



Septiembre 2019 - ISSN: 2254-7630

## PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GENERACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS

**Virginia Sánchez Zepeda<sup>1</sup>**

virginiasz@yahoo.com  
Instituto de Estudios Superiores ISIMA

**Julio Álvarez Botello<sup>2</sup>**

julioalvarezbotello@yahoo.com  
Universidad Autónoma del Estado de México

**Eva Martha Chaparro Salinas<sup>3</sup>**

bebachaparro@yahoo.com.mx  
Universidad Autónoma del Estado de México

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Virginia Sánchez Zepeda, Julio Álvarez Botello y Eva Martha Chaparro Salinas (2019): "Propuesta metodológica para la generación de programas de capacitación en organismos públicos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/09/propuesta-programas-capacitacion.html>

### Resumen

El proceso de capacitación al interior de las empresas y organismos públicos se visualiza de manera diferente, para los primeros, este proceso se hace en vías a eficientar sus procesos y optimizar sus recursos, de tal manera que se pueda elevar la calidad de sus productos e incrementar sus utilidades y su cartera de clientes.

En el caso de los organismos públicos, la capacitación gira en torno a mejorar el desempeño de su personal, con vías a optimizar el presupuesto que les ha sido asignado por el estado, que a la larga se traduzca en mejorar los servicios públicos, maximizando el aprovechamiento de los impuestos de los contribuyentes.

Sin embargo, algo en lo que adolecen ambas partes, es la falta de una metodología que sea eficiente al momento de planear, organizar e implantar dichos procesos de capacitación, que permitan tomar decisiones a partir de un objetivo análisis de requerimientos, así como dar seguimiento y medir su impacto.

El presente artículo, da un panorama general de esta situación, analiza algunas metodologías y retoma de ellas lo más importante, brindando al Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa (IMIFE), como caso de estudio, una herramienta metodológica que permita a esta institución gubernamental, optimizar la administración de sus recursos materiales y humanos.

**Palabras Clave:** Metodología, Proceso de Capacitación, Organismo Público.

<sup>1</sup> Maestra en Administración Financiera, Candidata a Doctor en Administración del Instituto de Estudios Superiores ISIMA

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México

## **Abstract**

The training process within companies and public organizations is visualized differently, for the companies, this process is done in ways to streamline their processes and optimize their resources, so that the quality of their products can be increased and Increase your profits and your client portfolio.

In the case of public agencies, the training revolves around improving the performance of its staff, with ways to optimize the budget assigned to them by the state, which will eventually result in improving public services, maximizing the use of taxpayers' taxes.

However, something that both parties suffer from is the lack of an efficient methodology when planning, organizing and implementing such training processes, which allow decisions to be made based on an objective analysis of requirements, as well as follow-up. and measure its impact.

This article, gives an overview of this situation, analyzes some methodologies and takes up the most important of them, providing the Mexican Institute of Physical Education Infrastructure (IMIFE), as a case study, a methodological tool that allows this government institution, optimize the management of your material and human resources.

**Keywords:** Methodology, Training Process, Public Organization.

## **Introducción**

Tomando en cuenta que las empresas e instituciones gubernamentales buscan incrementar o en su caso aprovechar sus ingresos a partir de la administración eficaz y eficiente de sus recursos materiales y humanos, es necesario destinar parte de ellos a la capacitación de su personal, aunque los resultados no son inmediatos, es necesario apostar por la especialización de sus empleados, quienes pueden observar, analizar y trabajar en una mejora continua de sus actividades; aún y cuando los resultados de la capacitación suelen ser a largo plazo.

Por lo anterior es que se propone realizar esta investigación, a fin de proponer una metodología que permita determinar las necesidades de capacitación, planear cada una de las etapas de esta, su implantación, seguimiento y evaluación, así como proveer de herramientas que permitan identificar al personal que necesita ser capacitado o actualizado, tanto en cuestiones operativas, como procedimentales y administrativas, generando un programa con estrategias eficientes, cuya metodología pueda ser usada por cualquier organización.

