



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

✓ DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
✓ LIC. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

PROFESORA: CRISTINA ESCOBAR ITURBE

Aprobada por: C. Escobar I.

TESINA: DIAGNOSTICO

✓ LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION LOCAL JURIDICA DE
INGRESOS DEL ORIENTE DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y
CREDITO PUBLICO

✓ ALUMNA: ELIZABETH CATALINA CASTRO ANGON

CEI/ecca

1995

INDICE

PRIMERA PARTE	Pág.
I.- INTRODUCCION	3
II.- ANTECEDENTES	4
III.- OBJETIVOS	11
IV.- NORMATIVIDAD	12
V.- INTERRELACIONES Lineas de dependencia funcional	14
VI.- COMPONENTES DEL SISTEMA	16
VII.- FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION	17
SEGUNDA PARTE	
VIII.-ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA	23
FORMULACION DEL PROBLEMA	27
Investigación de la realidad, causas, funciones relevantes y consecuencias del problema.	
PROPUESTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	27
IX.- EVALUACION EX-ANTE	
SELECCION, IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION	37
Medios y obstáculos en la implementación	
X.- CONCLUSIONES	45
XI.-BIBLIOGRAFIA	46

PRIMERA PARTE

I.- INTRODUCCION

El propósito de éste diagnóstico es mejorar la eficiencia en la Ejecución de las Funciones del Area de Capacitación de la ALJIO Administración Local Jurídica de Ingresos del Oriente del D.F. de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público utilizando para ello el método operacional o de corrección o mejoramiento de éste Sistema

La dirección de éste análisis está basado en la evaluación ex-pots de los resultados del Sistema es decir si cumple con los objetivos para los cuales fué creado, el objeto del mismo es detectar fallas, incongruencias o desajustes, dando mayor énfasis a las Areas o funciones donde imperan éstos aspectos sin olvidarse del resto del subsistema.

Para la realización de éste diagnóstico se analizaron las funciones específicas del Area de Capacitación que son Planeación, evaluación Control y Apoyo didáctico, para determinar nuestro objeto de estudio, analizando para cada actividad cuales son las funciones reelevantes del problema.

Este trabajo de investigación consiste en la elaboración de un diagnóstico sobre la ALJIO basándose en un estudio del Sistema que se tiene (So) y el sistema que se desea (S1), con el objeto de encontrar el problema que se tiene en cada una de las funciones que intervienen en el área de Capacitación y en caso de no existir problema para implementar alternativas que mejoren la eficiencia de ésta Area.

Para tal efecto se construyeron escenarios de referencia en base a datos históricos

que nos permitieron contrastar los objetivos que se alcanzaron con los objetivos para los que fué creado el sistema Originalmente.

Se hicieron observaciones directamente en el Area de trabajo y se contrastaron con los objetivos que plantea el INCAFI (Instituto Nacional de Capacitación Fiscal).

También se realizaron entrevistas al personal que capacita así como al personal que recibe la capacitación, para determinar la problemática existente y cuales son sus posibles causas y consecuencias.

Finalmente se proponen alternativas de solución, se selecciona la más viable tomando en cuenta los medios y obstáculos, así como los responsables del control y la implementación de la alternativa seleccionada.

II.- ANTECEDENTES

Por decreto el 17 de abril de 1837 el Gobierno Centralista al cambiar los estados Federales por Departamentos, creo las Oficinas Departamentales de Hacienda, dependientes de una junta Superior de Hacienda.

Las bases de la Organización de la República Mexicana el 23 de Dic. de 1842 le dan el carácter de Ministerio de Hacienda y el decreto del 12 de Mayo de 1853 le denomina por primer vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin embargo el 23 de Febrero de 1867 nuevamente cambia su nombre por el de Despacho Universal de Hacienda y Crédito Público.

Subsecuentemente Leyes de Secretarías y Departamentos de Estado, así como decretos dictados en 1958 la denominan sin cambio alguno como Secretaría de Hacienda Y Crédito Público, modificando algunas de sus atribuciones.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la encargada de formular los proyectos de Leyes y Disposiciones impositivas, el cobro de atribuciones, incluyendo las del Comercio Exterior.

También proyecta y calcula los Ingresos de la Federación considerando las necesidades del Gasto Público y la Política de Desarrollo Social con objeto de lograr la estabilidad de la Nación.

La S.H.C.P. está constituida por nueve Dependencias que son:

- Oficialía Mayor.
- Procuraduría Fiscal de la Federación.
- Tesorería de la Federación.
- Subsecretaría de la Normatividad y control de presupuesto.
- Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Subsecretaría de Asuntos Financieros Internacionales.
- Subsecretaría de Ingresos.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional.
- Subsecretaría de programación y presupuesto.

Esta estructura operó hasta 1992, pero en ese año se reestructuró la S.H.C.P. quedando de la siguiente forma:

- Oficialía Mayor.
- Procuraduría Fiscal de la Federación.
- Tesorería de la Federación.
- Subsecretaría de Ingresos.
- Subsecretaría de egresos.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional.
- Subsecretaría de Programación y Presupuesto.

FUNCIONES ESPECIFICAS DE CADA UNA DE ELLAS:

OFICIALIA MAYOR

Vigila el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales, normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de la Secretaría y las Unidades Administrativas por medio de Prácticas de Auditorías Internas y operacionales y la recepción de quejas y denuncias del Público Usuario y contribuyente instaurando el procedimiento de apoyo administrativo de responsabilidades e imponiéndoles sanción administrativa correspondiente.

Apoyo a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en la expedición e instrumentación de normas para regular el control, fiscalización y evaluación Gubernamental.

PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION

Se encarga de los recursos económicos y es la receptora de los ingresos de la Federación.

SUBSECRETARIA DE EGRESOS

Establece los criterios para la formulación de la Inversiones multianuales a nivel Nacional, sectorial y Regional y esquemas de financiamiento interno y externo a partir de los objetivos y prioridades estratégicas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como la participación de los Sectores Social y privado cuando se trate de inversiones concertadas con el Sector Público.

Así mismo asesora y aporta a las Areas competentes de la Secretaría, así como a las Dependencias y entidades que la requieran en la evaluación de proyectos de inversión.

SUBSECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Propone la política del Gobierno Federal en Materia de Crédito Público de la Administración Pública Federal y del Departamento del D. F. en coordinación con la Dirección General de Planeación Hacendaría así como las Asignaciones Presupuestales en materia de deuda Pública.

Formula Programas Financieros Sectoriales y Regionales de Corto y mediano Plazo en la Administración Pública Federal y en la Coordinación con Diferentes Unidades Administrativas, elabora la política del Gobierno Federal en materia Financiera, Fiscal, Crediticia y Bancaria, Monetaria, de divisas, de Precios y Tarifas de Bienes y Servicios.

OFICIALIA MAYOR

controla y fiscaliza el funcionamiento de la S.H.C.P. ante los Tribunales de la República y ante otras autoridades competentes.

PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION

Controla los Recursos Económicos y es la Receptora de los Ingresos de la Federación.

Controla y regula el financiamiento interno y externo de los proyectos de inversión
nivel Nacional, Sectorial y Regional atendiendo las circunstancias coyunturales.

Propone la Política del Gobierno Federal en materia de Crédito Público de la Administración Pública Federal , así como las asignaciones presupuestarias en materia de Deuda Pública.

SUBSECRETARIA DE INGRESOS

La Subsecretaría de Ingresos es la encargada de la regulación de los Ingresos provenientes de los impuestos, derechos aprovechamientos y demás ingresos incluyendo los que se pueden generar por operaciones de Comercio Exterior.

Propone modificaciones en la Legislación Fiscal Federal para evitar la doble tributación en el plano Nacional e Internacional.

Vigila las obligaciones primarias de los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones en materia de Recaudación.

Lleva a cabo la función Fiscalizadora para que los pagos se hagan correctamente y se atiendan las necesidades de complemento legal que tienen los contribuyentes y la Auditoría Administrativa.

Para cumplir sus funciones la Subsecretaria de Ingresos a partir de 1992 está dividida en tres niveles: Central, Regional y Local.

NIVEL CENTRAL

Actualmente la Subsecretaría de Ingresos se encuentra constituida por:

Cuatro Direcciones Generales:

- Dirección General de Política de Ingresos**
- Dirección General de interventoría**
- Dirección Fiscal Internacional**
- Dirección de Planeación y Evaluación**

Cuatro Administraciones Generales:

- Administración General de Recaudación**
- Administración General de Auditoría Fiscal**
- Administración General de Jurídica de Ingresos**
- Administración General de Aduanas**

Dos Coordinaciones

- Coordinación General de Entidades Federativas**
- Coordinación General de Administración**

NIVEL REGIONAL

Es en el Nivel Regional donde se dan los cambios más importantes, éstas Administraciones Regionales ejercen funciones internas de Supervisión, Coordinación y Dirección respecto a las Administraciones Locales establecidas por las Administraciones Generales.

NIVEL LOCAL

En el Nivel Local al igual que en el Regional se presenta un desdoblamiento de las Areas Sustantivas de la subsecretaría de Ingresos, con la diferencia de que en este nivel las únicamente operativas y está constituida por las Administraciones Locales de cada una de las Areas Siguietes:

- Recaudación
- Auditoría Fiscal de la Federación
- Jurídica de Ingresos
- Aduanas

FUNCIONES ESPECIFICAS

ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION

Compete a las Administraciones Locales de Recaudación las siguientes facultades:

- Llevar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes
- Orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales
- Recibir de los particulares las declaraciones, avisos, manifestaciones y demás documentación relativa al cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Notificar cuando corresponda las resoluciones que determinen los créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitud de informes y otros actos administrativos.
- Actualizar el pago diferido o en parcialidades de los Créditos fiscales cuyo cobro le corresponda.
- Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución para hacer efectivo los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes responsables solidarios u demás obligaciones.
- Ordenar y practicar el embargo precautorio por la no presentación de declaraciones en los plazos respectivos o para asegurare el interés fiscal.

-Determinar y cobrar a los contribuyentes responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones.

-Tramitar y resolver las solicitudes de devolución de cantidades pagadas indebidamente al Fisco o cuando legalmente así proceda, así como orientar en la forma de como solicitarlas.

-Tramitar y resolver en casos concretos las solicitudes de estímulos fiscales.

-Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de Contribuciones.

-Imponer las multas por infracción a las Disposiciones Fiscales en materias de su competencia.

ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA FISCAL

Compete a esta Administración las siguientes Atribuciones:

-Considerar y practicar el embargo precautorio para asegurar el interés Fiscal.

-Ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones y verificaciones para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

Revisar las contribuciones de los contribuyentes en materia de impuestos, derechos, aprovechamientos y acciones de Carácter Federal.

-Requerir a los contribuyentes responsables, solidarios y de terceros con ellos relacionados para que exhiban y en su caso proporcionen la contabilidad, declaraciones, avisos, datos y otros documentos e informes.

-Ordenar y practicar la retención, persecución, embargo o secuestros de las mercancías de Comercio Exterior o de sus medios de Transporte, cuando no se acredite su estancia Legal en el país.

-Autorizar a los contadores Públicos registrados para formular dictámenes sobre los Estados Financieros relacionados con las declaraciones de los contribuyentes de su competencia.

-Dar a conocer al visitador la determinación de las consecuencias Legales de los hechos u omisiones imputables a éste, conocidos con motivo de la visita domiciliaria que se practica.

-Estudiar y resolver las objeciones que se formulen respecto a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y dictar las resoluciones que proceden en esta materia.

-Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales en las materias de su competencia.

-Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los Créditos Fiscales en las materias de su competencia.

ADMINISTRACION LOCAL DE JURIDICA DE INGRESOS

Compete a las Administraciones LOCALES DE Jurídica de Ingresos entre otras las siguientes Facultades:

-Aplicar en materias de su competencia las reglas generales y los criterios establecidos por la Administración General y Jurídica de Ingresos respecto de los impuestos, derechos, contribuciones, de mejora, aprovechamientos y sus accesorios de carácter Federal.

-Resolver las consultas que formulen los interesados en situaciones reales y concretas sobre la aplicación de las disposiciones fiscales.

-Resolver los recursos Administrativos hechos contra actos o Resoluciones de ella misma o de sus Administraciones Locales de Recaudación o de Auditoría Fiscal o de las Aduanas de su misma circunscripción Territorial o de las Unidades Administrativas que de ella dependen.

-Autorizar previamente los regímenes temporales de importación y exportación de Mercados.

-Prestar a los contribuyentes el Servicio de Asistencia en el cumplimiento de las obligaciones Fiscales y Aduanera, así como de los procedimientos y formas para su debida observancia.

-Mantener consulta permanente con los órganos representativos de los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y apoyar a los síndicos de los contribuyentes para mejorar el desempeño de sus funciones.

-El otorgamiento de franquicias y exenciones de regímenes temporales, de importación y de exportación, criterios arancelarios, autorización y prórrogas de cobro, coactivos de créditos fiscales en materia de contencioso fiscal.

-Defender y representar a las Autoridades de la Subsecretaría Local de Ingresos en cualquier juicio, distinto al Penal, Laboral y del amparo de Leyes.

ADMINISTRACION LOCAL DE INGRESOS DEL ORIENTE DEL D.F.

A su vez esta Administración se subdivide en:

Administración de Recaudación

Administración de Auditoría

Administración de Jurídica de Ingresos

Esta investigación se realizó estudiando específicamente el Área de Capacitación de la Administración Local de Jurídica de Ingresos para realizar un Diagnóstico de la misma.

El área de Capacitación depende directamente en el nivel Regional de la coordinación Regional de Capacitación Metropolitana quien a su vez es coordinada en el nivel Central por la Dirección General de Política de Ingresos que es la encargada de establecer y ejecutar los Programas de Desarrollo y Capacitación de Personal.

III.- OBJETIVO

SITUACION DESEADA(Objetivos que debe cumplir el Area de Capacitación).

El Area de Capacitación de la Administración Local Jurídica de Ingresos fue creada para cumplir las siguientes funciones genéricas:

Identificar y atender las necesidades y demandas en materia de capacitación manifestadas por las Areas de Auditoría, Jurídica , Recaudación y aduanas de su localidad.

Elaborar los planes y programas de las diferentes Areas de Auditoría, Jurídica y Recaudación de su localidad conforme a las necesidades detectadas.

Organizar, coordinar, dar seguimiento, supervisar y evaluar la ejecución del Programa Integral de Capacitación autorizado para las áreas de Auditoría, Jurídica, Recaudación y aduanas en estrecha vinculación con las Areas Sustantivas de su Localidad.

-Promover y difundir los eventos de Capacitación en su localidad, así como verificar que se celebren los eventos conforme a lo previsto y se apliquen los exámenes correspondientes.

-Coordinar la utilización de las instalaciones equipos y recursos materiales necesarios para el óptimo desarrollo de la función de capacitación de su localidad.

-Supervisar el ejercicio del presupuesto 3V-09 de "Capacitación de Servidores Públicos" asignado a su localidad y llevar el seguimiento oportuno del gasto, coordinándose para tal efecto con la Admón. Local de Servicios de Apoyo que le corresponde informando al Coordinador Regional de Capacitación.

-Administrar los Recursos Humanos destinados a la Capacitación de Auditoría, Jurídica, Recaudación y Aduanas de sus Localidad, proponiendo al Coordinador Regional en su caso, candidatos para ocupar las plazas vacantes.

operar el Sistema de información de su Localidad.

IV.- NORMATIVIDAD

El INCAFI Instituto Nacional de Capacitación Fiscal y la Coordinación Regional de Capacitación Metropolitana quien a su vez es coordinada en el Nivel Central por la Dirección General de Política de ingresos la que programa establece y ejecuta todos los Programas de Desarrollo de Capacitación de Personal.

El INCAFI norma las funciones de Capacitación a través de un manual de Capacitación en cuyo documento se marcan los procedimientos, lineamientos, recomendaciones y estrategias que normaran y regularán las actividades de capacitación.

Entre los principales lineamientos de encuentran los siguientes:

-Todo el personal de nuevo Ingreso será sujeto a un proceso de Inducción a la Dependencia y al puesto de trabajo el cual será obligatorio.

-La Capacitación del personal de la Subsecretaría de Ingresos está basado en un plan sistemático y Gradual el cual deberá abarcar los aspectos técnico, administrativo y humanísticos tendientes a desarrollarse integralmente.

-Los Funcionarios expertos de las Areas Centrales en Coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal definirán las curriculas por Puesto.

-Las Administraciones y Direcciones Generales apoyadas por el INCAFI establecerán anualmente el programa formativo de sus funcionarios.

-La capacitación que reciba o impartas el personal de la Subsecretaría, tendrá un valor para efecto de promociones.

-Todo proceso de Capacitación deberá ser dirigido a cubrir las necesidades de Capacitación plenamente identificadas.

-El responsable de Capacitación de cada Dependencia será responsable de instrumentar los procesos de detección de necesidades de capacitación específicos para el personal de sus respectivas circunscripciones.

-Los procesos de capacitación podrán llevarse a cabo bajo las estrategias que las Administraciones y Direcciones Regionales o Locales definan.

-El INCAFI apoya alas Administraciones y Direcciones Generales en el diseño, producción y/o reproducción de productos didácticos que le soliciten para el desarrollo de los procesos de capacitación.

Precio a la implantación de los procedimientos y sistemas establecidos por las Administraciones, direcciones y Coordinaciones Generales así como las modificaciones o versiones de éstos deberán desarrollarse procesos de capacitación validados, coordinados, supervisados y evaluados por el Area de Capacitación respectiva.

-El será responsable de planear, organizar , ejecutar y controlar los programas formativos de especialización para puestos de mandos superiores bien para puestos operativos especiales según lo determine el C. Subsecretario de Ingresos.

-Todos los mandos medios y Superiores deberán ser formados como agentes de Capacitación a fin de que funjan como tales en los temas de su especialidad, cuando la dependencia lo requiera.

-Los eventos de Capacitación podrán llevarse a cabo dentro o fuera del trabajo de acuerdo a la disponibilidad física y financiera de las empresas.

-La capacitación deberá ser impartida preferentemente a través de agentes de Capacitación internos o externos cuando no se cuente con el personal adecuado para que la imparta.

-Las Instituciones o profesionales independientes propuestos para impartir la capacitación deberán acreditar capacidad técnica e instruccional que garantice ña prestación del servicio, de cuerdo a la normatividad que se emita para tal efecto.

-Cuando instrumentado un programa de Capacitación un empleado manifieste no requerirlo por considerar que cuenta con los conocimientos y habilidades que tiene como objetivo desarrollar el evento, deberá acreditar dicha capacidad mediante la presentación y aprobación satisfactoria de las evaluaciones pertinentes, excepto de tratándose de programas que impliquen desarrollo de actitudes, en donde tendrán el carácter de obligatorio.

-Todas las Administraciones Generales y Locales, así como las direcciones Generales deberán contar con espacios equipados para la ejecución de programas de capacitación de personal, los cales deberán ser administrados en forma concertada entre las áreas de acuerdo a sus necesidades.

-Todas las Areas de Capacitación de la Subsecretaría de Ingresos deberán reportar de acuerdo al calendario y procedimiento establecido por el S.

Subsecretario de Ingresos además del que las propias Dependencias Centrales determinen para sus Areas Regionales y Locales sus avances.

-Las metas de Capacitación deberán incluirse explícitamente en los programas de trabajo de cada área funcional las cuales serán sujetas a evaluación.

-Las administraciones Regionales y Locales así como las demás Areas que integren las Administraciones o Direcciones Generales deberán canalizar todas sus solicitudes en materia de capacitación a través de sus respectivas Áreas Centrales de Capacitación las cuales serán el conducto ante el INCAFI Instituto Nacional de Capacitación Fiscal u otras Instituciones de Dependencias.

-Los materiales didácticos solicitados al INCAFI por las Administraciones y direcciones Generales se entregarán empaquetados a las mismas, cuando en la solicitud se incluya cuadro de distribución con el objeto de que las áreas centrales los distribuyan a las Dependencias Regionales y Locales.

-Las solicitudes que se hagan al INCAFI deberán dirigirse a la Dirección correspondiente, de acuerdo a las indicaciones del propio Instituto.

