular, se recomienda revisar a M. Riesco González, “El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje”, [http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/cursos35\\_2009/Implicaciones.pdf](http://www.unizar.es/ice/images/stories/materiales/cursos35_2009/Implicaciones.pdf), 2008.



El método de Detección de Necesidades de Capacitación que se presenta en este documento está compuesto por un conjunto de preguntas abiertas y de opción múltiple, con las cuales se pretende recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre las necesidades de capacitación del personal la institución. La estructura del método es la siguiente:

1. Datos generales de la persona que responde el instrumento.
  - a. Área a la que pertenece (nivel subsecretaría, unidad u homóloga)
  - b. Dirección general (u homóloga)
  - c. Nombre
  - d. RFC
  - e. Tipo de puesto
  - f. Antigüedad en el puesto
2. Características de la población de la unidad
  - a. Total de servidores públicos que laboran en la unidad
  - b. Porcentaje del personal por tipo de puesto
  - c. Porcentaje del personal por género
  - d. Porcentaje de personal por nivel de escolaridad
3. Identificación de Necesidades de Capacitación Técnica
  - a. Atribuciones del área
  - b. Principales funciones
  - c. Problemáticas identificadas como susceptibles de resolver mediante capacitación
  - d. Perfil del personal a capacitar
  - e. Nivel de dominio actual
  - f. Nivel exigido para el cargo o puesto de trabajo

1	2	3	4	5	6
INSUFICIENTE	ENTIENDE	UTILIZA	DOMINA	EXPERTO	INNOVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Las competencias actuales no permiten que la persona cumpla los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Conoce los principios, teorías y prácticas básicas.</li> <li>» Entiende la terminología más común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Afianza los principios, teorías y prácticas básicas.</li> <li>» Conoce y maneja las fuentes documentales.</li> <li>» Utiliza distintas especialidades, técnicas o herramientas relacionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Demuestra el dominio de forma avanzada y aplica el conjunto de las técnicas, dimensiones o herramientas, sin ser especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Demuestra una elevada especialización de las teorías, técnicas y herramientas.</li> <li>» Conoce los avances, tendencias y novedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» La persona es una referencia de conocimiento dentro y fuera del área.</li> <li>» Lidera proyectos o iniciativas nuevas por sus conocimientos.</li> <li>» Es reconocido como especialista.</li> </ul>

g. Número de personas que requieren capacitación

h. Tipo de capacitación requerido

i. Modalidad de aprendizaje requerido

j. Nivel de priorización de la necesidad de capacitación

4. Identificación de Competencias de Gestión

a. Ofimáticas

b. Gestión de capital humano

c. Gestión de proyectos

d. Desarrollo humano

e. Liderazgo

5. Identificación de Competencias Institucionales

a. Principios institucionales

b. Valores

- c. Compromisos
- d. Ética Profesional
- 6. Requerimientos logísticos
  - a. Disponibilidad de espacios para la capacitación
  - b. Disponibilidad de horario
  - c. Mención de un enlace de capacitación

Se podrá utilizar la siguiente herramienta para identificar las necesidades de capacitación, la que consiste en una escala en seis niveles de dominio de una competencia. De esta manera, se busca determinar la brecha de capacitación entre el desempeño actual y el requerido para llevar a cabo una actividad profesional determinada.

Por último, se deberá tomar en consideración para el análisis y la priorización de las necesidades de capacitación el perfil de la persona que realice dichas acciones, ya que deberá ser una servidora o servidor público con amplia experiencia en la operación del área a la que pertenece, con conocimiento del número de personas que integran la unidad administrativa y del desempeño ideal y real de cada una y uno.

## 2 Integración de la agenda de capacitación

Para planificar la estrategia de capacitación de las instituciones, se recomienda la implementación de una Agenda de Capacitación en el periodo de un año, en el que se asientan las acciones y procesos que permitirán alcanzar los objetivos que la institución se plantee en materia de capacitación.