## **Marco teórico**

Las organizaciones tienen el recurso más valioso, el talento humano que la integra, el cual es definido por Ordoñez (2003), como las personas que poseen las habilidades, capacidad, motivación y energía para crear valor a una organización. En este sentido, las diferencias entre ellos, así como los cambios característicos de toda organización en desarrollo, permiten lograr su efectividad y exige, a la vez, la continuidad de procesos de capacitación dirigidos a todos los miembros que las conforman, por medio de los planes dirigidos a ese logro.

Adecuar las características y habilidades del talento humano con los requisitos y necesidades organizacionales, se puede lograr a través de una metodología de capacitación eficiente, los cuales afectarían directa y positivamente el clima organizacional, permitiendo lograr su optimización, es decir, la efectividad en el desempeño humano, considerándose que la capacitación laboral es una de las piezas claves en el desarrollo de toda organización en vías a optimizar recursos, disminuir tiempos y costos.

Se considera importante definir los siguientes criterios o conceptos que dan soporte a este trabajo de investigación:

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (Gómez & Arango, 2014)

En toda organización es indispensable la capacitación con el propósito de lograr el éxito de esta, pues al dar esa capacitación a sus empleados se logrará que todas las actividades que realicen éstos sean de alta calidad. En este artículo se tratan aspectos como son: El Proceso de la Administración de la Capacitación, mediante el cual se puede identificar y definir las necesidades manifiestas, detección de las necesidades encubiertas, fijación de objetivos a partir de las necesidades, etc. lo que permite a la empresa realizar una capacitación eficaz y eficiente, así mismo el Marco Legal, el cual permite conocer las leyes en las cuales se sustenta la misma y que toda empresa debe seguir sus lineamientos. (Morín, 2005)

El capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Marti, 2001) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998). En otras palabras, es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 2001).

Se tiene una relación muy estrecha entre lo que es capacitación y educación, la cual consiste en la creación y desarrollo evolutivo e histórico de sentido de vida y capacidad de aprovechamiento de todo el trabajo con el que el hombre se esfuerza y al cual se dedica, durante los años de su vida, de manera individual y colectiva; bien bajo su propia administración o bajo la dirección de otros, de organizaciones públicas, privadas o bajo la administración del Estado. (León, 2007).

Por otro lado, de acuerdo con (Gómez & Arango, 2014), el entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades, cuya formación genera un proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comportamentales.

Así mismo, la habilidad es una capacidad, destreza o predisposición que tiene una persona, para ejecutar ciertos trabajos o tareas con facilidad; esta tiene relación con la productividad, la cual es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; convirtiéndose a la larga en transferencia de conocimiento, que es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar.

La ventaja competitiva es aquella que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. (Gómez & Arango, 2014)

### **Marco metodológico**

La presente investigación para la propuesta metodológica de la generación de programas de capacitación en organismos públicos, se basa en el caso de estudio del artículo de (Ortega, López, & Lozano, 2013), el cual presenta una metodología para identificar las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo de cada uno de los cargos durante el ciclo laboral en la organización con el fin de contribuir al plan de capacitación de la Universidad Francisco de Paula Santander y/o facilitar las decisiones sobre ubicación laboral, cuyos resultados le dan una validez fue de 0,87 según evaluación de expertos, detallando en la conclusión que la metodología es fiable y efectiva.

En cuanto a la metodología de (Ortega, López, & Lozano, 2013) para el diagnóstico de las necesidades de capacitación por cargo, utilizaron una estrategia combinada de levantamiento y análisis de información.

En primer lugar, a partir de la información contenida en los descriptivos y perfiles de cargo que desarrollaron, elaboraron los instrumentos cargo por cargo en cada uno de los procesos de la Universidad Francisco de Paula Santander. Con estos instrumentos levantaron la información durante las reuniones que realizaron con el personal administrativo de esa Universidad.

Esta información contenida en los instrumentos, la revisaron teniendo en cuenta los criterios de definición de necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo (Gallardo & Vergel, 2005), es decir, la base conceptual con la que se diseñó y dirigió el taller con los directivos. Esta información revisada fue remitida a todos los jefes, para su validación. En los instrumentos donde existen modificaciones, se revisó nuevamente, para garantizar la coherencia de la metodología.