V.- INTERRELACIONES

LINEAS DE DEPENDENCIA FUNCIONAL

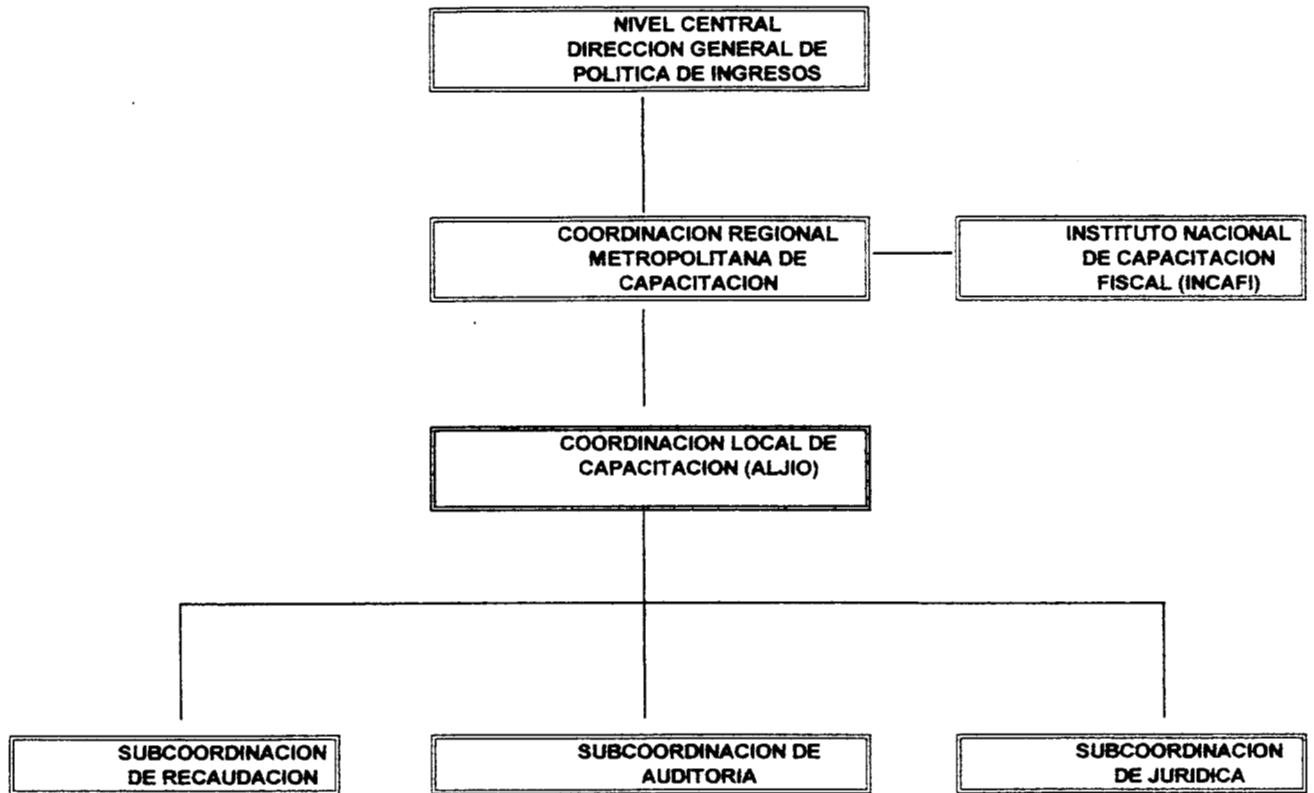
El Area de Capacitación depende estructuralmente de la dirección Regional de Capacitación, quien a su vez cuenta con las siguientes áreas Subdirección de Capacitación, Planeación y Evaluación, Coordinación y Desarrollo Didáctico.

Ademas el área de la Administración Local Jurídica de Ingresos es regulada por el INCAFI (Instituto Nacional de Capacitación Fiscal) para la elaboración de planes y programas de capacitación entre otras funciones asimismo la ALJIO (Administración Local Jurídica del Oriente del D.F.) tiene a su cargo tres Subadministraciones que son las de Recaudación, Auditoria y Jurídica.

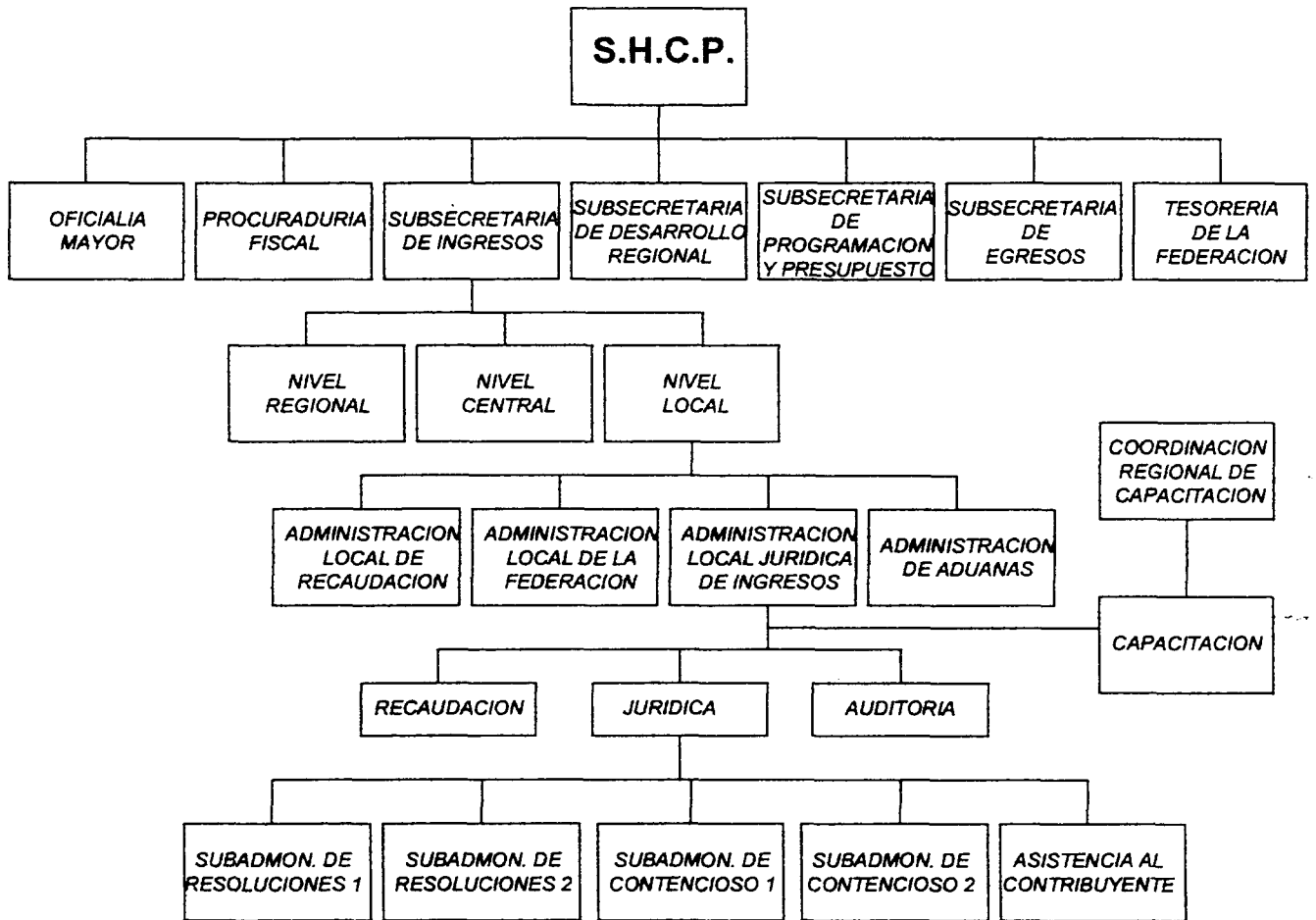
Dentro de la Subadministración Jurídica de Ingresos la ALJIO realiza las funciones de capacitación de la Subadministración de Asistencia al Contribuyente Subadministración de Resoluciones II, Subadministración de lo contencioso, Subadministración de Resoluciones I , Subadministración de los contencioso II y Oficialía de Partes.

La Jefe del Area de Capacitación supervisa a dos técnicos funcionales en cada una de los actividades que realiza.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ADMINISTRACION LOCAL JURIDICA DE INGRESOS DEL ORIENTE DEL D.F.



ALJIO (ADMINISTRACION LOCAL DE JURIDICA DE INGRESOS DEL ORIENTE DEL D.F.)



VI.- COMPONENTES DEL SISTEMA

RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS CON LOS QUE CUENTA EL AREA DE CAPACITACION.

RECURSOS FINANCIEROS

El presupuesto 3V-09 de Capacitación de servidores públicos es asignado a éstas Área para realizar la capacitación, el área de capacitación se coordina a su vez con la Coordinación Regional Metropolitana de Capacitación y el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal y lleva a cabo el seguimiento y control, dando la información oportuna del presupuesto asignado.

RECURSOS HUMANOS

La ALGIDE Administración General de Información de Desarrollo y Evaluación propuso que se establecieran Coordinaciones Regionales y Locales de Capacitación y al interior de cada Coordinación Local se lleven a cabo por separado las actividades de capacitación que será coordinada por la Coordinación Local de Capacitación.

Particularmente este diagnostico de la Administración Local de Ingresos del Oriente del D.F. se enfoca al área de Capacitación.

Para llevar a cabo la capacitación de la Administración Local de Ingresos del Oriente cuenta con:

AREA	PERSONAL	UNIVERSO A CAPACITAR
Recaudación	5	629
Auditoría	3	746
Jurídica	3	94

RECURSOS MATERIALES

MATERIAL DIDACTICO:

Paquetes de video- enseñanza.
Manuales de autoestudio.
Juegos automatizados.
Autocapacitación Tutorial
Televisión Interactiva Educacional
Autonoma (medios computarizados).
Videos informativos.

El Area de Capacitación cuenta con los siguientes materiales:

Materiales que sirven para las consultas, investigaciones y que permiten el razonamiento y la comprensión de los cursos que se imparten.

Pizarrón.-Sirve para ilustrar esquemas, resúmenes, cuadros sinópticos, anotaciones, dibujos.

Laminas.-Sirve para ilustrar los temas, pueden ser carteles, etc.

