

---

personal, revisando desde la ley de creación del CESUES, hasta su Plan de Desarrollo Institucional.

Posteriormente, se revisará la normatividad secundaria que controla la operación del proceso mismo, y revisaremos a detalle que nos dice la norma ISO 9001:2000, que es empleada por el CESUES para que dicha función se realice a través de estándares de calidad reconocida.

Con todos esos aspectos legales y de normatividad mencionados con antelación, se abordará el presente capítulo del marco legal de la capacitación, de forma comentada, explicada y desarrollada, de tal forma que permita ser una lectura fácil para su entendimiento, señalando y definiendo en primera instancia las disposiciones legales sobre la materia.

## 2.1 MARCO CONSTITUCIONAL Y BASE LEGAL EN MÉXICO DEL FACTOR CAPACITACIÓN

### 2.1.1 CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de diciembre de 2005.)

El Título Sexto, "Del Trabajo y de la Previsión Social" que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala lo siguiente:

**Artículo 123.** *Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.*

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

Es significativo que dicha función esta sustentada desde la máxima expresión legal con la que cuenta el país, que viene siendo la propia *Constitución*. De tal manera, que se le da el grado de obligatoriedad a las empresas, cualquiera que sea este su giro a otorgar capacitación a sus trabajadores.

Lógicamente, que para transformar el aspecto legal, será necesario que las mismas empresas u organizaciones, diseñen y operen programas de capacitación de su personal.

Pero desde luego, las empresas tendrán que afrontar ciertos aspectos que les da su propia naturaleza de su existencia misma. Si nos adentramos un poco, a la caracterización genérica de la mayoría de las empresas, sin detallar su función sustantiva, podemos observar que en la iniciativa privada (IP) a comparación de la administración pública, el aspecto legal pasa a segundo termino. Esto quiere decir que hay un interés mas elevado al simple

---

cumplimiento legal, la IP orienta y da formación de manera permanente a su personal, por que tienen en claro y dan por entendido que esto repercutirá en lo niveles productivos de la misma empresa, se observa como una inversión mas, para alcanzar un lucro mas redituable.

Evidentemente que dichas empresas, el lucro es su razón de ser y fin para lo cual fueron creadas.

Desde esa perspectiva, la obligación legal es cubierta, por intereses recíprocos entre la empresa y el trabajador.

Caso contrario, la administración pública, percibe la función de capacitación de personal como una de tantas obligaciones legales que le corresponden a dar cumplimiento, simplemente por que la ley se lo demanda.

Es común observar, que en el sector público se capacita al personal de manera aislada o bien sin organización, ni planeación en la secuencia de la competencia o perfil de puesto que tiene asignado un trabajador.

Lógicamente, en la administración pública, el factor de lucro no es su fin, formalmente el fin de esta, seria ejecutar planes de desarrollo que cumplan con las expectativas de la sociedad. Esto quiere decir que el factor de la administración pública es cumplir con la sociedad, teniendo como base los diversos ordenamientos legales.

Pero sin duda alguna, no se puede omitir el mencionar que el factor que viene a determinar el funcionamiento de la administración pública es y será el factor político.

Dicho factor, se manifiesta de manera muy constante y variable según el escenario en que se encuentre, en ocasiones se olvida que la esencia de la política, no reside en los grupos partidistas, sino que su máxima expresión se da en el establecimiento de acuerdos y consensos, en donde todas las partes que vayan a intervenir se sientan satisfechas.

Es importante mencionar el contexto general, en donde regularmente se encuentran asentadas la mayoría de las empresas, por que estas últimas son las obligadas a otorgar capacitación o adiestramiento como lo marca el artículo 123 constitucional.

Es a partir de los respectivos contextos de las empresas en donde habrá que empezar a pensar en una planeación estratégica y profunda sobre el desarrollo del recursos humano y que esta trascienda en el desarrollo de la empresa; ya sea para lucrar o para cumplir las demandas de nuestra sociedad y que esto desde luego permita asegurar que la operación de la función de capacitar al personal, sea realizada a través de conductos que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas plasmados previamente en su planeación.

#### 2.1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

**(Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero de 2006.)**

La Ley Federal del Trabajo en su Título Primero referente a los "Principios Generales", señala lo siguiente:

**Artículo 1.** *La presente Ley es de observancia general en toda la Republica y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.*

**Artículo 3. Párrafo tercero.** *Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.*

Asimismo, en el Título Cuarto referente a los "Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, señala lo siguiente:

**Artículo 132.** *Son obligaciones de los patrones:*

**Fracción XV.** *Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.*

#### **CAPITULO III BIS. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores**



En ese capítulo de la Ley Federal del Trabajo, no señalaremos exactamente lo que refiere el articulado que lo contiene, retomaremos los artículos y explicaremos la idea principal de los mismos.

En el **artículo 153-A**, se menciona a que el trabajador tiene derecho a que su patrón le otorgue capacitación y adiestramiento, para elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes que se diseñen para tales fines.

En los **artículos del 153-B al 153-E**, básicamente se refieren a la forma de cómo llevar a cabo la capacitación, en el sentido de que órganos de apoyo pueden acudir, relaciones con otras instancias en que ayuden a aportar capacitación y desde luego, quienes vayan a otorgar formación a los trabajadores sean instancias o personas competentes para realizar dicha función.

En el **artículo 153-F**, se determina el objeto de la función de capacitar a los trabajadores, que esencialmente es el de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En el **artículo 153-S**, refiere a que tipo de sanciones puede hacerse acreedor el patrón al no implementar los programas de capacitación que fueron formulados y previamente aceptados por la Secretaría de Previsión Social.

Dichas sanciones serán conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la misma ley, que a la letra dice:

*En su contestación opondrá el demandado sus excepciones y defensas, debiendo de referirse a todos y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolos o negándolos, y expresando los que ignore cuando no sean propios; pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes. El silencio y las evasivas harán que se tenga por admitidos aquellos sobre los que no se suscite controversia, y no podrá admitirse prueba en contrario. La negación pura y simple del derecho, importa la confesión de los hechos. La confesión de estos no entraña la aceptación del derecho;*

Podemos darnos cuenta, de que no existe ningún tipo de sanción al respecto, o al menos no lo dice explícitamente, sino más bien se explica el procedimiento para llevarlo a cabo en audiencia, donde el demandado (el patrón) deberá de presentar los argumentos de su defensa al no poder cumplir con las disposiciones que la ley le adhiere.