En este artículo mencionan que la gran mayoría de los espacios diligenciados, contienen el mismo nombre de la habilidad así como una relación con la interacción social en el contexto en el cual se ubica la institución (Cívico, 2010). Esto quiere decir, que es necesario desarrollar la temática que se trabajará en los momentos en que los jefes definieron como fundamental, dentro del ciclo laboral de cada funcionario. Esta temática deberá partir de la definición de cada habilidad, que se encuentra en el Inventario de Habilidades de la universidad. (Cabrerá, Toloza, & Vergel, 2011)



Ilustración 1, Definición del diagnóstico de las necesidades de capacitación  
Fuente: (Ortega, López, & Lozano, 2013)

Para facilitar la planeación de las capacitaciones en periodos posteriores, se creó una guía de colores que indica el grado de urgencia y prioridad de los diferentes temas de capacitación.



Ilustración 2 Esquema de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo  
Fuente: (Ortega, López, & Lozano, 2013)

Para la definición del diagnóstico, se realizó el análisis de las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo requeridas por cada cargo durante el ciclo laboral.

Cuya funcionalidad es la toma de decisiones respecto al Plan de capacitación, el rediseño de perfiles y el plan de carrera.



*Ilustración 3, Proceso de capacitación  
Fuente: (Ortega, López, & Lozano, 2013)*

Para establecer los costos de invertir en la capacitación y formación del personal, se estudiaron las entidades más calificadas para formar al personal administrativo de la UFPS desde cursos, hasta maestrías, pasando por talleres, diplomados, seminarios y especializaciones. (Ortega, López, & Lozano, 2013)

### **Marco contextual**

En base a lo anterior, la propuesta de metodología para la generación de programas de capacitación será aplicada en el Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa, específicamente en el Departamento de Contabilidad y Tesorería, como caso de estudio.

De acuerdo con el sitio oficial (IMIFE, 2017), el Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa, es un organismo que se encarga de la construcción y rehabilitación de espacios educativos de nivel básico, medio superior y superior, el cual busca brindar un servicio de calidad en la atención a la solicitud de información y/o a la demanda de infraestructura física educativa.

Es un organismo público descentralizado, de carácter estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto normar el desarrollo de la infraestructura física educativa en todos sus niveles y modalidades, así como planear, programar y ejecutar su construcción, reparación, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento.

En años anteriores, estas funciones venían siendo promovidas y ejercidas por el Comité Administrador del Programa Federal para la Construcción de Escuelas (CAPFCE), organismo descentralizado del Gobierno Federal, el cual había contribuido de manera importante en la ampliación de la infraestructura para los niveles de Educación Preescolar, Básica, Media Superior y Superior.

Derivado de la estrategia de descentralización de facultades, funciones y recursos que el Gobierno Federal implementó desde 1995, a fin de fortalecer las administraciones públicas estatales, se estableció la necesidad de federalizar la construcción de escuelas, por lo tanto, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1996, establece la estrategia del Gobierno Federal para descentralizar los programas y recursos del CAPFCE hacia los gobiernos de los Estados, para que estos asumieran gradualmente la plena responsabilidad de la infraestructura y equipamiento escolar, reforzando sus atribuciones de planeación educativa.

En este contexto, a partir del 29 de febrero de 1996, el Gobierno del Estado de México, suscribió con las Secretarías de Educación Pública, diversos convenios para la federalización de la construcción de escuelas en los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria, en todas sus modalidades; así como en los niveles Medio Superior, Medio terminal, Superior, Extraescolar y de Capacitación.

Ante tales circunstancias, el Gobierno del Estado de México valoró la necesidad de crear un organismo que se encargara de coordinar, ejecutar y controlar el desarrollo de los programas federalizados y estatales de construcción, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura educativa en la entidad, este proceso dio por resultado, que mediante decreto del Ejecutivo publicado en Gaceta de Gobierno el 17 de febrero de 1998, se crea el organismo público

descentralizado de carácter estatal denominado Comité de Instalaciones Educativas del Estado de México (CIEEM).