Franelografo.-Cuadro de franela que permite obtener un soporte ex-profeso o bien adaptar sobre cualquier superficie plana que permita a todos los participantes que lo observen.

VII.- FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION DE LA ADMINISTRACION LOCAL JURIDICA DE INGRESOS DEL ORIENTE DEL D.F.

FUNCIONES DE PLANEACION

De acuerdo a la normatividad emitida por el INCAFI:

- Detectar las necesidades de capacitación.**
- Elaborar los programas de capacitación.**
- Elaborar anualmente el presupuesto del programa de capacitación de su Dependencia de acuerdo a los criterios que el INCAFI establezca.**
- Definir los contenidos con los instructores de acuerdo a los lineamientos que el INCAFI emita.**
- Integrar anualmente el programa de Capacitación de la Dependencia.**

FUNCIONES DE CONTROL

- Dar seguimiento a los programas de Capacitación de la Dependencia a la que pertenece.**
- Aplicar la Normatividad emitida por el INCAFI para evaluar el sistema de capacitación**
- Llevar y mantener actualizados los registros que su función requiere.**
- Controlar los recursos asignados para el Area de Capacitación en su dependencia(Pasajes, viáticos, materiales didácticos.**
- Informar al Subadministrador de capacitación.**
- Aplicar la Normatividad emitida por el para la coordinación de ejecución de eventos de capacitación.**

-Mantener actualizada la plantilla de instructores, así como del personal de Capacitación.

-Llevar y mantener los controles que su función requiera.

**-Controlar los recursos asignados para el Area de Capacitación en su Dependencia
(pasajes, viáticos, materiales didácticos, etc.)**

FUNCIONES DE EVALUACION

-Aplicar el Sistema de Evaluación de Reacción de acuerdo a la Normatividad emitida por el INCAFI

-Informar mensualmente al INCAFI a través del SYCE (Sistema de Información) sobre los avances de los programas.

-Evaluar los resultados de capacitación de acuerdo con los criterios emitidos por el INCAFI.

FUNCIONES DE COORDINACION

-Calendarizar los eventos de los programas de capacitación de la dependencia.

-Expedir constancias, diplomas, certificados de acuerdo con la normatividad emitida por el INCAFI.

-Informar al Subadministrador o Jefe de departamento encargado del Area de capacitación de la situación que guarda el ejercicio de su función._

FUNCIONES DE APOYO DIDACTICO

-Reproducir el material didáctico de los cursos que imparta la dependencia de que se trate, así como dotar a los instructores de los materiales suficientes para realizar su función.

-Solicitar la reposición o en su caso la adquisición del equipo y materiales necesarios para el desarrollo de su actividad.

-Verificar que se cuente con el equipo, materiales y todo el apoyo logístico necesario para la realización de los eventos de capacitación.

-Proporcionar la asesoría para aplicar la Normatividad en materia didáctica emitida por el INCAFI para los procesos de capacitación internos.

-Validar didácticamente los cursos.

-Validar el diseño de las evaluaciones de aprendizaje.

-Supervisar cursos internos y la aplicación de la evaluación.

-Validar con instructores internos el aprendizaje.

-Llevar y mantener los registros y controles que su función requiere.

-Informar al Subadministrador o jefe del Departamento encargado.

ANALISIS DE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DEL AREA DE CAPACITACION

Realización de la Detección de Necesidades de Capacitación

-Diseñar la detección de las necesidades de Capacitación basado en la metodología específica.

-Aplicar los instrumentos de la D.N.C. seleccionados a fin de obtener la información precisa sobre las actividades en las que se requiere capacitación a las diversas áreas.

Elaboración de programas

-Con el apoyo del personal de los mandos medios y los resultados de la (Detección de necesidades de Capacitación) elaborar el programa interno de capacitación para el año siguiente.

-Recibir el programa Integral de Capacitación por parte del Area Central y/o Regional y retroalimentarlo.

-Recibir y analizar los criterios de programación del programa operativo anual para cuantificar los resultados.

-Elaborar periódicamente el informe del Programa Operativo Anual POA y enviarlo de acuerdo al calendario establecido.

-Calendarización de eventos.

-Promover e integrar los grupos de aprendizaje acordando fechas de impartición con el personal de los mandos medios.

SICE (Sistema de Información de Control de Eventos)

- Mantener el control de la información respecto del SICE y operar éste Sistema de información.**
- Revisar la información generada por recursos humanos.**
- Actualizar la base de datos y operar el SICE para generar los recursos.**
- Elaborar y enviar los informes respectivos**

Colegio de contadores

Establecer y mantener comunicación personal con el Colegio de contadores.

- Negociar el otorgamiento de becas y/o posibles descuentos en los recursos que imparte esa institución.**
- Difundir entre el personal los beneficios del colegio.**

Lista de asistencia

- Elaborar la convocatoria para los cursos que se impartirán, previo acuerdo con los mandos medios sobre los participantes.**

Participación de los mandos medios

- Sensibilizar al personal de los mandos medios respecto de la importancia de la participación en la impartición de cursos.**

Asesoría didáctica

- Asesorar didácticamente a los instructores que participen en la impartición de cursos(diseño).**
- Auxiliar a los instructores para elaborar una guía didáctica.**

Material y equipo

- Mantener en buen estado los materiales y equipos didácticos(aulas, manuales, televisores, proyectores, etc) que se utilizan para capacitar.
- Proporcionar al instructor en cantidades suficientes los manuales que serán utilizados en el evento.
- Acondicionar el Aula para la impartición de cursos.

Televisión Interactiva Educativa (TIE)

- Recibir y difundir el calendario de eventos del TIE.
- Supervisar que el mobiliario y el equipo se encuentren en perfecto estado.
- Verificar la transmisión de los eventos y retroalimentar en caso de fallas.
- Elaborar y enviar el informe respectivo al Area que lo solicite.

Invitaciones

- De acuerdo a la lista de asistencia, elaborar y entregar las invitaciones a cada una de las Areas de la Administración Jurídica de Ingresos del Oriente.
- Entregar las invitaciones al persona por lo menos con dos días de anticipación..

Presentarse a los eventos de capacitación

- Llevar a cabo la inauguración y clausura de los eventos de clasificación.

Diplomados

- Recibir la información que le corresponde a los Diplomados y difundirla entre el personal.

- Llevar a cabo el proceso de selección de acuerdo a los requisitos y verificar que los mandos medios de la autorización de las becas.
- Realizar los trámites administrativos necesarios para la asignación de la beca.
- Mantener el control y seguimiento del aprendizaje de los becarios, así como elaborar y enviar los informes que el respecto se solicite.

Titulación

- Diseñar las herramientas que fomenten la titulación entre el personal que cuenten con escolaridad que los acredite como "pasantes".
- Proporcionar el apoyo de dicha actividad.

Ejecución de eventos

- Supervisar que los diversos programas de Capacitación se lleven a cabo de acuerdo a fechas establecidas.
- Controlar la asistencia y puntualidad durante el curso.

Diplomas

- Elaborar y entregar los Diplomas a los participantes que lo acrediten con una calificación mínima de ocho.
- Mantener el control y registro de los Diplomas entregados.

Expedientes

- Integrar el expediente didáctico de cada evento el cual deberá contener:

Lista de asistencia.
Evaluación de reacción y concentrado
Guía Didáctica
Evaluaciones parciales y/o finales
Mantener el control de los mismos

Informes

-Elaborar y enviar los informes mensuales y Gerenciales de los cursos de capacitación conforme al calendario establecido.

Manuales

-Recibir de las Areas Central y/o Regional todos los manuales que se requieran y mantener el control de los mismos.

-Reproducir y distribuir los manuales de acuerdo a instrucciones precisas y en cantidades suficientes.

-Retroalimentar el contenido de los mismos.

Presupuestos

-Elaborar e informar el área que corresponda respecto a informes del ejercicio de presupuestos.

Kardex

-Diseñar el Kardex o expediente para el personal capacitado.

-Mantener actualizado el kardex del personal.

SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICO

VIII.- ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En lo que se refiere a cada una de las actividades genéricas de desagregó cada una de ella y se consultaron diversas interpretaciones a través de la aplicación de un cuestionario.

·Elaboración del presupuesto de Capacitación.

No se tienen problemas para Informar a la Dirección Regional Metropolitana sobre el ejercicio del presupuesto.

Pero éste presupuesto es muy limitado y tarda mucho en recibirse o ser liberado.

Coordinación de Eventos con la TIE Televisión Interactiva Educacional.

En este aspecto el problema que se encuentra en general es que no coinciden los horario disponibles que tienen los empleados para tomar el curso con las trasmisión vía Satélite y en ocasiones no se asisten a los cursos.

·Invitaciones

En ocasiones se tienen problemas para entregar invitaciones ya que el personal se encuentra de vacaciones, tienen incapacidad o salió a trabajar a campo.

Diplomados

La selección de los aspirantes exige demasiados requisitos para que los mandos medios les proporcionen la autorización de las becas.

Existe una cantidad excesiva de trámites administrativos para que se asigne la beca.

Diplomas

En ocasiones se dificulta llevar el control de los diplomas entregados ya que algunos de los participantes no firman sus asistencia y no pueden pasar a firma con el Administrador si no están completos, esto retrasa el trabajo de Capacitación.

Ejecución de eventos

Al pasar lista se tienen inasistencias y entonces se tienen que reprogramar estas personas para que asistan a otros cursos.

Expedientes

No se realiza la elaboración de expediente debido que las listas de asistencia de instructores internos no pasa a firma ya que estos se encuentran lejos.

Centro de documentación

Los materiales como libros están obsoletos ya que tienen bibliografía atrasada Mucho material que debe existir en el centro de documentación no se encuentra en el mismo porque los usuarios tardan mucho en devolverlo en ocasiones más de un mes. En este aspecto los empleados del área de Capacitación refirieron que el material es insuficiente y que está obsoleto.

Además el número de copias que se pueden solicitar está restringido y no se puede reproducir este material de acuerdo a las necesidades. Esto ocasiona que haya una rotación de los materiales y que no se acumula con el avance programado.

Supervisión didáctica

Al realizar la supervisión didáctica se puede observar que a veces los materiales didácticos no corresponden a adecuadamente a las necesidades del curso. Cuando se hace la Supervisión no se anotan este tipo de observaciones.