### 2.1 Procedimiento Institucional para la Integración de la Agenda de capacitación

Para la integración de la Agenda de Capacitación, el área responsable de formación profesional podrá enviar durante el último trimestre del año el instrumento para la Detección de Necesidades Institucionales de Capacitación de todos los puestos y niveles de la institución. El instrumento deberá ser devuelto debidamente llenado dentro de los quince

días hábiles posteriores a la difusión del mismo y con el visto bueno de la unidad jerárquicamente superior con un nivel mínimo de director.

El área de formación profesional podrá emitir el diagnóstico de necesidades mediante el cual se integrará la Agenda de Capacitación, valorando el costo-beneficio institucional y tomando en consideración las acciones de capacitación identificadas por las unidades administrativas como prioritarias, las cuales estarán sujetas a la disponibilidad de recursos para su implementación.<sup>3</sup>

El área de formación profesional coordinará a las unidades administrativas en la integración de la Agenda de Capacitación de la institución. Para este fin, se sugiere crear un grupo de enlaces de capacitación, que deberá tener como propósito la integración de la Agenda de Capacitación.

Para su conformación, el Grupo de Enlaces para la Capacitación contará con la participación activa del área de servicio profesional de carrera, el área de recursos humanos y organización, las unidades administrativas capacitadoras y un representante por cada perfil sustantivo y/o administrativo del tema que sea materia de análisis. Se sugiere que el Grupo de Enlaces para la Capacitación esté presidido por el titular del área de formación profesional.

Gráficamente, el procedimiento descrito anteriormente se puede expresar de la siguiente manera:



.....  
 3 Los requerimientos de capacitación que las unidades administrativas no hayan considerado dentro del instrumento de Detección de Necesidades se considerarán necesidades extraordinarias. Para solicitar estas capacitaciones, las unidades deberán llenar el formato de requerimiento que para estos fines desarrolle la institución. En el dicho documento deberá justificarse el motivo del surgimiento de la necesidad de capacitación y el motivo por el cual esta necesidad no se incluyó en el instrumento para la Detección de Necesidades de Capacitación. Debe tomarse en cuenta que todo requerimiento estará sujeto a la disponibilidad presupuestal y capacidad instalada para su ejecución.

## 2.2 Planes y Programas

Se desarrollará una Agenda de Capacitación conformada por planes formativos, los cuales estarán enfocados de la siguiente manera:

- » Formación inicial: se privilegiarán los temas de inducción, de sensibilización y aquellos que busquen fortalecer y sensibilizar sobre los valores institucionales.
- » Formación permanente: se implementarán capacitaciones a través de cursos, talleres, cursos-talleres, conferencias y seminarios sobre temas relevantes.
- » Educación virtual: realización de cursos por medio de plataformas de instituciones gubernamentales, campus virtuales, universidades e instituciones formativas, nacionales e internacionales, y las que se consideren.
- » Fortalecimiento de la profesionalización: se buscará reforzar los conocimientos enfocados a la ejecución e implementación del Sistema Nacional Anticorrupción, a través de actualizaciones, especializaciones y formación de formadores.

A su vez, los planes formativos se compondrán por programas académicos, los cuales deberán ser planteados en función de un cumplimiento a corto plazo, con la finalidad de ejecutar actividades enfocadas en el desarrollo profesional y personal de las servidoras y los servidores públicos de cada institución, con la intención de brindar a la población objetivo las oportunidades de desarrollar, fortalecer y reforzar las competencias necesarias para realizar su trabajo. Todo ello se hará bajo el eje rector de la atención de las necesidades básicas y enfocadas a ser congruentes con las disposiciones en materia de capacitación de la Política Nacional Anticorrupción.

Por lo anterior, éstos deberán estar sustentados mediante una breve justificación de la necesidad, y definirán:

- » Necesidad de capacitación que se atenderá.
- » Plan formativo en el que se identificará.
- » Tema de la capacitación.
- » Definición de los indicadores de avance y cumplimiento.