Finalmente, el 22 de diciembre de 2010 mediante decreto número 252 de la H. "LVII" Legislatura del Estado, publicado en la Gaceta de Gobierno, se cambia la denominación del Organismo por Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa.

El IMIFE tiene por Misión, lograr que la población disponga de espacios educativos dignos, seguros y pertinentes, apegados a la normatividad aplicable, así como a los parámetros tecnológicos de vanguardia a través de un aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos que para ello se disponga, su visión es ser una Institución normativa que, derivado de la especialidad, experiencia y el trabajo, coadyuve al mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los espacios educativos y eleve la calidad de vida de la sociedad mexiquense, su objetivo es, lograr que la infraestructura física educativa de la entidad alcance un nivel de calidad óptimo, para contribuir al mejoramiento del aprovechamiento de la población.

Dentro de las funciones del IMIFE se encuentra, ser el órgano constructor de espacios educativos en el Estado de México que tiene por objeto el desarrollo de la infraestructura física educativa en todos sus niveles y modalidades, así como su construcción, reparación, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento. Para el cumplimiento de este objetivo, el Instituto tiene las siguientes atribuciones:

Generar y promover normas y políticas que regulen el desarrollo de la infraestructura física educativa en el Estado de México.

Programar, administrar y ejercer por sí o a través de terceros los recursos destinados a la construcción, reparación, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura física educativa.

Alentar la participación social de las comunidades en la supervisión de la construcción de espacios educativos, así como de su conservación y mantenimiento.

Vigilar que las obras de infraestructura educativa se ejecuten conforme a lo estipulado en los contratos de obra.

Proporcionar asesoría, apoyo técnico y administrativo especializado, a los municipios del Estado de México, dependencias del Gobierno Estatal, así como a particulares que lo soliciten, para mejorar sus capacidades en el desarrollo de infraestructura física educativa.

Elaborar diagnósticos

Dentro de su marco jurídico, se encuentra regulado por Constituciones, Leyes, Presupuesto, Reglamentos, Acuerdos, Convenios, Decretos, Códigos y Manuales, que en conjunto hacen un total de 57 documentos registrados.

En cuanto a su estructura, el IMIFE se divide en una dirección general, un órgano interno, una secretaría técnica, una secretaría particular, una unidad de asuntos jurídicos, una coordinación de atención a grupos sociales, tres coordinaciones anexas, siete subdirecciones, 17 departamentos y 9 residencias, todos, estructurados perfectamente en un organigrama que puede ser consultado en la página oficial del instituto; la autoridad formal se da de manera vertical, explicando perfectamente las actividades que cada uno de ellos debe realizar, como es descrito en el Manual General de Organización del Instituto. (IMIFE, 2017)

## **Diseño metodológico**

### *Objetivo General*

Analizar, diseñar e implantar una metodología que permita planear, dar seguimiento y evaluar un programa de capacitación para los organismos públicos, tomando en cuenta la detección de necesidades y los mecanismos para identificar los candidatos a ser capacitados.

### *Objetivos específicos*

Investigar diferentes metodologías existentes para diseñar un programa de capacitación para organismos públicos.

Elaborar un análisis técnico concerniente al tamaño, proceso, localización y organización de diferentes organismos públicos.

Analizar la factibilidad técnica y económica para diseñar una metodología para el diseño de programas de capacitación.

Formular las políticas, normas, procedimientos y formularios para el diseño de la propuesta metodológica.

Generar herramientas eficaces que permitan evaluar la efectividad de la propuesta metodológica de programas de capacitación.

### *Preguntas de investigación*

¿Es factible diseñar una metodología para el diseño de programas de capacitación?

¿Existen metodologías que permitan analizar, planear e implantar programas de capacitación, que puedan ser adaptables a cualquier organismo público?

¿Cuál es la importancia de contar con políticas, normas, procedimientos y formularios para el desarrollo de programas de capacitación generados a partir de la metodología propuesta?

¿Se utilizan herramientas para medir los resultados de la metodología propuesta en contraste con los beneficios obtenidos por los organismos públicos?

¿Es factible a nivel técnico y económico, el diseño de una metodología para la creación de programas de capacitación?