Podemos suponer entonces, que en dicha audiencia se interpondrán las sanciones que correspondan, según se conduzca el caso o se determine el fallo.

## **2.2 REGULACIÓN EN EL ESTADO DE SONORA EN MATERIA DE CAPACITACIÓN**

### **2.2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE SONORA**

**(Última reforma publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, 16 sección I de fecha 22 de febrero de 2007.)**

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora no abunda en demasía sobre la capacitación en el trabajo.

Sin embargo, en la Sección V de la misma "constitución local" como facultades del Congreso dice lo siguiente:

**Artículo 64.-** *El Congreso tendrá facultades:*

**Fracción VII.-** *Para expedir leyes en el Estado que fijen las bases sobre la organización y prestación de los servicios públicos de salud y educación, así como para la capacitación en el trabajo, protección a la familia promoción a la vivienda, recreación y deporte y seguridad social.*

A la fecha no existe ninguna ley específica en materia de capacitación o formación de los trabajadores en el Estado de Sonora, el ordenamiento formal a seguir por las empresas en lo correspondiente, se basa en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

## 2.2.2 LEY DEL SERVICIO CIVIL DEL ESTADO DE SONORA

(Última reforma publicada en el Boletín Oficial 29 de diciembre de 1994.)

Se entiende por servicio civil, el trabajo que se desempeña a favor del Estado.

Es decir, esta ley rige las relaciones generales en materia laboral de los servidores públicos en el Estado de Sonora.

La Ley del Servicio Civil del Estado de Sonora, en lo que respecta a la capacitación de personal dice lo siguiente:

**Artículo 38.-** *Son obligaciones de los Titulares de las entidades públicas sujetas a esta ley:*

**Fracción III.-** *Proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para la ejecución de su trabajo.*

Esto quiere decir, que los *titulares* tendrán que facilitar el otorgamiento de capacitación o formación de su personal, en aras de que la ejecución de sus funciones sea más eficiente, asegurando además la profesionalización en los quehaceres laborales.

No solo, se trata de facilitar a los trabajadores los medios materiales para el desempeño de sus funciones, sino que también será necesario invertir tiempo y recursos en capacitar al personal que esta al servicio del Estado, ya que su función será observada por la misma sociedad.

El artículo 38 en su fracción III, es amplia en su observancia, pero sin duda alguna la función de capacitar a los trabajadores esta evidentemente en el entender de la misma.

De hecho en el Capítulo V, de las obligaciones de los trabajadores, la ley dice:

**Artículo 39.-** *Son obligaciones de los trabajadores:*

**Fracción VIII.-** *Asistir a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia;*

La Ley del Servicio Civil del Estado de Sonora, marca la pauta en el sentido de que la capacitación de los trabajadores al servicio del Estado es una obligación legal, tanto para los *titulares de las entidades públicas*, como de los *trabajadores* de las mismas, al aceptar recibir actualización y adiestramiento para el buen desempeño de sus funciones.

### **2.3 ESTRUCTURA NORMATIVA AL INTERIOR DEL CESUES SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

#### **2.3.1 LEY ORGÁNICA NÚMERO 165, DEL CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA**

**(Publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora. Tomo CLXXXII, Núm 1, Secc 1, Hermosillo, Sonora. 3 de junio del 2008.)**

Es importante, antes que nada entender que es el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), y saber el fin para lo cual ha sido creado.

En ese sentido, en su ley orgánica, establece en el capítulo I, referente a las disposiciones generales lo siguiente:

**Artículo 2.-** *El Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora es un organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene como fin prestar servicios de educación superior a través de la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura, dotado de autonomía en cuanto al ejercicio de sus funciones de enseñanza, investigación y difusión, para dictar sus propios estatutos y demás ordenamientos, para organizar su funcionamiento, así como para aplicar los recursos económicos en la forma que estime conveniente conforme a las disposiciones aplicables.*



Para darle cumplimiento a dicho fin, el CESUES tiene una diversidad de procedimientos académicos y administrativos que atender, para cumplir con sus obligaciones legales para lo cual fue creado.

En ese sentido, por ello la capacitación de su personal es trascendental para la consecución de sus objetivos y metas que permitan alcanzar dicho fin.

Para tal efecto, la ley orgánica del CESUES, en su capítulo segundo, referente al objeto y atribuciones del centro, (en la presente ley al CESUES se le denomina "el Centro") nos dice lo siguiente:

**Artículo 5.-** *Para asegurar el alcance de su objeto, el Centro tendrá las siguientes atribuciones:*

**Fracción VII.-** *Establecer esquemas de organización administrativa y de operación para el cumplimiento de sus fines;*

**Fracción XVII.-** *Planear y operar programas de superación del personal académico y administrativo.*

Por lo anterior, el CESUES se obliga legalmente desde su propia ley orgánica, la atribución y necesidad de capacitar a su personal académico y administrativo, para asegurar el alcance de su objeto.

### 2.3.2 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL CESUES

Las Condiciones Generales de Trabajo del CESUES, establecen las relaciones laborales entre el CESUES y sus trabajadores.

Dichas *condiciones* son obligatorias tanto para el CESUES, y el Sindicato Único de Trabajadores del CESUES (SUTCESUES).

Es interesante que en dicho ordenamiento, al interior de las relaciones del CESUES con sus trabajadores, en su capítulo X, relativo a los derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, señala lo siguiente:

**Artículo 82.-** *Los "Trabajadores" de "El Centro" tendrán los derechos siguientes:*

**Fración VI.-** *Recibir instrucción y capacitación para aumentar su eficiencia en el trabajo.*

Esto quiere decir, que siendo este un derecho de los *trabajadores* del CESUES, es entonces necesario que las autoridades del centro fomenten y operen planes y programas de capacitación de personal.

Evidentemente y como lo hemos venido mencionando esto será importante, no solo por el hecho de darle cumplimiento a las disposiciones legales que le corresponde acatar al CESUES, sino por que es indispensable contar con personal capacitado y competente al puesto asignado, en aras de asegurar que las funciones desempeñadas sean de alto sentido de responsabilidad y eficiencia, fin para el cual se otorga capacitación y actualización al personal.