Seguimiento

Hace falta diseñar más instrumentos que permitan detectar el impacto y aprovechamiento de la capacitación de las Arreas de trabajo.

Hace falta que se entregue un informe al instructor para que conozca los resultados a fin de mejorar el aprovechamiento.

Avance

Se consigue el avance establecido en la calendarización de programas de cursos de capacitación, pero observamos que estos cursos se cubren con otras estrategias que no estaban programadas con tal de cumplir con los eventos.

Observaciones

Esta problemática se refiere a que no se anotan las observaciones en los cursos y estas no llegan en los informes en la Coordinación Regional de Capacitación por lo que no toman en cuenta las deficiencias o necesidades del Area de Capacitación porque se desconocen.

Entonces no se pueden hacer las gestiones necesarias para mejorar el sistema.

Becas y convocatorias

La problemática que se manifestó es que hay un número reducido de becas y el proceso de selección para desganar a quien le será otorgada una beca es muy meticuloso.

Realización de las necesidades de Capacitación DNC

Un problema que se manifestó es que al aplicar los instrumentos de la DNC Detección de Necesidades de Capacitación, es que a veces se entregan los cuestionarios incompletos o no los contestan, entonces no se detectan realmente las necesidades de capacitación.

Al elegir el universo del personal a capacitar, este debe de corresponder al tipo de curso que requiere cada empleado a capacitar, pero en ocasiones se imparten cursos de manera grupal que no corresponden a la estrategia que se planeó de acuerdo a las necesidades de los empleados, ello ocasiona que no se logre en su totalidad la productividad esperada.

Si no se contestaron los cuestionarios entonces no se tiene conocimientos de las necesidades reales de capacitación.

Calendarización de Eventos

La problemática encontrada es que los mandos medios debido a las excesivas cargas de trabajo tratan de mandar al menor número posible de empleados a capacitarse ya que ello se preocupan más por su productividad que por asistir a cursos.

·S.Y.C.E Sistema de Información y Control de Eventos

El problema que refieren los empleados es que el sistema es obsoleto, no está actualizado y ello redunda en la eficiencia y rapidez con que se recibe la información y se controla los eventos.

Convocatoria

Aquí se encontró que la convocatoria que se elabora no se coloca en un lugar visible que permita enterar a los empleados de los cursos que se impartirán, o sea hace falta designar un espacio físico exclusivo para pegar la convocatoria.

El problema es que a veces a el personal le interesan los diplomados y a veces ya está a destiempo para hacer solicitud de inscripción a Diplomados.

·Participación de Mandos Medios

Aquí el problema es que los mandos medios no están sensibilizados y ello no permite que participen adecuadamente en la detección de necesidades de capacitación y en la ejecución de eventos. Ya que no le dan mucha importancia a esta Área, se ocupan más de mejorar su productividad.

Tampoco participan en el tipo de cursos de Capacitación que se requiere y en el contenido de los mismos.

-Asesoría Didáctica

Aunque si se realiza la asesoría didáctica, hace falta una participación de personal del Area Jurídica, para conocer las reformas que ha habido en los Artículos, para que el personal del Area Jurídica , de Recaudación y de Auditoria, estén enterados de los cambios, y no tengan que actualizarse durante el desarrollo del trabajo y se cumplan con el objetivo de capacitación que consisten en proporcionar la capacitación que requiere esta Arrea.

Material y Equipo

En cuanto al material y al equipo se encontró que los equipos de video y televisión están en mal estado, o descompuestos.

También los manuales son obsoletos.

IX.- PASOS A SEGUIR EN LA FORMULACION DEL PROBLEMA

INVESTIGACION DE LA REALIDAD

- Investigar las posibles causas de los problemas
- Definir variables y funciones relevantes del problema.

CONSTRUCCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

- Cuales serían las consecuencias futuras si no se resuelve el problema.

FORMULACION DEL PROBLEMA

- Contrastación de los Objetivos(Futuro deseado) con el Estado Actual y el Escenario de Referencia que se obtuvo en base a datos históricos.

X.- PROPUESTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

-Se consideran los medios con los que se cuenta para alcanzar esta alternativa así como los obstáculos .

SELECCION DE LA ALTERNATIVA MAS VIABLE

En la etapa de Selección de la alternativa viable considerar:

Los medios como son los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, humanos que coadyuvan a inclinarse a elegir esta alternativa. También considera las principales limitantes, Analiza ¿Dónde y en quién se delega la autoridad, si el tipo de control necesario es viable, así como todos los obstáculos de carácter financieros, recursos materiales y de factor humano que impidan la ejecución de ésta alternativa de solución.

Además debemos establecer la forma de implantación de la alternativa de solución es decir quién la implantará y de que forma controlará la implantación de la alternativa de solución.

COORDINACION DE EVENTOS CON LA TELEVISION INTERACTIVA EDUCACIONAL.

Causas

Inadecuada programación de fechas y horarios de eventos de capacitación, ya que estos no coinciden con los horarios disponibles de los trabajadores de Capacitación.

Variables y funciones relevantes del problema.

La función de coordinación del subadministrador de Capacitación con los mandos medios, es llevada a cabo sólo por el responsable de Capacitación ya que no hay una participación adecuada por parte de los mandos medios.

Consecuencias

No se aprovechan totalmente los recursos de Capacitación .

Formulación del Problema

Además aunque se programen horarios para que el personal asistan al curso de capacitación no asisten los empleados, ya que a los mandos medios debido a que tienen responsabilidades y objetivos que cumplir les interesa más que se cumpla con sus objetivos de trabajo en cuanto a productividad.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que los mandos Medios envíen una lista del personal que se encuentra en disponibilidad de tomar curso y que se sensibilice más a los mandos medios de la importancia que tiene la capacitación en el aumento de la Productividad.

Que los mandos medios participen en la programación de los cursos en el universo a capacitar.

INVITACIONES

INVESTIGACION DE LA REALIDAD

Causa

Los mandos medios no mandan con anterioridad la lista del personal que se encuentra de vacaciones o no disponible para tomar los cursos y entonces ello ocasiona el retraso en la entrega de invitaciones.

Además el personal le da mayor prioridad a su trabajo que a los cursos de capacitación.

Variable y funciones relevantes del problema

No se logra dar el seguimiento a la ejecución del evento debido a que en ocasiones no se logra invitar a todo el personal y entonces el seguimiento no se realiza conforme a la programación establecida.

Consecuencias

Hay inasistencia e impuntualidad en los cursos de capacitación. No se aprovechan adecuadamente los recursos.

Formulación del Problema

Hay que elaborar las invitaciones con la suficiente anticipación, para que el personal de Servicio Social pueda Entregarlas al personal con suficiente anticipación.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que en la programación de los eventos de capacitación que es una función de ésta área se programen las invitaciones de acuerdo a los horarios en que al personal le sea posible tomar el curso y de ser necesario en un horario fuera del horario de trabajo como lo establece la normatividad.

Además que en el seguimiento de la ejecución de los cursos las invitaciones sean realizadas con mayor anticipación.

DIPLOMADOS

Causas

La causas que refirieron los empleados del Area de Capacitación es que hay un excesivo numero de requisitos para llevar otorgar los Diplomados a los empleados.

Hay un numero reducido de becas.

Variable y funciones relevantes del problema

En la función de planeación de los eventos de Capacitación no se consideró el universo a capacitar para que se hicieran los ajustes al número de Becas asignadas.

Consecuencias

Muchos de los empleados que requieren esta capacitación son aceptados ya que no cubren con los requisitos.

Formulación del Problema

El INCAFI Instituto Nacional de Capacitación Fiscal y La Coordinación Regional de Capacitación no se ajustan a las necesidades de Capacitación, es por ello que el número de Becas es muy reducido.

EJECUCION DE EVENTOS

Causas

El problema es que hay que reprogramar al personal que no asistió al evento.

Hay que programar de nuevo los recursos y hay un desperdicio de recursos humanos, y materiales.

Los cursos no están actualizados.

Variable y funciones relevantes del problema

La normatividad establece que una de las funciones de capacitación es exigir al personal que manifieste no necesitar los cursos que demuestre sus habilidades acreditando las evaluaciones de los cursos. Exceptuando los programas de capacitación no impliquen el desarrollo de actitudes que tienen carácter obligatorio en lo que se refiere a capacitación.

Consecuencias

Se capacita al personal pero con cursos que a veces son obsoletos porque no estan actualizados.

La ejecución de los cursos no se lleva al nivel óptimo porque no se abarca todo el universo a capacitar como lo establece la normatividad.

Además en cuanto al contenido de los cursos este no es el que se requiere en su totalidad ya que el personal no contesta los cuestionarios cuando se les entregan para realizar la Detección de las Necesidades de Capacitación.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Se propone que el Area de Capacitación aplique las evaluaciones a aquellas personas que no asistieron al curso y que interrumpieron la ejecución del mismo.

Que para lograr una ejecución del evento que corresponda a lograr los objetivos de Capacitación, se cuente con asesoría didáctica para designar a los instructores que deben estar debidamente acreditados como la establece la normatividad del IINCAFI Instituto Nacional de capacitación Fiscal.

EXPEDIENTES

Causas

Se tiene problema porque los instructores externos no firman los expedientes.

Variable y funciones relevantes del problema

La elaboración de las listas de asistencia no se realizan con mayor anticipación para que los instructores internos firmen sus listas y de esa manera no se tenga que esperar a buscarlos para que regresen a firmar los expedientes, o arriesgarse a que los expedientes queden incompletos.

Consecuencias

Retraso en la elaboración de integración de los expedientes.

No se puede retroalimentar eficientemente el sistema de información y control de eventos ya que no se puede procesar información que todavía no se tiene.

Formulación del Problema

No se puede controlar totalmente la integración de los eventos de capacitación debido a que a veces faltan las evaluaciones o las firmas.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que se entreguen las listas de asistencia a tiempo y también las evaluaciones.

CENTRO DE DOCUMENTACION

Causas

La causa de que se tenga el problema de Bibliografía y paquetes de video enseñanza, es que no se mandan propuestas para que el INCAFI actualice los mismo debido a que no se trabaja en coordinación con los instructores para ver que materiales requieren y no se reciben los videos Informativos de actualización a tiempo, pero este problema es debido a que las reformas a los Artículos que competen a la realización de las actividades de la S.C.H.P. son reformados constantemente.