## **Tipo y alcance de la investigación**

La investigación desarrollada es de tipo Cualitativo con alcance Interpretativo de diseño Fenomenológico, debido a que se va a llevar a cabo la observación y comprobación de resultados a través de las aptitudes y capacidades e interpretar y dar utilidad al conocimiento para modificar el diseño de capacitación e impactar de manera positiva.

## **Levantamiento y análisis de la información**

A fin de poder determinar las necesidades de capacitación se tomaron en cuenta los criterios de inducción, entrenamiento, desarrollo y fortalecimiento, se utilizó una estrategia combinada de levantamiento y análisis de información documental, dicho levantamiento se obtuvo preguntando a la población total a estudiar compuesta de 16 integrantes del Departamento de Contabilidad y Tesorería del IMIFE los puntos del perfil que cada servidor público posee actualmente, una vez comparados cada uno de los aspectos, se han podido definir y resumir en los cuadros que se muestran a continuación:

Con respecto al Jefe de área, el cual tiene un nivel salarial 23, se obtuvieron los siguientes datos:

Trabajador 1				
Puesto: Jefe de área		Ocupantes: 1		
Perfil			Curriculum	
			si	no
Coordinar las actividades del personal a su cargo, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.			X	
Garantizar la aplicación de la normatividad vigente.				X
Colaborar en la detección de necesidades de capacitación del personal a su cargo				X
Elaborar y dar seguimiento a los planes específicos del área.			X	
Apoyar a su superior inmediato en la realización de diversas tareas, según sea requerido.			X	
Dotar al personal de los recursos necesarios en la realización de las tareas designadas.				X
Esquema de capacitación				
Inducción	Entrenamiento		Desarrollo	Fortalecimiento
	X		X	X

Tabla 1, Levantamiento y análisis de información; fuente: elaboración propia.

En la tabla número 1, se observa, que no se garantiza la aplicación de la normatividad vigente; así como falta de colaboración en la detección de necesidades de capacitación del personal, de igual forma, no se dota al personal de los recursos necesarios en la realización de las tareas designadas, siendo que es responsabilidad del Jefe de área, cumplir con estos requisitos. De acuerdo a la información obtenida se requiere tomar en cuenta los criterios de entrenamiento, desarrollo y fortalecimiento.

Por otro lado, lo que se refiere a los tres servidores públicos que ocupan los puestos administrativos denominados, Jefe B de proyecto con un nivel salarial 20, se encontró la siguiente información:

Trabajador 2, 3, 4											
Puesto: Jefe B de proyecto					Ocupantes: 3						
Perfil					Curriculum						
					T2		T3		T4		
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Organizar el trabajo facilitando el acceso a la documentación que se procesa en el área						X	X				X
Manejar los recursos físicos, financieros, humanos para cumplir con las tareas asignadas					X		X				X
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas						X		X			X
Apoyar a su superior inmediato en la realización de diversas tareas, según le sea requerido						X		X			X
Cumplir y vigilar el cumplimiento de la normatividad vigente					X			X	X		
Registrar y controlar la información que se procesa en el área						X		X	X		
Esquema de capacitación											
Inducción			Entrenamiento			Desarrollo			Fortalecimiento		
T2	T3	T4	T2	T3	T4	T2	T3	T4	T2	T3	T4
X	X	X	X	X	X	X	X	X			

Tabla 2, Levantamiento y análisis de información; fuente: elaboración propia.

En este caso, la tabla número dos permite identificar la falta de elaboración de informes periódicos de las actividades que los trabajadores realizan, así como la falta de apoyo a su superior inmediato en la realización de diversas tareas; del mismo modo, muestra la falta de registro y control de la información que se procesa en el área y la nula organización del trabajo, dificultando el acceso a la documentación que se procesa. Por lo que se recomienda tomar en cuenta los criterios de inducción, entrenamiento y desarrollo.