- » Modalidad (presencial, virtual o mixta) y forma de impartición de la actividad (curso, taller, curso-taller, seminario, conferencia).
- » Objetivo(s) específico(s).
- » Población objetivo (perfil y cantidad).
- » Temario con los principales contenidos, ordenados jerárquicamente o carta descriptiva.
- » Temporalidad de cumplimiento o cronograma.
- » Recursos necesarios para su cumplimiento (humanos, materiales y financieros), definiendo si serán internos o externos.

Así pues, se podrá implementar:<sup>4</sup>

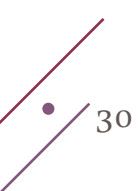
**Cursos:** su propósito es la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los ya existentes en un tema específico. Se basa en la impartición de conocimientos, por lo que el instrumento que se sugiere privilegiar para corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados será el examen. Podrán tener una duración de 8 a 40 horas, dependiendo del nivel de especialización.

**Talleres:** consiste en una metodología de trabajo desarrollada en un espacio donde se desarrollan actividades que combinan teoría y práctica. De esta manera, entre los instrumentos que se podrán emplear para la evaluación de estas actividades se podrán privilegiar las listas de cotejo. Éste podrá ejecutarse de 8 a 20 horas, dependiendo del producto que se elaborará.

**Curso-taller:** como su nombre lo dice, involucra la impartición de conocimientos con miras al desarrollo práctico de los mismos. Se podrán generar carpetas en las que las y los participantes coloquen los insumos teórico-conceptuales y los productos que se realicen en el aula. Podrán tener una duración de 8 hasta 40 horas, dependiendo de las actividades a realizar

**Conferencias:** exposición oral desarrollada por un experto con el propósito de presentar un tema, transmitir conocimientos o compartir

.....  
<sup>4</sup> Sección elaborada con base en los Lineamientos y Estrategias para el fortalecimiento de la Educación Continua de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (<http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro37.pdf>).



experiencias, desde su perspectiva personal. Debido a lo breves que llegan a ser, se privilegiará conocer el nivel de respuesta por parte del público y la sensibilización al tema, por lo que se evaluará la percepción de la calidad de la actividad. Su duración mínima será de 2 a 8 horas, dependiendo del nivel de especialización.

**Seminarios:** son reuniones didácticas en torno a un especialista en donde los estudiantes deben realizar lecturas o actividades previas y participar activamente en las propuestas del maestro. Se imparte mediante sesiones periódicas y al término puede presentarse un producto final como resultado de las reflexiones de los asistentes. Propicia el aprendizaje grupal ya que se permite la interacción entre los participantes, quienes aportan sus experiencias y conocimientos sobre el tema. En estos casos, dependerá del tema el instrumento de evaluación que se pueda emplear. Su duración mínima será de 8 a 25 horas, dependiendo del tema que se discuta.

### 3. Evaluaciones

La evaluación será un componente fundamental dentro de los procesos de capacitación, pues permitirá identificar el grado de cumplimiento de los objetivos deseados, ya que es una forma de medir el impacto de un programa de acuerdo con los estándares que permitirán su mejoramiento.<sup>5</sup>

El propósito principal de los ejercicios de evaluación será contar con elementos que permitan mejorar los procesos de capacitación en cada uno de sus componentes. De esta manera, será posible optimizar el uso de los recursos destinados para tales efectos y, en consecuencia, las competencias laborales de los cuerpos profesionales dedicados al servicio público.

Por tanto, se sugiere privilegiar el análisis de indicadores de desempeño, que es una herramienta que entrega información respecto al logro o resultado de los objetivos de la institución, y que sirve como insumo para la toma de decisiones a mediano y largo plazo, ya que genera una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

.....  
<sup>5</sup> Carol H. Weiss, *Evaluation: Methods for Studying Programs & Policies*, Prentice Hall, 1998.