### 2.3.3 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CESUES 2004-2009

El Plan de Desarrollo Institucional del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora 2004-2009, es la respuesta oportuna a la necesidad de actualizar y fortalecer la planeación estratégica de la institución. En un mundo y una época donde el conocimiento científico avanza significativamente día a día, transformando drásticamente nuestra realidad cotidiana, se hace imperioso mantener actualizados los propósitos fundamentales de todas las organizaciones.

En el desarrollo de este importante ejercicio de planeación institucional participó un número significativo de miembros del personal directivo, administrativo, docente, así como alumnos de todas las unidades académicas y la propia Dirección General. Durante los meses de marzo y abril se realizaron talleres para abordar los estudios de diagnóstico del entorno y del funcionamiento interno de la organización, en los que se revisaron los documentos previamente elaborados en el plano de lo institucional. Como resultado de dichos talleres se

formularon conclusiones acerca de los principales elementos que caracterizan el contexto social y económico, principalmente, de cada unidad académica, así como los rasgos más sobresalientes en el desempeño de las funciones académicas y de gestión. Además, teniendo como referencia la misión y la visión del Centro, se especificaron las diversas oportunidades y amenazas que presenta el entorno, por una parte; y las fortalezas y debilidades en cada ámbito de la actividad educativa, por otra.

La siguiente gran etapa de trabajo consistió en la formulación de los proyectos para el desarrollo institucional, integrándose equipos para su atención de acuerdo a los programas articuladores definidos. En cada uno de los equipos participaron activamente todos los responsables de las áreas funcionales, tanto de carácter académico como administrativo.

El contenido programático que tiene que ver con el desarrollo de las acciones académicas y de gestión, esta integrado en siete programas: consolidación académica; impulso a la educación integral del alumno; atención pertinente y planeada de la demanda educativa; fortalecimiento de la investigación; desarrollo de la vinculación; mejoramiento de la gestión y; servicios de apoyo e infraestructura académica. En torno de cada programa se plantean los 28 proyectos de trabajo.

Lo citado con antelación, es la parte introductoria del Plan de Desarrollo Institucional del CESUES 2004-2009.

En el, podemos darnos cuenta de la importancia que tiene el CESUES de conducirse bajo una planeación estratégica convincente.

La participación activa del personal directivo, administrativo y docente, así como la participación de los alumnos, hacen de este trabajo, un ejercicio de planeación que le da un sentido democrático, el cual busca el perfeccionamiento de sus estudios de diagnóstico.

Asimismo, en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se refleja la importancia de trabajar en equipo, ya que a través de las diversas áreas funcionales del centro, se delinea la formulación de proyectos para el desarrollo institucional.

En lo concerniente a capacitación de personal, el CESUES dentro de sus 28 proyectos establecidos en el PDI, establece en uno de ellos tan importante función y se detalla en el mismo lo siguiente:

**Proyecto 4.6.6** *Formación y Actualización Integral del Personal Directivo y Administrativo*

**Objetivo 2.** *Elevar el potencial del recurso humano conforme a sus necesidades de desarrollo profesional y personal.*

**Estrategia 1.** *Promover permanentemente acciones programadas de capacitación y desarrollo de personal.*

Por lo anterior, el CESUES asume la necesidad imperante de promover permanentemente acciones de capacitación, en busca del desarrollo de su personal, desde la óptica máxima de planeación institucional con el que cuenta el mismo CESUES, que es el Plan de Desarrollo Institucional 2004-2009.

#### 2.3.4 NORMA DE CALIDAD ISO 9001:2000

El CESUES, para coadyuvar al cumplimiento de los proyectos establecidos en su Plan de Desarrollo Institucional 2004-2009, ha diseñado un Sistema de Gestión de Calidad, el cual este último está basado en un enfoque de procesos, donde dichos procesos se llevan a cabo a través de los requisitos de estandarización de la calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2000.

La Norma ISO 9001:2000 en su objeto y generalidad, señala lo siguiente:

*Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una Institución:*



(a) *necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente servicios que satisfagan los requisitos de la comunidad, del estudiante y los reglamentarios aplicables, y*

(b) *aspira a aumentar la satisfacción del estudiante a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos institucionales y los reglamentarios aplicables.*

En lo relativo a la función de capacitar al personal, señala lo siguiente:

**Requisito 6.2 Recursos Humanos**

**Requisito 6.2.1 Generalidades.** *El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

**Requisito 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación**

**La Institución debe:**

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio,*
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades*

Por lo anterior, la capacitación del personal del CESUES, se encuentra basada en la determinación de las competencias laborales de su personal.

Es conveniente aclarar, que la capacitación orientada al personal docente del CESUES, esta establecida por otro tipo de modelos y procedimientos, conducidos de manera directa por la Secretaría General Académica, el cual establece las estrategias y líneas de acción en materia de formación docente.

Por último, si sabemos, que es trascendental en cualquier empresa ya sea publica o privada, que cuenten éstas, con mecanismos o procedimientos de capacitación de personal, será igual de importante que dichas tareas se realicen con un sentido de calidad reconocida, y que no solo nos limitemos y nos

---

conformemos a darle cumplimiento a la obligación legal que le corresponde a las empresas, sino que también dichos procesos coadyuven sustancialmente al desarrollo de las empresas mismas, así como al desarrollo profesional del personal que las integran.

### CAPITULO III

#### **MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES**

##### **CASO REAL: *UNIDAD ACADÉMICA HERMOSILLO (UAH) DEL CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA (CESUES)***

#### **3.1 MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL CESUES**

Mi experiencia profesional de 6 años laborados en el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), ha consistido en mayor medida en participar activamente en el área de recursos humanos.

Adscrito desde 2006 en la Unidad Académica Hermosillo del CESUES, en el Departamento de Recursos Humanos, fungiendo como encargado responsable de la funcionalidad de dicho Departamento.

Ha sido ahí, donde he desarrollado la mayor de mis destrezas, aplicado los conocimientos que me adhiere la Licenciatura en Administración Pública, entendiéndolo responsablemente que la función que desarrollo, es en beneficio para los recursos humano, en razón de los diversos procesos administrativos que tiene por competencia dicha área y puesto que se me ha asignado, entre ellos están desde luego, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación, control, capacitación, evaluación del personal y desde luego cerrando el círculo con el proceso de mejoramiento continuo del mismo.

En esta ocasión, el presente trabajo se basa en la temática de la capacitación del personal, proceso que conlleva funciones administrativas que atender para darle cumplimiento a lo que establecen las normas aplicables al tema.