También hay escasez de material didáctico.

Variable y funciones relevantes del problema

No se reciben los videos informativos de actualización con la mayor oportunidad posible entonces al mandar las sugerencias de pedido de Material didáctico al INCAFI Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, no se pide el material actualizado.

Consecuencias

Las consecuencias son que como el material didáctico no es actual no se puede capacitar al personal para que con ésta pueda desempeñar mejor sus funciones.

Formulación del Problema

El problema es que INCAFI no realiza sus actualización de material basándose en la DNC Detección de Necesidades de Capacitación.

Hace falta que tenga un sistema de información más eficiente que informe de los cambios que ha habido en la Legislación en Materia de Recaudación de impuestos y en general de todos los aspectos que afectan el desempeño de los empleados en la Admón. Local Jurídica de Ingresos del Oriente del D.F.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Establecer un periodo de prestamo para llevar un control de la bibliografía prestada y establecer sanciones o multas para quien no entregue los libros.

Llenar los formatos de solicitud de material bibliográfico y audiovisual para actualizar el centro de Documentación, apoyándonos en los videos informativos de actualización y en las peticiones de los empleados.

SUPERVISION DIDACTICA

Causas

El problema es que no se mandan las Observaciones a la coordinación Regional sobre si el material didáctico es el adecuado, o los instructores

Variable y funciones relevantes del problema

Aunque se cumple con la supervisión en los formatos no se asientan las observaciones de los problemas o deficiencias que se encontraron.

Consecuencias

Como se realizan las observaciones la Dirección Regional no se entera de las necesidades didácticas y entonces continúan trabajando en Capacitación el mismo material.

Además el tramite burocrático es muy largo.

Formulación del Problema

El Coordinador Local de Capacitación no ejerce su función de supervisión didáctica completamente ya que no mandas sus observaciones por escrito.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Que en el momento en que se realiza la supervisión didáctica se llenen completamente los formatos anotando las observaciones en cuanto a las necesidades que se tienen o deficiencias que se observan para su inmediata resolución.

DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Causas

La causa de que no se lleve una DNC confiable es que el personal se muestra apático a resolver cuestionario o instrumentos que aplique la para definir las necesidades de Capacitación no hay una concientización del problema.

Variable y funciones relevantes del problema

Al realizar el Area de Capacitación la DNC esta no logra determinar realmente los problemas que afectan alas diferentes áreas y al especificar los contenidos y programas de capacitación y las estrategias para solucionar los requerimientos de capacitación estos no son los idóneos.

Consecuencias

Al realizar los programación de los contenidos de los programas de capacitación no se contribuye a la formulación adecuada de los mismos.

Formulación del Problema

No se realizan los programas debidamente actualizados de acuerdo a los requerimientos del personal.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que se sensibilice más al personal sobre la importancia de la capacitación para que se contesten con precisión los cuestionarios de Capacitación para que se instrumenten los programas acordes a las necesidades de los mismos.

AVANCES**Causas**

Los avances se cumplen de acuerdo como son establecidos por el programa, pero cuando no se tiene el material suficiente para cubrir el evento entonces se cubre con otro tipo de estrategias, la causa principal es básicamente la falta de material.

Variable y funciones relevantes del problema

Aquí es relevante la coordinación que debe haber entre la Coordinación Local de Capacitación y la Coordinación Regional de Capacitación para que se cuente con el material y los equipos necesarios para llevar a cabo la ejecución del programa tal como se estableció.

Consecuencias

Las consecuencias son que aunque se logre capacitar al personal no se logre la total eficiencia, ya que como se empleen otras estrategias como pueden ser cursos directos , o se cubren con manuales de autoestudio entonces no se reafirman los conocimientos se lograría con las estrategias previstas.

Formulación del Problema

No se lleva a cabo la Ejecución del problema con el tipo de Estrategia planeada sólo se trató de cumplir con el requisito.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que en los informes de los avances. se especifique que se cumplió con el objetivo pero utilizando otra estrategia y mandar indicadores de como influyó éste hecho en la productividad.

SEGUIMIENTO

Causas

Hace falta diseñar y aplicar instrumentos que permitan detectar el aprovechamiento de capacitación.

Variable y funciones relevantes del problema

Cumplir con el diseño de instrumentos de Evaluación para evaluar el rendimiento o aumento de la productividad de los trabajadores después de la capacitación.

Consecuencias

Como no se realizó la evaluación del desempeño se desconoce si el contenido del curso fue el que se requería.

Formulación del Problema

No hay suficientes elementos que evalúen el aprovechamiento del curso.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que se realizan en coordinación con los mandos medios los instrumentos necesarios para evaluar el desempeño de los trabajadores de la S.S.I Subsecretaría de Ingresos.

SYCE

Causas

Falta de actualización de los sistemas de Información y control de eventos.

Variable y funciones relevantes del problema

No se cumple con la función de contribuir con propuestas para actualizar el Sistema de información que deben ser hechas por la Coordinación Local de Capacitación y Por el INCAFI.

Consecuencias

Como el Sistema de Información es obsoleto esto origina retrasos en la información y control de eventos.

Formulación del Problema

El problema es que no se hacen las peticiones pertinentes para que La dirección Regional de Capacitación implante un sistema más eficiente.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Que debido a propuestas se implante un nuevo sistema de Información llamado Génesis que permite manejar con realizar con mayor eficiencia y rapidez las actividades de capacitación, en cuanto al manejo y control de eventos.

MATERIAL Y EQUIPO

Causas

No se solicita específicamente el material que se requiere basándose en los programas que se llevarán a cabo. Es por ello que la Dirección Regional de Capacitación no envía la cantidad de material necesario.

Variable y funciones relevantes del problema

En los formatos de solicitud del material no se precisa la cantidad específica en cuanto a manuales, video conferencias, libros, gises, pizarrones, de acuerdo al universo a capacitar

Consecuencias

Con tal de llevar a cabo la capacitación se instrumentan otras estrategias para llevar a cabo la impartición de cursos y los empleados no cuentan con el material didáctico adecuado que hace mas lento su aprendizaje.

-Formulación del Problema

No se realiza el inventario de los materiales con que se cuenta para poder llenar los formatos en los que se necesita más material.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

LLenar los formatos correctamente para que se surta a tiempo los materiales y equipos necesarios, ya que estos deben estar autorizados por la Dirección Regional de Capacitación , por el Subsecretarios de Ingresos, para que estas necesidades de material sean tomadas en cuenta en la Asignación del presupuesto que realiza la Subsecretaría de Egresos.

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

INVESTIGACION DE LA REALIDAD

Funciones relevantes del problema

Las funciones relevantes son elaborar el programa con la participación de los mandos medios y retroalimentar el Programa Integral de Capacitación que se elabora en el Area Central de la Dirección General de Capacitación y que esta a su vez

envía el programa de Capacitación a la Coordinación Regional Metropolitana de Capacitación

Causas

Pero los mandos medios casi no participan en la elaboración de estos programas porque consideran más importante realizar su trabajo sin considerar que estos programas pueden elevar su productividad.

Analizar el programa operativo anual para cuantificar los recursos didácticos necesarios, calendarizar este programa y enviarlo a la Coordinación Regional Metropolitana, pero esta función no se realiza con anterioridad.

CONSTRUCCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Consecuencias

Al no revisar exhaustivamente el Programa Operativo de Capacitación no se puede determinar específicamente la cantidad de material didáctico que se requerirá.

FORMULACION DEL PROBLEMA

No se realiza el Programa Operativo de capacitación con apoyo de los mandos medios porque éstos últimos no tienen un tiempo establecido para realizar esta función, por lo que la información contenida en los formatos no está actualizada.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que los mandos medios elaboren un presupuesto de los recursos que consideran necesarios y que se revise el programa operativo anual para cuantificar el material didáctico necesario

ELABORACION DE OBSERVACIONES QUE SE HACEN EN LAS REVISIONES DE PROGRAMAS, SUPERVISION DE CURSOS Y MATERIAL DIDACTICO.

INVESTIGACION DE LA REALIDAD

Variables y funciones relevantes del problema

Dar seguimiento a las observaciones detectadas en la supervisión en lo referente a recursos materiales, material didáctico, ambiente laboral, tipo de necesidades de capacitación.

Causas

Tampoco se anotan completamente los aspectos de las descripciones y perfiles de puestos que el responsable del programa de Capacitación considere relevante.

CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Consecuencias

Se elaboran programas de capacitación que no corresponden plenamente a las necesidades de Capacitación ya que si no se hacen observaciones el INCA FI considera que no existe ninguna propuesta de cursos de Capacitación.

No hay una especificidad detallada de los cursos que se requieren y se implementan cursos de manera muy genérica.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema es que como no se hacen las observaciones no coadyuvan a integrar los recursos de capacitación.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que los Sistemas de Información sean mas eficientes decir que se diseñe y utilice un programa en el que se vacíen todas las observaciones recabadas de instructores, empleados, mandos medios, instructores externos.

XI.- SELECCION, IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION.

PLANEACION Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACION

IMPLEMENTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

MEDIOS

Mediante la elaboración de formatos necesarios para Capacitación, existe uno de presupuesto en el cual se expresan en términos numéricos los costo de ejecución de eventos de Capacitación. Este debe ser acorde con el Plan de Capacitación haciendo referencia a gasto es inversiones en que se incurrirá.

LIMITANTES

El presupuesto es emitido anualmente por la Subsecretaría de Ingresos de la Federación, pero cuando se otorga el presupuesto éste no está actualizado. Se debe actualizad por ejemplo de acuerdo al Índice Nacional de Precios a consumidor.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Solicitar información de los Índices Nacionales de Precios al consumidor y hacer las conversiones necesarias en la diferentes partidas del presupuesto

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Supervisar que en el formato de presupuesto de Capacitación para el nivel local se aplique el factor de actualización en cada uno de los conceptos de materiales y equipos que se necesitan.

COORDINACION DE EVENTOS CON LA TELEVISION INTERACTIVA

MEDIOS

La normatividad del INCAFI de ser necesario se puede recurrir a la impartición de cursos fuera del horario de trabajo establecido.

También es conveniente que los mandos medios entreguen una lista indicando el personal que no podrá asistir a los eventos.