### 3.1. Evaluación de los educandos

Se apuntan las siguientes consideraciones que podrán tomarse en consideración para el ejercicio de prácticas de evaluación de los procesos de capacitación:

- » Las evaluaciones de los educandos deberán elaborarse conforme a la naturaleza, el contenido temático y el enfoque de las acciones de capacitación.
- » La evaluación de aprendizaje deberá ser coherente con los objetivos formativos y mediante los cuales se pretende elevar el nivel de calidad, de reto y de exigencia académica.
- » Entre las evaluaciones que se podrán realizar, estarán las siguientes<sup>6</sup>

**Diagnóstica.** Evaluación inicial que pretende identificar el nivel de conocimiento y características de los participantes que permitan orientar y adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Formativa.** Son las evaluaciones que se realizan durante el transcurso del programa. Permiten obtener información sobre los progresos, comprensión y aprendizaje de los contenidos en cualquier etapa o momento del curso.<sup>7</sup>

**De comportamiento.** Permiten identificar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

**Sumativa.** Es la evaluación formal que se realiza al término del programa para evaluar las habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos por los participantes.<sup>8</sup>

**Evaluaciones de percepción.** Las y los participantes podrán opinar sobre la calidad con la que se desempeña el personal docente, además de la calidad de las aulas o plataformas, los recursos didácticos y el cumplimiento de sus expectativas, con lo que se podrá elevar la calidad de futuras

6 Este apartado se estructura con base en la propuesta de M. A. S. Guerra y R. de la Plata, *Evaluación educativa*, Magisterio del Río de la Plata, 1996.

7 [https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/exp/quim/quim1/Quimical/lectura\\_tipos\\_de\\_evaluacion1.1.pdf](https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/exp/quim/quim1/Quimical/lectura_tipos_de_evaluacion1.1.pdf).

8 [https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/exp/quim/quim1/Quimical/lectura\\_tipos\\_de\\_evaluacion1.1.pdf](https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/exp/quim/quim1/Quimical/lectura_tipos_de_evaluacion1.1.pdf)



actividades y mejorar el proceso en pos de la satisfacción de las necesidades de la población usuaria

**Consulta al superior jerárquico.** Dos meses después de concluida la capacitación, se llevará a cabo una consulta aleatoria a los superiores jerárquicos de quienes hayan participado en los procesos de capacitación. Esta consulta podrá ser uno de los mecanismos que ayudarán a identificar si la capacitación logró impactar en los cambios deseados en el desempeño de los participantes de las capacitaciones.

## 3.2 Evaluación de los programas de capacitación

Se llevará a cabo de una evaluación de cada uno de los componentes de los programas y acciones de capacitación, de la relación que guardan entre sí los que se generan y de la pertinencia que tiene para el logro de los objetivos que se proponen.

Así pues, se evaluará, al menos, los siguientes componentes:

- » Cumplimiento de los objetivos establecidos en la Agenda de Capacitación
- » Desarrollo de competencias de los educandos
- » Adquisición de conocimiento de los educandos
- » Calidad de la oferta académica
- » Desempeño de los docentes



## VI. Instructores

### 1 INSTRUCTORES INTERNOS

Para la implementación de la Agenda de Capacitación de cada institución se favorecerá que los instrumentos de capacitación se impartan por el personal experto de la propia institución o de alguna otra, con lo que las y los servidores que se encuentren en esta situación serán considerados capacitadores internos.

Se propone generar Programas de Formación de Instructores Internos, bajo el propósito de guiar la planeación, organización, impartición y evaluación de cursos de capacitación por los instructores internos, en función de requerimientos o necesidades específicas de las instituciones.

El programa podrá estar compuesto de cuatro fases:

- I. Formación de instructores con experiencia en la dinámica de la institución
- II. Capacitación técnica en la materia o tema a impartir o replicar
- III. Curso para la certificación en el estándar de impartición de cursos presenciales
- IV. Elaboración de manuales o materiales de apoyo didáctico.

De esta manera, se considera propicia la creación y actualización constante de un padrón nacional de capacitadores, que incluya la información de todos los formadores internos de manera interinstitucional, en el que se podrán detallar:

- » Nombre de cada capacitador
- » Institución a la que pertenece
- » Áreas de especialidad
- » Referencia curricular
- » Datos de contacto (correo y número telefónico)

Los funcionarios que participen en los programas de formación de instructores deberán tener habilidades de comunicación y planeación y mostrar completa disposición para interactuar y llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje. Las y los capacitadores internos

podrán ser convocados a cursos de actualización y especialización que se impartan en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción por instancias públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con la finalidad de que puedan transmitir sus conocimientos.