En la tabla número 3, correspondiente a 10 trabajadores, quienes tienen el puesto de analista A, con nivel salarial 18, arroja las siguientes brechas:

Trabajador 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14																						
Puesto: Lider B de proyecto		Ocupantes 10																				
Perfil		Curriculum																				
		T5		T6		T7		T8		T9		T10		T11		T12		T13		T14		
		S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	
Registrar, procesar y controlar datos administrativos			X	X		X			X		X		X	X		X		X			X	
Mantener el registro actualizado de la información que se procesa en el área.			X	X		X			X		X		X	X		X		X			X	
Elaborar informes requeridos por su inmediato superior			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Conocer las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad de aplicarlas y dar cabal cumplimiento			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Contestar llamadas telefónicas, a fin de dar un servicio oportuno al público en general		X			X	X		X		X	X			X	X			X	X			
Reportar al superior inmediato las irregularidades detectadas en el desarrollo de sus funciones			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Brindar apoyo en el ámbito de su competencia, a las unidades administrativas que lo soliciten			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Esquema de capacitación																						
Inducción																						
T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14													
X			X	X	X																	
Entrenamiento																						
T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14													
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
Desarrollo																						
T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14													
Fortalecimiento																						
T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14													

Tabla 3, Levantamiento y análisis de información; fuente: elaboración propia.

La tabla anterior, permite observar que no se registran, procesan, ni controlan datos administrativos, tampoco se mantiene actualizado el registro de la información que se procesa; no elaboran los informes requeridos por su jefe inmediato superior, ni reportan irregularidades detectadas en el desarrollo de sus funciones, no conocen las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos, tampoco brindan apoyo en el ámbito de su competencia a las unidades administrativas que lo solicitan, por lo tanto, los criterios a tomar en cuenta para su capacitación, son inducción y entrenamiento.

La última tabla, muestra los datos de dos servidores públicos con puesto de analista B y un nivel salarial 17:

Trabajador 15, 16							
Puesto: Analista B				Ocupantes 2			
Perfil				Curriculum			
				T15		T16	
				SI	NO	SI	NO
Registrar, procesar y controlar datos administrativos				X		X	
Mantener el registro actualizado de la información que se procesa en el área				X		X	
Elaborar informes requeridos por su inmediato superior				X		X	
Conocer las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad de aplicarlas y dar cabal cumplimiento					X		X
Contestar llamadas telefónicas, a fin de dar un servicio oportuno al público en general					X		X
Brindar apoyo en el ámbito de su competencia, a las unidades administrativas que lo soliciten					X		X
Esquema de capacitación							
Inducción		Entrenamiento		Desarrollo		Fortalecimiento	
T15	T16	T15	T16	T15	T16	T15	T16
X	X	X	X				

Tabla 4, Levantamiento y análisis de información; fuente: elaboración propia.

En la tabla cuatro, una vez realizado el análisis, es posible determinar que a estos servidores públicos les falta conocer las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos, no contestan llamadas telefónicas ni brindan apoyo en el ámbito de su competencia a las unidades administrativas que lo solicitan. Por lo que los criterios de inducción, entrenamiento y desarrollo, es relevante considerarlos en el proceso de capacitación.

## Resultados

A continuación se enlistan las brechas de capacitación, resultado del levantamiento y análisis de la información, recomendando el taller o conferencia que permitiría subsanar el nicho de oportunidad detectado.

Brechas	Taller o conferencia
Garantizar la aplicación de la normatividad vigente	Inducción a la administración pública y ética en el servicio
Colaborar en la detección de necesidades de capacitación del personal a su cargo	Forjando líderes para el servicio, alta dirección gubernamental e igualdad laboral
Dotar al personal de los recursos necesarios en la realización de las tareas designadas	Potencializando el talento humano
Organizar el trabajo facilitando el acceso a la documentación que se procesa en el área	Innovación, Organización y Métodos
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas	Herramientas de colaboración y productividad
Apoyar a su superior inmediato en la realización de diversas tareas, según le sea requerido	Formando grandes equipos
Registrar y controlar la información que se procesa en el área	Planeación estratégica
Registrar, procesar y controlar datos administrativos	Transformación hacia una nueva cultura en el servicio y calidad en el servicio público
Conocer las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad de aplicarlas y dar cabal cumplimiento	Ley general de contabilidad gubernamental y ley de disciplina financiera
Reportar al superior inmediato las irregularidades detectadas en el desarrollo de sus funciones	Servicio de comunicación efectiva y comunicación social e institucional
Brindar apoyo en el ámbito de su competencia, a las unidades administrativas que lo soliciten	Herramientas de colaboración y productividad, el desafío de la inclusión en el servicio

Tabla 5, Propuestas de cursos de capacitación; fuente: elaboración propia.