Evidentemente que no solo podemos limitarnos a dar cumplimiento normativo, si no, que ha sido necesario instrumentar medidas efectivas para el buen desarrollo de dicha función.

---

Citado lo anterior, mi accionar en relación a este proceso administrativo, ha sido en todo momento en primera instancia ser un interlocutor al interior de la Unidad Académica Hermosillo, impulsando siempre la participación de todos los actores que de una u otra forma afectan el aspecto del desarrollo del recurso humano. Darle el tinte democrático a dicha función es trascendental, derivado de que es de interés general, que el recurso humano se actualice y se capacite para que enfrenten de mejor manera sus tareas funcionales, mejorando el desempeño de sus labores.

No puede recaer solamente en la responsabilidad del administrador del recurso humano, dicha función, de ahí la necesidad de tener habilidades pertinentes para asumir e influenciar en que se lleven a cabo compromisos colectivos por el desarrollo del recurso humano, esta ha sido la primera tarea que he tenido que asumir para que el resto de las actividades de carácter administrativo fluyan naturalmente.

Posteriormente a ello, planeo objetivos y metas que paralelamente estos repercutieran al impacto de los objetivos centrales y generales de la Institución.

Me toco diseñar una serie de formatos, los cuales permitieran tener un mejor registro de las acciones realizadas y darle orden y organización a la información y documentación inherente al proceso de capacitación.

Asimismo, gestiono actualmente con el Secretario Académico de la Unidad Hermosillo, la opción de que el personal docente, nos apoye con la instrucción de los programas de capacitación, esto en aras de racionalizar los recursos financieros asignados para esta función, toda vez de estudiar los perfiles académicos del personal docente que nos apoya en las acciones de capacitación realizadas.

Por otra parte, y sin duda lo sustantivo de mi labor, ha sido el de diseñar una Matriz de Metas e Indicadores, la cual se integra por dos indicadores centrales en la medición del proceso, el primero evalúa la satisfacción del beneficiario de los Programas de Capacitación (el personal) y el segundo, que detecta el nivel de desempeño del personal en su funcionar en aras de verificar que los



programas de capacitación coadyuven a mejorar los niveles de desempeño del personal.

Bajo una óptica generalizada, esa ha sido mi participación en el Proceso de Capacitación de Personal, siendo esta una parte significativa e importante en mi experiencia profesional en el CESUES.

Por lo anterior, dejo en el resto del presente capítulo los pormenores de mi labor en el CESUES, señalando de manera detallada y formal cada uno de las acciones realizadas para alcanzar de manera efectiva y a través de resultados los objetivos y metas previamente establecidas en un plan.

### **3.2 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Una adecuada planeación y organización que atienda la realidad de las cosas, nos permitirá asegurar con mayor certidumbre el cumplimiento de las actividades operativas, ya que podemos afirmar que estas últimas tendrán un camino y un cause seguro, por la simple razón de que nuestro accionar esta previamente diseñado a través de un plan y una organización que materialice dicho plan.

El CESUES, cuenta con su Plan de Desarrollo Institucional, el cual este último, es su máxima representación y expresión misma en materia de Planeación, el cual expone objetivos, estrategias, metas y líneas de acción, para la consecución de sus fines.

Para asegurar el aspecto operativo a dicho plan, se establece un manual de procedimientos, que este viene siendo la actividad pura de ejecutar las cosas y empezar a concretar el diseño de un determinado plan.

De esta forma se requiere que las actividades sean acomodadas o repartidas en distintos actores que aseguren su ejecución, de tal manera que esto lo lograremos en base a la organización en la distribución de la actividad operativa de las cosas.

---

La UAH del CESUES, cuenta con un procedimiento denominado, Capacitación de Personal, el cual señala aspectos importantes de planificación, el cual se detallan en el siguiente punto. (3.1.1).

### 3.2.1 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Los procedimientos de operación administrativa deben de contener ciertos elementos de planificación para el desarrollo de su actividad, en este caso el procedimiento de capacitación de personal de la UAH del CESUES contiene los siguientes:

Primeramente definir el objetivo o fin específico que persigue dicho procedimiento.

- A) OBJETIVO:** Promover y estimular el desarrollo y potencial del recurso humano, en virtud de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes externos e internos.

Asimismo, por formalidad definir su aplicación y alcance del procedimiento.

- B) APLICACIÓN Y ALCANCE:** Lo aplica el CESUES, a través del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Académica Hermosillo; y tiene por alcance todas aquellas actividades que conllevan a la administración sobre las acciones de capacitación, con relación al personal adscrito a la Unidad Académica Hermosillo, que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio.

Se establecen políticas específicas, que viene a enmarcar de manera general la actividad del procedimiento.

#### **C) POLÍTICAS:**

- El Programa de Capacitación se debe de elaborar conforme al análisis de las competencias laborales del personal de cada área.

- La capacitación se debe sustentarse en el llenado de los distintos formatos señalados en el procedimiento, para evidenciar el cumplimiento del mismo.
- En caso de que alguno de los participantes no asista a los eventos de capacitación o no cumpla con los niveles de desempeño establecidos, se reprogramará su asistencia y participación al Programa de Capacitación de la Unidad o Dirección General del año siguiente.
- Evaluar las acciones realizadas.

Determinar el producto es un aspecto clave del procedimiento, toda vez que ese será el fin concreto de la actividad que se realiza y es lo que queremos ofrecer para satisfacer a un determinado usuario.

**D) PRODUCTOS:** El diseño y la determinación de las Competencias laborales, el Programa de Capacitación elaborado, así como los resultados de la Evaluación del Desempeño al personal capacitado, este ultimo el mas importante y trascendental, lo anterior vienen siendo los productos del Procedimiento de Capacitación de la UAH del CESUES.

El definir a los clientes que atenderemos, tratando de satisfacerlo con un determinado producto o servicio, es importante, ya que el diseño de nuestra planeación, organización y ejecución de las actividades va en razón de ellos, para el CESUES, sabemos que los clientes centrales de la Institución es la comunidad estudiantil, para el caso operativo del procedimiento de capacitación de personal, la figura del cliente serán las distintas áreas que integran a la UAH para que estas funjan con un nivel de desempeño que satisfaga las necesidades o demandas de la comunidad estudiantil. Es por ello que el procedimiento de capacitación es un procedimiento de soporte de la función sustantiva de la Institución que es la gestión académica, que esta última atiende de manera directa al cliente (alumnos).