Los funcionarios formados como capacitadores internos, podrán ser requeridos para la impartición de temas relacionados con su área de especialidad, previa autorización de su superior inmediato y deberán vigilar la impartición de actividades de capacitación de calidad, enfocadas en los objetivos que sean planteados en la Agenda de Capacitación.

El área de formación profesional o de capacitación de cada institución podrá contar con un expediente por capacitador interno, el cual contendrá:

- a) Copia del acta de nacimiento;
- b) Copias de títulos, diplomas o grados que acrediten sus estudios, y
- c) *Curriculum vitae* con descripción de experiencia profesional y docente.

## 2. Instructores externos

Serán considerados instructores externos el personal docente, facilitadores o académicos que participen de alguna acción formativa dirigida a los funcionarios de las instituciones. Para ser contratados, se sugiere que los instructores externos cumplan con las siguientes observaciones:

- I. Poseer como mínimo el título, diploma o grado correspondiente al nivel de especialización en que se desempeñará, o
- II. Satisfacer las condiciones de equivalencia de perfiles, demostrando que poseen la preparación necesaria, obtenida ya sea mediante procesos autónomos de formación o a través de la experiencia docente, laboral y/o profesional, acreditando que:
  - a) Para impartir cursos deberán contar con título de técnico superior universitario y/o licenciatura en cualquier especialidad, además de contar con experiencia docente o laboral en el área respectiva;

- b) Para impartir cursos o talleres de actualización y/o desarrollo humano, deberá contar con título de licenciatura en áreas afines (Psicología, Pedagogía, Administración, Contaduría, etc.), con cédula profesional y experiencia mínima de ejercicio profesional o dedicado a la docencia;
- c) Para impartir actividades de especialización, deberá tener título de licenciatura o maestría, la cédula profesional correspondiente y experiencia docente o de ejercicio profesional, en su caso, poseer diploma de especialidad y experiencia docente o profesional;
- d) Para impartir estudios de alta especialidad, poseer título y cédula profesional de especialidad y experiencia docente o profesional en su caso.

Para la acreditación del perfil de las y los instructores externos, se podrán presentar:

- a) Copias de títulos, diplomas, grados y cédulas profesionales que acrediten sus estudios
- b) *Curriculum vitae* con descripción de experiencia profesional y docente comprobable
- c) Los que se consideren necesarios o indispensables por las áreas de Recursos Materiales de las instituciones para su debida acreditación (técnica y legal) y precedente contratación.



## VII. Becas

Con el objetivo de impulsar la capacitación, se podrán otorgar becas y/o facilidades para la realización de estudios dentro del país y/o en el extranjero, siempre y cuando quien lo solicite reúna los requisitos que se detallan y siempre que los estudios estén vinculados con las actividades de la institución en que se desempeña, sujeto a la disponibilidad presupuestal.

La beca y/o facilidades, en caso de que se otorgue, no representará una obligación de la institución con el beneficiario sobre su ascenso en la estructura organizacional o en el incremento de su salario.

La capacitación que se lleve a cabo mediante becas habrá de otorgarse preferentemente con institutos, universidades y demás centros educativos que sostengan convenios de colaboración, así como con instancias coordinadoras de apoyos, como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)

Las personas que reciban capacitación podrán solicitar a la institución a la que pertenezcan alguno de los siguientes instrumentos:

**a. Beca.**- con la autorización de un monto determinado para cubrir la capacitación de los cargos (estrechamente relacionados con el combate a la corrupción). El apoyo se podrá otorgar para capacitación en la República Mexicana y, excepcionalmente, en el extranjero. El otorgamiento dependerá de la disponibilidad de presupuesto o de la celebración y vigencia de los convenios de colaboración de cada institución.