La tabla anterior, muestra la propuesta de los cursos o talleres de capacitación, resultantes del seguimiento de la propuesta metodológica, a partir de la detección de las necesidades de capacitación que se obtuvieron en el levantamiento de datos.

## **Conclusiones**

La presente propuesta metodológica se recomienda presentarla ante la Dirección de Administración y Finanzas del Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa, a fin de poder ser implantada en el Departamento de Contabilidad de Tesorería. Adicionalmente se debe medir la satisfacción, a partir del proceso de capacitación realizado, a través de encuestas u otra herramienta que permita obtener datos relevantes e indicadores objetivos.

¿Es factible elaborar una metodología para el diseño de programas de capacitación?

Si, ya que de acuerdo con el caso de estudio analizado para sustentar teóricamente el presente artículo, cuya metodología obtuvo una validez 0,87, parafraseando a (Ortega, López, & Lozano, 2013).

¿Existen metodologías que permitan analizar, planear e implantar programas de capacitación, que puedan ser adaptables a cualquier organismo público?

Si, ya que en todos los organismos es necesario planear el proceso a partir de la definición de niveles y cargos ocupacionales, diagnosticando el estado actual del entrenamiento y evaluación de las necesidades, así como de brechas.

¿Cuál es la importancia de contar con políticas, normas, procedimientos y formularios para el desarrollo de programas de capacitación generados a partir de la propuesta metodológica?

Es necesario establecer lineamientos para garantizar la calidad y efectividad de la metodología.

¿Existen mecanismos para medir los resultados de la metodología propuesta, en contraste con los beneficios obtenidos por los organismo públicos?

Si, a través de indicadores que permitan medir la satisfacción de las capacitaciones realizadas; así como el porcentaje de las personas que recibieron adiestramiento contra las mejoras sustantivas y observables al interior de los organismos, una vez terminado el proceso.

¿Es factible a nivel técnico y económico, el diseño de una metodología para la creación de programas de capacitación?

Si, aunque depende de las condiciones específicas y particulares del lugar donde se implantará dicha metodología, ya que para el caso de organismos públicos, estos dependen del presupuesto autorizado, aunque se recomienda en primera instancia, realizar el proceso de solicitud de los cursos y/o talleres requeridos ante el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, ya que este es el órgano encargado de capacitar a todos los servidores públicos.

## Bibliografía

- Cabrera, H. P., Toloza, C., & Vergel, M. (2011). Imaginario de nación en estudiantes universitarios de la ciudad de San José de Cúcuta. 47-59.
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, vol. 11, núm. 39, 595-604.
- Cívico, J. G. (2010). La integración social de la persona inmigrante en España: Norma y realidad. *evista Logos Ciencia & Tecnología*, 25-39.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 63-76.
- Gallardo, H., & Vergel, M. (2005). *De una Experiencia en Formación de Orientadores y Diseñadores a la Proyección Social del Museo Interactivo*. Río de Janeiro: IX reunión de la Red-Pop.
- Gómez, M. B., & Arango, V. A. (2014). Modelo de Aprendizaje organizacional, como estrategia para la educación empresarial. *Bachelor's thesis, Universidad de Medellín*.
- IMIFE. (08 de 12 de 2017). *IMIFE*. Obtenido de IMIFE: <http://imife.edomex.gob.mx/>
- Marti, J. M. (2001). ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System". *Journal of Intellectual Capital* Vol. 2, No. 2., 148-165.
- Morín, M. G. (2005). Conciencia Tecnológica. *Capacitación*, 27-30.
- Ortega, M. V., López, H. M., & Lozano, J. J. (2013). Metodología para elaborar planes de capacitación en instituciones de Educación superior. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, vol. 5, núm., 205-2013.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). Capital intelectual. El valor intangible de la empresa. *Paidós empresa*.