---

E) **CLIENTES:** Personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio.

Por último, es fundamental, determinar que indicadores de medición implementaremos para cubrir o alcanzar las metas fijadas.

El aspecto de la medición del procedimiento será vital para el buen curso de los resultados arrojados, debido a que nos permitirá adentrarnos al aspecto de la mejora continua, el cual esta última la abordaremos de manera mas confiable y segura, evitando así la simulación, buscando efectivamente indicadores de medición del desempeño y no acotarlos solo a indicadores de medición operativa.

Lo anterior, los explicaremos a mayor detalle en el apartado 3.3 del presente trabajo.

Por lo cual, aquí solo señalaremos los indicadores que tiene el procedimiento de capacitación de personal de la UAH, mostrando que la determinación de los mismos es un elemento más de la planificación del propio procedimiento.

**F) INDICADORES:**

- Nivel de satisfacción en la ejecución del Programa Anual de Capacitación.
- Nivel de desempeño del personal capacitado.

**3.2.1.1 DETERMINACIÓN Y ANALISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Como parte de la planificación del procedimiento de capacitación, esta el presente apartado, que es diseñar, determinar y analizar las competencias laborales.

Las competencias laborales, para efecto del procedimiento es el documento que integra a los elementos sustantivos de las competencia, el análisis de las



competencias y los expedientes con registros de educación, experiencia, formación y habilidades del personal.

Es decir, el personal debe cubrir ciertos requisitos sobre el perfil del puesto a través de las competencias laborales, para ello el *programa de capacitación* esta basado en las necesidades que requiere el personal en contra parte con su competencia laboral del puesto, para que esta última sea cubierta de manera total, y que la UAH del CESUES cuente con personal competente a la función que desarrolla a través de la capacitación constante.

En ese sentido, las competencias laborales de la UAH del CESUES, las determinan el Director de la Unidad, Secretario Académico de la Unidad, Secretario Administrativo de la Unidad y Responsables de los diversos departamentos que realizan gestión académica y administrativa.

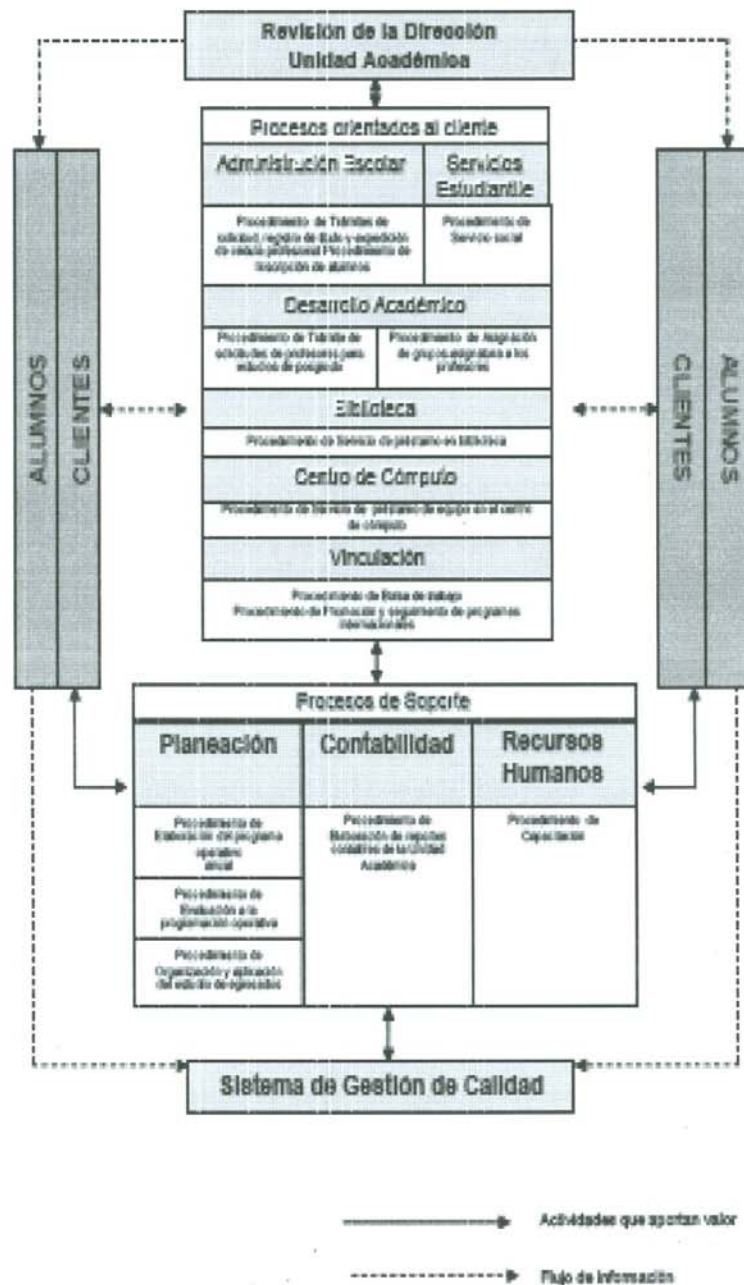
Esto último es fundamental, por que el determinar las competencias laborales de manera colegiada le da el carácter democrático a tan importante tarea.

El responsable del Departamento de Recursos Humanos con la anuencia del Director, convoca a reunión a todo el personal directivo ya referido con antelación y se formalizan compromisos de análisis de las competencias y se desahogan en reuniones colegiadas hasta llegar a su formalización de las mismas.

Dichas competencias integran tres factores esenciales, la *educación*, la *experiencia* en puestos similares a ocupar y las competencias generales y específicas donde se reflejan las *habilidades* del personal.



### 3.2.3 UBICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD







### **3.3 OPERACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La operación de la UAH del CESUES se detalla de manera formal en el Programa Operativo Anual (POA), en dicho programa se establecen los objetivos, estrategias, líneas de acción, metas e indicadores.

#### **3.3.1 EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LA UAH DEL CESUES**

El POA es la máxima expresión institucional en materia de operación administrativa de las diversas actividades académica-administrativas que realiza el CESUES.

Por medio de este, se controla la actividad diaria realizada para reportarla a través de informes mensuales a la Rectoría del CESUES y esta a su vez a las instancias de gobierno correspondientes.