**b. Facilidades:** se considerará otorgarlas cuando se considere necesario y pertinente, con el objetivo único de dar total cumplimiento a la capacitación. Se podrán brindar las facilidades para solventar gastos de viáticos, transportación, en el caso de que la capacitación se llevé a cabo fuera del lugar de trabajo, por el periodo de duración de la misma.

Tanto las becas como las facilidades siempre se otorgarán respetando el principio de equidad de género. Las personas que reciban los beneficios de una beca y/o facilidades mantendrán todos sus derechos laborales durante el periodo que abarque la beca y/o las facilidades; es decir, recibirán salario completo, contarán con los incrementos salariales y demás prestaciones y beneficios. Por lo

anterior, se sugiere que en términos administrativos, a las personas que gocen de la beca y/o facilidades este periodo se les considere como tiempo laborado completamente.

Las personas que hayan recibido una beca y/o facilidades deberán firmar un compromiso, en el que asentarán que se obligan a prestar sus servicios en la institución a la que pertenecen durante el tiempo equivalente por lo menos al periodo que tomaron para su capacitación, al finalizar la misma.

Entre los requisitos para que la persona que desee solicitar una beca y/o facilidades, se podrían contemplar:

- a) Contar con una plaza en la estructura de las instituciones.
- b) Contar, al menos, con un año de antigüedad continua en la institución, validado mediante una constancia emitida y certificada por el área de recursos humanos de la institución en que labore o por la persona que ocupe el cargo mínimo de Coordinador o Coordinadora Administrativa, con el visto bueno Director o Directora General Adjunta (o quiénes desempeñen el cargo en ausencia o suplencia).
- c) Presentar una acreditación, otorgada por el órgano de controloría interna, que avale no ha sido sancionada por una falta administrativa grave.
- d) Presentar y firmar una carta de conocimiento mediante la cual acepte las condiciones de la beca y/o facilidades que se presentan en el presente documento.
- e) Entregar un informe al titular de la unidad o Dirección General a la que pertenezca, donde se dé cuenta de los asuntos pendientes, así como los trámites a su cargo, de manera semestral.

La persona que cumpla con los requisitos previamente mencionados podrá emitir una solicitud para requerir Maestría, Diplomados, cursos, seminarios o programas de capacitación con valor curricular.

Para el caso específico de maestría, el programa académico deberá estar reconocido por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), en cual-



quiera de los niveles que contempla. La persona que solicite la capacitación deberá considerar como opción principal la oferta educativa que ofrecen las instituciones públicas nacionales.

En el caso de diplomados, cursos, seminarios o programas de capacitación con valor curricular, la persona deberá entregar una carta que contenga la descripción detallada del curso en cuestión, principalmente:

- a) Objetivo general del curso
- b) Experiencia en investigación y docencia de la institución que lo imparte
- c) Requisitos de admisión a la actividad
- d) Listado del personal docente del curso (si se cuenta con la información)
- e) Duración
- f) Perfil del egresado
- g) Otros que se consideren relevantes

Se sugiere que la solicitud de beca sea presentada, al menos, con dos meses previos al inicio de los estudios, con el propósito de contar con tiempo suficiente para revisar la documentación requerida, otorgar un dictamen y, en su caso, autorizar la beca y/o facilidades.

Se sugiere que la o el titular de la unidad o Dirección General a la que pertenezca la persona que solicitó la beca presente al área encargada de la erogación de los recursos la solicitud debidamente llenada, que podría incluir:

- a) Oficio mediante el cual se presenta, avala y justifica la propuesta de programa académico e institución educativa al cual se desea aplicar.
- b) Tira de materias, que incluya un calendario de las actividades y/o estudios, además de los mecanismos de evaluación.
- c) Carta de exposición de motivos que destaque el beneficio de la labor de la persona al interior de la institución, así como los beneficios que obtendrá la institución derivados de la capaci-

tación. También deberá justificarse la elección del programa educativo y de la institución educativa que lo imparte, especialmente si esta última es de carácter privado. Por último, deberá enlistar qué programas y universidades del padrón del Conacyt consideró.