Además, de que la función de control, se lleva a cabo al interior de la propia ejecución del procedimiento al utilizar los formatos respectivos de registros generados en cada una de las acciones empleadas.

Asimismo, las auditorías que realizan las diversas instancias, aseguran el cumplimiento de los procesos administrativos.

### 3.3.1.1 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL EJERCICIO DEL GASTO

Paralelamente a los elementos señalados con anterioridad y que vienen a integrar el POA del CESUES, también se enmarca la asignación presupuestaria para estar en posibilidades de accionar la función de capacitación de personal.

Para tal efecto la UAH del CESUES dispone y cuenta con el siguiente presupuesto para cubrir dichas tareas:

#### PROGRAMA OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL 2008 PRESUPUESTACIÓN

META	CLAVE CAPITULO Y PARTIDA	DENOMINACIÓN	UNIDAD RESPONSABLE: SECRETARIA ADMINISTRATIVA					TOTAL ANUAL
			UNIDAD OPERATIVA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
			IMPORTE MESUAL					
			Abr	Jun	Ago	Oct	Nov	
	2000	MATERIALES Y SUMINISTROS						43,500
2	521-1	Material de oficina	500	500	500	500	1,000	3,000
	521-5	Material y útiles P/proc. de eq. y bs inform.	500	500	500	500	2,000	4,000
	522-1	Alimentos de personas	500	500	500	500	500	2,500
	533-1	Asesoría y capacitación	8,000	6,000	8,000	6,000	6,000	34,000

**Nota:** Es conveniente aclarar, que este presupuesto asignado, no incluye la capacitación del personal docente.

### 3.3.2 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez consideradas las etapas de planeación, organización, operación y control, del proceso de capacitación de personal, no podemos adentrar al aspecto de apoyo logístico de los eventos de capacitación.

Para el buen desarrollo de los eventos de capacitación, se requiere en primera instancia detectar instructores expertos en las temáticas que se expondrán en los eventos de capacitación.

El Departamento de Recursos Humanos analiza exhaustivamente los perfiles profesionales de los instructores y se selecciona el que mayor experiencia tenga en actividades de trabajo grupal, entre otras aptitudes.

Evidentemente el CESUES, cuenta a su vez con personal docente capacitado que prestan sus servicios como instructores de los mismos eventos programados.

El cual esto, es de gran apoyo debido a que se eficientiza el uso de los recursos con los que cuenta la Institución.

La UAH del CESUES cuenta con la infraestructura suficiente, para llevar a cabo el buen desarrollo de los eventos de capacitación, cuenta con espacios físicos debidamente equipados y acondicionados, desde aulas magnas para la realización de múltiples eventos, así como aulas audiovisuales, etcétera.

El apoyo logístico y la infraestructura, así como del capital humano inherente a la función docente, son elementos con los que cuenta el CESUES, que al conjugarse coadyuvan sin duda alguna a la efectiva ejecución de los programas de capacitación de personal.

### 3.4 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Por sentido común, podemos afirmar que el evaluar las acciones realizadas, de cualquier actividad, ya sean estas de carácter personal, profesional o laboral, sin duda nos orientará a que en lo futuro las realicemos de mejor manera.

#### 3.4.1 MATRIZ DE META E INDICADORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación de personal de la UAH del CESUES, cuenta con una matriz de meta e indicadores, el cual esta señala la meta a alcanzar, estableciendo parámetros de medición a través de indicadores que detecten el nivel de desempeño del proceso de capacitación.

La Matriz de Meta e Indicadores del Proceso de Capacitación es la siguiente:

MATRIZ DE META E INDICADORES

Código: 76-01DGE-P01-F06/REV.00

DESCRIPCIÓN	
<b>PROCESO:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	CAPACITACION 76-03-03-23-02/02UAH-01-P01/REV.00
<b>RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNIDAD
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO :</b>	WILFRIDO YEOMAN S OROZCO
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	1.- Mantener y mejorar permanentemente nuestro Sistema de Gestión de Calidad, a través de la eficacia en la operación de los procedimientos. 2.- Satisfacer las necesidades de los clientes en los procesos académicos y administrativos de la institución, a través del seguimiento de las evaluaciones a los servicios brindados. 3.-Mantener una cultura de trabajo basada en reuniones de mejora con seguimiento de los acuerdos generados.
<b>META:</b>	Obtener al menos el 85% en niveles de satisfacción en razón a la ejecución del Programa Anual de Capacitación, y que este coadyuve a mantener un nivel de desempeño mayor al 80% sobre el personal capacitado.



Objetivo del procedimiento	Indicador del procedimiento	Descripción	Elemento de la medición	Resultado logrado	Acciones correctivas/ Preventivas
Promover y estimular el desarrollo y potencial del recurso humano, en virtud de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes externos e internos.	Nivel de satisfacción en la ejecución del Programa Anual de Capacitación (NSEPAC)	Detectar el nivel de satisfacción de los participantes y concertarla con la satisfacción máxima a obtener.	<p>SYP= Suma de la valoración del participante.</p> <p>YMO= Valoración máxima a obtener.</p> <p><b>NSEPAC = SYP*100/YMO</b></p> <p>Donde si el valor del NSEPAC es:</p> <p>100 Muy bueno 90 Bueno 80 Aceptable 70 Regular 60 &lt; Malo</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje (Puntos)</p>	El nivel de satisfacción del participante en la ejecución del Programa Anual de Capacitación 2008 fue de <b>97.65</b> de calificación.	Se llevará a cabo un análisis pertinente sobre el perfil profesional del instructor, previo a la impartición de los cursos de capacitación. Asimismo monitorear la logística de los eventos, procurando el buen desarrollo de los cursos.

Objetivo del procedimiento	Indicador del procedimiento	Descripción	Elemento de la medición	Resultado logrado	Acciones correctivas/ Preventivas
Promover y estimular el desarrollo y potencial del recurso humano, en virtud de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes externos e internos.	Nivel de desempeño del personal capacitado. (NDPC)	Detectar el nivel de desempeño del personal capacitado y concertarlo con el nivel de desempeño óptimo; evaluación posterior a un periodo anual a la ejecución del Programa de Capacitación.	<p>STCP= Suma total de calificaciones del personal.</p> <p>NPC= Número de personal capacitado.</p> <p><b>NDPC = STCP*100/NPC</b></p> <p>Donde si el valor de NDPC es:</p> <p>100 Muy bueno 90 Bueno 80 Aceptable 70 Regular 60 &lt; Malo</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje (calificación)</p>	El nivel de desempeño del personal, después de la ejecución del Programa Anual de Capacitación 2008 fue de <b>93.16</b> de calificación.	Informar sobre la importancia de ser participe en la evaluación del desempeño al personal, a efecto de que los resultados arrojados se den bajo un criterio objetivo para el análisis de la toma de decisiones.