- d) Presupuesto del costo total de los estudios a realizar.
- e) Calendario con las fechas relevantes para los pagos de inscripción, colegiatura, contemplando la periodicidad de los pagos, descuentos por pronto pago o algún otro tipo de beneficio.
- f) Si el programa educativo se realizará en el extranjero o en lugar distinto al sitio de trabajo de la persona que solicita la beca, el o la solicitante deberá entregar un calendario que contemple los días de salida y arribo, debiendo coincidir con el programa de estudios.
- g) En caso de maestrías en el extranjero, se deberá presentar un documento que avale que el programa seleccionado cumple con los parámetros básicos que exige Conacyt para incorporar estudios a su Programa Nacional de Programa de Calidad.
- h) En caso de cursos, diplomados, especialidades, seminarios, la persona solicitante deberá entregar una carta, para dar cuenta de la calidad del programa académico.
- i) Documentos que avalen que se ha dado inicio al trámite de inscripción.
- j) Constancia de antigüedad y no sanción administrativa, informe de asuntos pendientes.
- k) Carta en el que la persona que solicita la beca deja asentado que se compromete a terminar por completo los estudios.
- l) Constancia de acreditación de un idioma, en caso de que se requiera.
- m) Carta compromiso por parte de la persona interesada en la beca, donde establezca que aportará trabajo adicional

a su cargo, mediante investigaciones, horas de servicio de capacitación o el medio que se considere adecuado.

n) *Curriculum vitae* de máximo tres cuartillas.

Se considerará necesaria declarar la suspensión de la beca y/o facilidades cuando:

- a. La disponibilidad presupuestal de la institución ya no sea suficiente para cubrirlas o, en su caso, se reduzcan las asignaciones presupuestales específicas de la institución destinadas para las becas y/o facilidades.
- b. No se presenten los comprobantes de pago o calificaciones en las fechas establecidas.
- c. El promedio de las calificaciones de la persona que solicitó la beca y/o facilidades sea menor a 8 en una escala de 1 a 10 o su equivalente.
- d. La persona que ya no laboré en la institución.

La persona becada podrá entregar los documentos que avalen la acreditación del programa académico cursado (diploma, certificado, grado, según corresponda) en original y copia, junto con un informe en el cual se pronuncie sobre el aprovechamiento de las becas y/o facilidades. Asimismo, este informe será integrado al expediente personal y al expediente académico de la persona que haya completado la capacitación.

Los hechos y circunstancias no previstas serán resueltas por la instancia encargada de erogación de recursos y de recursos humanos de la institución.



## VIII. Programa piloto de actividades de capacitación

Se propone, tomando en consideración la carga de trabajo de la institución, la implementación de un programa piloto para sobre la implementación de una actividad de capacitación, de conformidad con las propuestas descritas en el numeral 5.2.2 Planes y Programas, tomando como eje rector los principios, ejes transversales y el enfoque que se ha planteado.

En dicho pilotaje, podrá participar una persona representante de:

- » El área solicitante de la institución
- » Tres personas de áreas diferentes (de acuerdo con el tema que se seleccione para tal efecto)
- » Mínimo una y máximo tres personas con experiencia en procesos de formación de la misma institución y/o de alguna otra invitada (podrán considerarse instructores internos, enlaces de capacitación de las áreas, personal que colabore en las áreas de adquisiciones de servicios de capacitación y cualquiera con conocimientos básicos en procesos instruccionales)
- » Una persona con experiencia y conocimientos sobre el Sistema Nacional Anticorrupción

Los resultados del programa piloto serán evidencia empírica útil que permitirá identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad de todos los procesos que conforman la implementación de actividades de capacitación e, incluso, el diseño e integración de la Agenda de Capacitación. Con base en esta información se podrá realizar las mejoras necesarias al método de Detección de Necesidades de Capacitación en cualquiera de sus componentes y permitirá compartir la experiencia con otras instituciones, por medios virtuales y presenciales. Por lo anterior, se propone que dicha o dichas experiencias formen parte de la Plataforma Digital Nacional del Sistema Nacional Anticorrupción, permitiendo una colaboración y coparticipación en la mejora de este tipo de procesos.