REVISIONES PROGRAMADAS EN 2009, CON BASE A LO REALIZADO EN 2008.

No.	Indicadores de Medición	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Nivel de satisfacción en la ejecución del Programa Anual de Capacitación.	97.65											
2	Evaluar el nivel de desempeño del personal capacitado, posterior a un periodo anual a la ejecución del Programa de Capacitación.		93.16										

En la Matriz de Meta e Indicadores señalada, podemos detectar que los indicadores de medición son de desempeño puro, de la actividad sustantiva del proceso de capacitación y no de carácter operativo.

Esto quiere decir, que los resultados que estos indicadores arrojen a través de los mecanismos empleados, pueden ser observados bajo un nivel de confianza para la toma de decisiones de la Dirección de la Unidad Académica Hermosillo.

Por otro parte, los resultados arrojados a través de dichos indicadores nos permiten el poder intervenir en los procesos de mejora continua, de manera pulcra y limpia, libre de simulaciones en el accionar operativo del proceso de capacitación de personal.

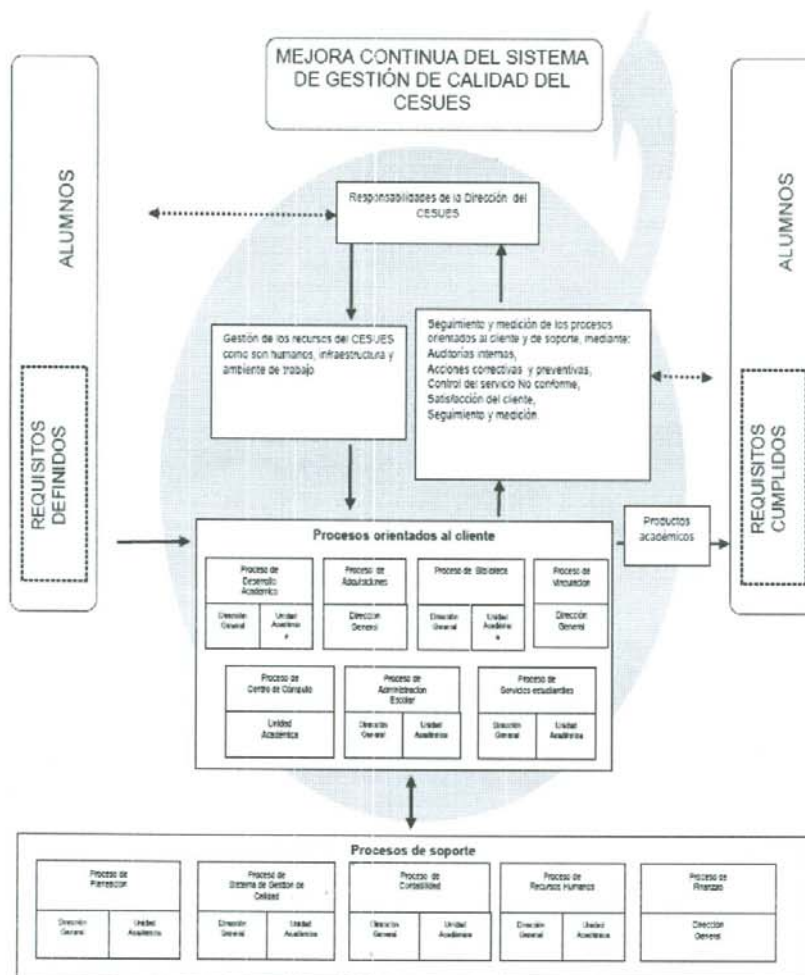
Por lo anterior, se aclara la situación expuesta en el punto 3.1.1 inciso F.

### 3.4.2 MODELO DE MEJORA CONTINUA DE LA UAH DEL CESUES

La mejora continua no es más que la retroalimentación realizada al proceso de capacitación de personal.

Esta es la última etapa del proceso administrativo adherido al Proceso de Capacitación de Personal de la UAH del CESUES.

Para efectos de ilustrar, el aspecto de la mejora continua que adopta el CESUES, podemos observar el siguiente diagrama:



Es importante que recordemos que los campos de acción de este proceso están limitados únicamente por la habilidad de pensar en nuevas y diferentes aplicaciones, las cuales pueden usarse para: establecer acciones y alternativas de mejora, resolver problemas, tomar decisiones y comprender situaciones difíciles.

En el siguiente cuadro se muestran de una manera más puntual los pasos del proceso, así como las acciones que se llevan a cabo y las herramientas que facilitan su aplicación y los resultados que se esperan.

**Cuadro I. Metodología del Proceso de Mejora Continua.**

Paso	Acciones	Herramientas útiles	Resultado
1. Identificar el área de oportunidad.	a) Identificar la situación que se necesita mejorar. b) Enunciar el área de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro comparativo de resultados esperados y actuales.</li> </ul>	Identificar el área de oportunidad a trabajar.
2. Recopilar información	a) Registrar los datos referentes al área de oportunidad. b) Identificar aspectos específicos. c) Describir el área de oportunidad en forma medible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de datos.</li> <li>• Registros, reportes, gráficos, etcétera.</li> </ul>	Conocer la magnitud del área de oportunidad.
3. Determinar la causa raíz.	a) Identificar las causas del área de oportunidad detectada. b) Analizar cada causa. c) Identificar la causa raíz que tenga mayor influencia sobre el área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de causa – efecto.</li> </ul>	Detectar las causas raíz.




	de oportunidad.		
4. Establecer acciones y alternativas de mejora.	<p>a) Identificar las acciones que reducirán o eliminarán la causa raíz.</p> <p>b) Determinar qué acciones llevarán al nivel de mejoramiento establecido como meta.</p> <p>c) Establecer esas acciones en un plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de árbol.</li> <li>• Plan de acción.</li> </ul>	Acciones calendarizadas para eliminar la causa raíz.
5. Aplicar y verificar resultados.	<p>a) Aplicar el plan de acción.</p> <p>b) Apoyar acciones del plan.</p> <p>c) Verificar la aplicación de cada una de las acciones establecidas.</p> <p>d) Documentar avances.</p> <p>e) Comprobar si se obtiene la mejora propuesta.</p> <p>f) Revisar los pasos anteriores, si la mejora no es evidente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de datos (anterior y la que contiene el registro de los resultados actuales).</li> <li>• Plan de acción.</li> </ul>	Verificar si se cumplió el objetivo y se alcanzó la meta.

215 1857

### 3.4.3 RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DE LA UAH DEL CESUES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN (EN EL EJERCICIO DEL AÑO 2008)


En este último apartado señalaremos los resultados obtenidos en base a los indicadores de medición referidos con anterioridad.

El cual se detallan a continuación bajo los siguientes formatos:

		CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNIDAD ACADÉMICA HERMOSILLO					
CONCENTRADOR GENERAL DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN							
INDICADOR 1. NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN							
NOMBRE DEL EVENTO	NO. DE ENCUESTAS	FECHA DE REALIZACIÓN	PROMEDIO DE FACTORES EVALUADOS			CALIFICACION PROMEDIO TOTAL	
			CONTENIDO Y OBJETIVO DEL CURSO	INSTRUCTOR	ORGANIZACIÓN DEL EVENTO		INSTALACIONES
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	23	ABRIL	100,0	99,0	97,0	98,0	98,5
MANEJO DE RELACIONES HUMANAS	20	JUNIO	99,0	99,0	98,0	99,0	98,8
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y EL COMPORTAMIENTO ASERTIVO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.	23	SEPTIEMBRE	95,0	95,0	98,0	99,0	96,8
MANEJO DE ARCHIVO Y CONTROL EFECTIVO DE DOCUMENTACIÓN	24	OCTUBRE	94,0	93,0	95,0	96,0	94,5
ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN ESTADÍSTICA	13	DICIEMBRE	99,0	100,0	100,0	100,0	99,8
CALIFICACIÓN DEL FACTOR			97,4	97,2	97,6	98,1	97,65
ESCALA DE VALORACIÓN							
6= MALO    7=REGULAR    8=ACEPTAELE    9=BUENO    10=MUY BUENO							

Los resultados del indicador 1, muestran el nivel de satisfacción en la ejecución del Programa de Capacitación; conforme a los parámetros establecidos en la Matriz de Meta e Indicadores del Procedimiento, estos son favorables, debido a que cumple con lo señalado en la meta del proceso.

Por otra parte, los resultados del nivel de desempeño del personal son los siguientes:

		CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNIDAD ACADÉMICA HERMOSILLO					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL EVALUACIÓN DEL AÑO 2008							
No.	NOMBRE	PUESTO	FACTORES EVALUADOS				CALIFICACION TOTAL
			ACTITUD	APTITUD	EFICIENCIA	EFICACIA	
1		ENCARGADA DE BIBLIOTECA	23	24	22	25	94
2		AUXILIAR DE BIBLIOTECA	24	23	22	25	94
3		JEFE DE CARRERA DE ING. EN HORTICULTURA	24	25	23	25	97
4		SECRETARIA ADMINISTRATIVA	24	25	24	25	98
5		AUXILIAR DE BIBLIOTECA	15	18	15	22	71
6		AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR	22	25	24	25	96
7		AUXILIAR DE BIBLIOTECA	15	20	17	23	78
8		JEFE DE CARRERA DE LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL	25	23	21	25	92
9		AUXILIAR DE LABORATORIO	22	24	23	25	94
10		JEFE DE CARRERA DE LIC. EN ADMON. DE EMP. TURISTICAS	24	23	22	24	93
11		JEFE DE CARRERA DE LIC. EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	24	25	23	25	97
12		JEFE DE SECCION DE CONTROL ESCOLAR	25	25	24	25	99
13		JEFE DE CARRERA DE LIC. EN ECOLOGIA	24	25	21	25	95
14		COORDINADOR DE PLANEACION	24	23	25	25	97
15		ENCARGADA DE RECURSOS MATERIALES Y SERV. ORALES	21	22	21	25	89
16		RESPONSABLE DE CAJA	22	23	25	25	95
17		ENCARGADA DEL SEGUIMIENTO DE EGRESADOS	21	22	24	25	92
18		ENCARGADA DE SERVICIO SOCIAL	24	25	24	25	98
19		ENCARGADA DEL CENTRO DE COMPUTO	22	23	21	25	91
20		AUXILIAR DE LABORATORIO	22	21	22	25	90
21		AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR	25	21	21	25	87
22		IDLACE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	25	24	25	25	99
23		SECRETARIA ACADÉMICA	25	23	25	25	96
24		ENCARGADA DE VINCULACIÓN	25	24	24	25	98
25		ENCARGADA DE RECURSOS CONTABLES	24	25	25	25	99
26		JEFE DE CARRERA DE LIC. EN NUTRICION HUMANA	25	24	22	25	94
27		JEFE DE CARRERA DE ING. EN GEOCIENCIAS	22	22	21	25	90
28		COORDINADORA DEL T.F.B.G.	24	22	21	25	92
29		AUXILIAR DE BIBLIOTECA	24	22	22	25	93
30		JEFE DE REGISTRO Y CONTROL ESCOLAR	24	25	23	25	97
31		AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR	25	21	20	23	87
32		ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	25	25	24	25	99
RESULTADOS		CALIFICACION OBTENIDA POR FACTOR	91.38	92.75	89.50	99.00	92.16
		PORCENTAJE REAL (OBTENIDO)	22.844%	23.188%	22.375%	24.750%	93.156%
		PORCENTAJE OPTIMO	25%	25%	25%	25%	100%

INDICADOR 2 DE LA MATRIZ DE META E INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL: NIVEL DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL CAPACITADO (NDPC)

META DEL INDICADOR 2: COADYUVAR A MANTENER UN NIVEL DE DESEMPEÑO MAYOR A 80 DE CALIFICACION SOBRE EL PERSONAL CAPACITADO

NOTA: SE OMITEN LOS NOMBRES DE LOS TRABAJADORES, SIENDO INFORMACION DEL PERSONAL EL CUAL ES PARA USO EXCLUSIVO E INTERNO DEL CESUES.

Asimismo en el indicador 2, con relación a coadyuvar a elevar los niveles de desempeño del personal también logra obtener el parámetro establecido en la meta señalada en la Matriz de Meta e Indicadores.