LIMITANTES

Falta de disposición de los empleados para asistir a los cursos en horarios hábiles de trabajo y que no se les sanciona o por lo menos no se incluyen en su evaluación personal del des, ya que no se especifica que algunos cursos tienen carácter de obligatorio y de no asistir a ellos se les debe aplicar un examen mediante el cual acrediten y comprueben que cuentan ya con las habilidades , técnicas o conocimientos que se impartirán en el curso.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Elaborar previo al cursos una circular en la que se especifique el horario en el que se impartirán los cursos y la fecha de aplicación de examen aún para las personas que no asistan a los cursos.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Aplicar las sanciones emitidas por el INCAFI y anexar sal expedientes de los empleados en la evaluación del desempeño así como la inasistencia al curso y que ésto sera considerado en las promociones.

ELABORACION DE LAS INVITACIONES.**MEDIOS**

Que exista una mayor coordinación con el personal de los mandos medios en la programación del personal a capacitar. Es muy importante la cooperación de los recursos humanos, Como lo enuncia la normatividad del INCAFI se cuenta con películas, videos folletos, estadística de capacitación que pueden ser utiles en la sensibilizacion para que el personal cambie su indisposición hacia estos eventos.

LIMITANTES

La poca disposición que tienen los empleados a tomar los cursos ya que no están sensibilizados con respecto a la utilidad de la función de capacitación.

IMPLEMENTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Revisar que las invitaciones estén firmadas de recibido por el personal que será capacitado aplicar las diferentes estrategias de sensibilización.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Programar un nuevo horario fuera de las horas de trabajo, para que las personas que pongan objeción por cargas de trabajo puedan asistir a él. En el caso de cursos de participación obligatoria quienes no asistan a los cursos atenderán que acreditar el examen correspondiente a dicho curso.

COORDINACIÓN Y CONTROL DE LOS DIPLOMADOS.

MEDIOS

Se tiene en a función de Coordinación y control la facultad de anotaren observaciones las aptitudes que requiere el personal que pueden ser elaboradas por los mandos medios y que pueden servir para justificar las solicitudes de becas.

LIMITANTES

Existen pocos recursos financieros escasos ya que estos cursos son muy caros ya además existe una gran cantidad de requisitos que son requeridos a los empleados para que se les otorgue este tipo de capacitación.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

En el proceso de selección de los empleados a los que se les otorgarán las becas para diplomados, se propone que se tome en cuenta la evaluación del desempeño del empleado y las funciones o habilidades que necesita adquirir, seleccionar al mayor numero de aspirantes posibles que cumplen con este requisito.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

LLevar en el programa de información un control del personal que cubra con el mayor numero de requisitos para que en se incluya estos requerimientos en la detección de necesidades de capacitación y posteriormente como propuesta para que se tome en consideración al realizar los programas

EJECUCION DE EVENTOS

MEDIOS

Hacer usos del autonorma que es una estrategia de Capacitación que proporcionas al personal todos aquellos elementos, herramientas y actualizaciones para obtener como resultado una mayor actualización de los eventos que de Capacitación que se desarrollarán y podrán realizar más eficientemente su trabajo.

LIMITANTES

Los cursos son programados con anterioridad a las reformas de leyes fiscales y también los manuales y videos son realizados con anterioridad a este hecho.

La implantación de un nuevo sistema de información llamado autonorma requiere un alto costo de financiamiento y la impresión de folletos tarda mucho en elaborarse y recibirse en la dependencia.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Incorporar a los sistemas electrónicos computarizados los elementos de actualizaciones fiscales como el autonoma y que los Instructores acrediten su capacidad y actualización.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Supervisar que el autonoma esté conectado a una red a la cual todo el personal que lo requiera tenga acceso o por lo menos que se reciba esta información mediante un cuadernillo o folleto impreso.

INTEGRACION DE EXPEDIENTES

MEDIOS

Si se tiene el material necesario en lo referente a listas de asistencia y no existe carencia de este tipo de material se pueden solicitar a los participantes del curso que inmediatamente que termine el mismo firmen sus asistencia y se pueda llevar un mejor control de los expedientes.

LIMITANTES

No existe una buena coordinación con los mandos medios para saber quienes son los empleados que podrán asistir al cursos de capacitación por lo que esto retrasa la elaboración de invitaciones y en si la integracion del expediente.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Al elaborar el programa de capacitación elaborar conjuntamente las invitaciones y las listas de asistencia así como guía didáctica y las evaluaciones de reacción y concentrado para tener listos s tiempo los expedientes.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Al elaborar el programa de capacitación elaborar conjuntamente las listas de asistencia y aclarar que no se retrasara el pago de aquellos instructores externos que no firmen sus salida.

CENTRO DE DOCUMENTACION

MEDIOS

En la etapa de planeación los instructores y subadministradores de capacitación tienen la facultad de mandar sus propuestas del contenido del curso que se llevará acabo, así como de la actualización de la bibliografía, códigos, leyes etc, material de video, etc, para que se cuente con material que no sea obsoleto.

LIMITANTES

Los recursos asignados no corresponden a las necesidades de capacitación ya que son obsoletos y se tarda mucho en llegar el material que se solicitó.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Que la participación de los instructores que participan en la programación de los cursos de actualización especifique detalladamente que material requieren indicando la fecha.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Verificar que los formatos de Programas de capacitación contengan la cantidad específica y detallada del material bibliográfico requerido, con fechas en que se solicitaron.

S.Y.C.E Sistema de información y control de eventos.

MEDIOS

Se propone contar con un sistema de información más actualizado en cuanto a Tecnología se refiere que será financiado por la Subsecretaría de Egresos de la Federación.

LIMITANTES

Aún no se ha instrumentado el nuevo sistema de Información Génesis

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Para mantener los sistemas de Información del SYCE se incorpora el nuevo sistema de información propuesto llamado Génesis el cual realiza con mayor eficiencia y rapidez la planeación y programación de los cursos, realiza el control de los expedientes y permite ejercer un mayor control sobre los cursos, evaluación de participantes, lista de asistencia y proporciona información sobre becas y diplomados con mayor eficiencia que el correo

Además permite informar con mayor eficiencia y rapidez a los Administradores y demás Instancias como la Coordinación Metropolitana de Capacitación.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Que el personal de capacitación sea capacitado para operar este nuevo sistema de información y pueda realizar su trabajo más eficientemente.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

MEDIOS

En sus atribuciones de Seguimiento el area de Capacitación se establece la posibilidad de sensibilizar al personal de capacitación por medio de películas, videos, etc.

LIMITANTES

El tiempo del que disponen los empleados para resolver los reactivos.

Esta problemática se refiere a que no se anotan las observaciones en los cursos y estas no llegan en los informes a la Coordinación Regional de Capacitación por lo que no se toman en cuenta las deficiencias o necesidades del Arrea de Capacitación porque se desconocen.

Entonces no se pueden hacer las gestiones necesarias para mejorar el sistema.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Se puede realizar la D.N.C. en base a necesidades manifestadas, en base a problemas, desempeño del puesto, descripción de funciones o descripción de puesto y también en base a conocimientos y habilidades que requiere el puesto. Esta información la pueden proporcionar los mandos medios que tienen a cargo este personal.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Revisar y aplicar la sanción establecida por el INCAFI a quien no contribuya en los procesos de capacitación.

MATERIAL Y EQUIPO

MEDIOS

En las funciones de coordinación y control de los formatos de solicitud de material se deben anotar la cantidad de manuales que se requieran. En sus funciones de coordinación se debe pedir una mayor participación de área Regional de Capacitación.

LIMITANTES

Aunque se hagan las solicitudes de material y equipo en tiempo en que tardan en aprobar y entregar estos materiales es muy largo.

IMPLANTACION DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Supervisar que sean llenados por el personal de Capacitación los formatos de solicitud de material y equipo para que sean revisados por el Area de Apoyo didáctico en la Coordinación Regional Metropolitana y a su vez ella turne esta propuesta a la Dirección General de Capacitación. para su aprobación.

CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION

Solicitar los materiales y equipos que sean necesaria para efectuar los cursos así como que se reparen los equipos que se haya observado que estan descompuestos cuando se realizó la supervisión didáctica.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>La DNC no refleja las necesidades de capacitación y ello no permite determinar cuales son los Programas de Capacitación que en realidad se requieren. Además los cursos de capacitación que se imparten no están actualizados.</p>	<p>La normatividad del INCAFI establece que la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) debe coadyuvar a determinar cuales son los cursos que se implementarán y que cubrirán las necesidades reales de capacitación. A su vez establece que el responsable Capacitación debe determinar cuál es el instrumento de la DNC más idóneo que sirva para reflejar las necesidades de capacitación.</p>	<p>No se le da un seguimiento exhaustivo a la aplicación de los instrumentos de la DNC, ya que algunos instrumentos no son requisitados en su totalidad, debido a que el personal a capacitar no responde los cuestionarios en su totalidad. Además hay una apatía por parte del personal para contestar la DNC, ya que consideran que la Capacitación no es importante.</p>	<p>Se imparten cursos de manera grupal a diferentes niveles que no corresponden a las necesidades reales. Los empleados no logran incrementar la productividad esperada ni la calidad total en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Sensibilizar al personal mediante cursos de inducción que expliquen las ventajas de capacitación. Utilizar folletos que expliquen las ventajas de la capacitación para fomentar la participación del personal. Proyectar películas sobre la importancia de la Capacitación. Diseñar una DNC que realmente refleje las necesidades y deficiencias que hay en cada Area y permita realizar un programa acorde a las necesidades de la Administración Local Jurídica de Ingresos del Oriente del D.F. Darle un seguimiento y control a la aplicación de la DNC revisando el correcto reusitado de los cuestionarios.</p>	<p>Medios de implementación Con los instrumentos de la DNC idóneos que reflejen las necesidades reales de Capacitación se logra aumentar la calidad en el desempeño de las funciones y se ahorra tiempo y costos. Se cubrirán las necesidades específicas de capacitación. Limitantes Se requiere un mayor tiempo par que los empleados llenen cuestionarios y asistan a cursos. Se requiere mayor material para impartir cursos de inducción que expliquen las ventajas de capacitación para cada una de las Areas que dependen de la Administración Jurídica de Ingresos del Oriente del D.F., y se requiere más tiempo para instrumentar un control para este proceso</p>

ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>La DNC no refleja las necesidades de capacitación y ello no permite determinar cuales son los Programas de Capacitación que en realidad se requieren. Además los cursos de capacitación que se imparten no están actualizados.</p>	<p>La normatividad del INCAFI establece que la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) debe coadyuvar a determinar cuales son los cursos que se implementarán y que cubrirán las necesidades reales de capacitación. A su vez establece que el responsable Capacitación debe determinar cuál es el instrumento de la DNC más idóneo que sirva para reflejar las necesidades de capacitación.</p>	<p>No se trabajo con los mandos medios, los instructores y el personal a capacitar par que retroalimente con sus propuestas los programas de capacitación que se requieren, así como los contenidos de los mismos de acuerdo a la Normatividad del INCAFI.</p>	<p>Se realizan programas de Capacitación rezagados cuyos contenidos no actualizan ni reforan los conocimientos o habilidades de las funciones en las Areas que así lo requieren.</p>	<p>Solicitar la Colaboración de la Coordinación Regional Metropolitana para que trabajen con los mandos medios. Que los mandos medios y los empleados colaboren con propuestas de actualización de los programas de Capacitación que se determinan sobre todo en los aspectos jurídicos en los que hay reformas constantes y que son necesarias para realizar sus funciones. Solicitar a la Coordinación regional Metropolitana cursos específicos y que revisen la programación de la asignación de los recursos sus Dependencias.</p>	<p>Medios de implementación de programas de Capacitación se actualizan en sus contenidos y sean más provechosos para las diferentes Areas de la Administración Local Jurídica de Ingresos del Oriente. Limitantes Hay poca participación de los mandos medios ya que tienen poco tiempo para hacer propuestas de capacitación.</p>

FUNCIONES DE PLANEACION Y EVALUACION
ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>El presupuesto que se asigna a ésta Area es muy limitado debido a que no ha habido un ajuste que adecue el presupuesto a las nuevas necesidades de Capacitación. Además el Presupuesto tarda mucho tiempo en ser liberado y como consecuencia en recibirse en la Administración Local Jurídica de ingresos.</p>	<p>El Presupuesto asignado al Area de Capacitación por el INCAFI y la Coordinación Regional Metropolitana de Capacitación es otorgado anualmente.</p>	<p>En el Informe del POA se debe mandar un proyección del Presupuesto que requiere el Area de Capacitación, pero dicha proyección no es realizada.</p>	<p>El presupuesto que se asigna al Area de Capacitación no puede cubrir los requerimientos de la misma, ya que es insuficiente para contratar los instructores que se requieren y adquirir los materiales didácticos y equipo necesarios.</p>	<p>Con base a la DNC el responsable del Area de Capacitación debe realizar un proyección del presupuesto que se requiere y enviarlo en el Informe del POA. Así mismo elaborar un informe en el cual se exprese en términos numéricos el costo de la ejecución de eventos de capacitación. Dicho informe debe de ser acorde al plan de capacitación que establece el INCAFI.</p>	<p>Medios de implementación La Coordinación Regional Metropolitana podría otorgar un presupuesto que cubra los programas de Capacitación. Limitantes Los mandos Medios están actualizados y no colaborar en la DNC. El presupuesto es entregado anualmente pero la proyección debe hacerse al iniciar el año y actualizarse de acuerdo al INPC(Indice Nacional de Precios al consumidor). Supervisar que en el informe de Capacitación para el nivel local se aplique el factor de actualización en cada uno de los pedidos de materiales y equipos, recursos humanos que se requieran.</p>

CONTROL
EJECUCION DE EVENTOS (SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION)

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS		EVALUACION EX-ANTE
<p>No se le da seguimiento a la celerización de los programas de Capacitación establecidos debido a la inasistencia de algunos empleados que fueron programados para asistir al curso. El problema es que se tiene que reprogramar a las personas y al curso nuevamente.</p>	<p>De acuerdo a la Normatividad del INCAFI que el Area de Capacitación supervise que los diversos programas de Capacitación de acuerdo a las fechas establecidas. Controlar la inasistencia y puntualidad de los participantes en los cursos que se realizan. Verificar que se cumplan todos los puntos del Contenido del programa de Capacitación.</p>	<p>Reticencia del personal a Capacitarse y a que hay un desconocimiento de la importancia de esta actividad por lo que no se presentan a los cursos. También hay inasistencia porque el Area de Capacitación no se pone de acuerdo con el personal de los mandos medios para saber en que fechas y horarios puede programar a los empleados para que asistan a los cursos.</p>	<p>Hay que volver a programar nuevamente los cursos para que asistan las personas que no pudieron asistir al evento entonces se utiliza más tiempo para capacitar se emplean más recursos humanos y materiales.</p>	<p>Al hacer la planeación de los recursos pedir la información de la plantilla que no tiene recursos económicos o estará de vacaciones y programarlos para cursos. Para evitar la inasistencia del personal y la reprogramación de eventos se propone que el Area de capacitación aplique evaluaciones a las personas que no asintieron al curso. Además de establecer la obligatoriedad de acreditar la evaluación satisfactoriamente excepto en los programas que implique desarrollo de aptitudes. Aquel personal que e manifieste no requerir la Capacitación. Así mismo se propone que la inasistencia de los cursos y la no acreditación de los mismos sea considerado en los expedientes de Capacitación de los empleados.</p>	<p>Medios de implementación de Se disminuyen los gastos innecesarios en los que se incurre al programar nuevamente los cursos. Disminuye el tiempo en el que se capacitara al personal. Se puede hacer uso de la autonorma que actualiza los elementos de la Capacitación y que su control sea más eficiente. Limitantes Los cursos son programados con anterioridad a las reformas de las leyes fiscales y la implantación de la autonorma tiene un costo elevado.</p>

COORDINACIÓN DE EVENTOS CON TIE (Televisión Interactiva Educativa)

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>No coinciden los horarios disponibles que tienen los empleados para tomar el curso de la Televisión Interactiva educativa transmisión vía Satélite.</p>	<p>El INCAFI debe trabajar en coordinación con los mandos medios la calendarización para llevar a cabo los eventos de capacitación.</p>	<p>Los mandos medios no se enteran con oportunidad de la hora y fecha que se imparten los cursos, tampoco saben que cursos se impartirán.</p>	<p>Hay un desperdicio de recursos ya que aunque se proyectan programas de capacitación por medio de la TIE como no asisten todas las personas que fueron programadas y a veces se improvisa y se manda a personal que no requiere esta capacitación.</p>	<p>Que los mandos medios envíen con oportunidad una relación del personal que necesita capacitarse y en que fechas estará disponible para asistir al curso. Así mismo que el Area de Capacitación difunda los cursos oportunamente y notifique la fecha y contenidos de los mismos a los mandos medios. Sensibilizar a los mandos medios sobre las ventajas de asistir a los cursos.</p>	<p>Medios de implementación Lograr a través de una mejor coordinación de eventos con los mandos medios los resultados. Se puede recurrir a la impartición de los cursos fuera del horario establecido. Limitantes Los mandos medios dentro de sus programas de trabajo no tienen contemplado un tiempo para trabajar en actividades de Capacitación. Falta de disposición de los empleados a asistir a cursos y que no se les sanciona o no se les hacen observaciones en sus expedientes y no se les obliga a que acrediten la habilidades técnicas que se impartirán en los cursos.</p>

**PLANEACION
REALIZACION DE INVITACIONES DE CURSOS DE CAPACITACION.**

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>No se entregan las invitaciones oportunamente al personal que será capacitado.</p>	<p>El Area de Capacitación debe planear la realización y entrega de invitaciones oportunamente y darle un seguimiento a esta actividad de acuerdo a la calendarización de los programas de Capacitación.</p>	<p>El responsable del Area no hace las invitaciones con oportunidad por falta de tiempo y tampoco consulta con los mandos medios que personas que se encuentran en posibilidad de paticipar.</p>	<p>Inasistencia a los Cursos de Capacitación y desperdicio de los recursos de Capacitación.</p>	<p>Que el Jefe del Area de Capacitación pida la relación del personal a Capacitar a cada una de las Area y que entregue esta lista al personal para que haga las invitaciones y las entregue a cada una de las diferentes Areas.</p>	<p>Medios de implantación Se cuenta con los recursos humanos para que realicen y entreguen las invitaciones. Limitantes En los casos en que el personal se vaya de vacaciones se le puede informar al Area de Capacitación, pero en los casos en que tienen incapacidad no se puede avisar al Area de Capacitación con anticipación.</p>

DIPLOMADOS

ROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>El problema es que el INCAFI y la Coordinación Regional de Capacitación no se ajusten a los requerimientos que hay en cuanto a la cantidad de personas que quieren asistir a los diplomados y en consecuencias el número de becas es muy reducido y no corresponde a las necesidades reales.</p>	<p>Los expertos de las Areas Centrales y el INCAFI definirán las becas que se otorgan por puesto. La Administración Local Jurídica debe canalizar las solicitudes en materia de Capacitación a través de sus respectivas áreas que serán el conducto ante el INCAFI.</p>	<p>Es que muchos de los empleados que requieren ésta capacitación no son aceptados ya que no cubren la cantidad excesiva de requisitos de consulta. El INCAFI y la Coordinación Regional de Capacitación.</p>	<p>No todo el personal que requiere esta capacitación es aceptado y no obtiene la beca del diplomado.</p>	<p>Se propone que en el informe del POA el Area de Capacitación anexe una propuesta para solicitar diplomados que coadyuve a que el personal obtenga las aptitudes que requiere el personal. Esta actividad se debe hacer en coordinación con los mandos medios para solicitar las becas.</p>	<p>Medios de implantación Se tienen en la función de coordinación y control la facultad de anotar en observaciones las actitudes que requiere el personal y que puede ser elaborada por el Area de Capacitación y justificar las solicitudes de becas. Ventajas Se tendrá un personal más capacitado que puede ser de gran utilidad en la solución de problemas. Limitantes Existen recursos financieros escasos y una gran cantidad de requisitos para otorgar las becas de los diplomados.</p>

CENTRO DE DOCUMENTACION

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>El material bibliográfico y hemerográfico se encuentran obsoletos ya que el INCAFI no realiza la actualización que se solicita en base a la DNC, misma que es realizada por el área de capacitación, en coordinación con los instructores y mandos medios.</p> <p>Hay insuficiencia material bibliográfico y hemerográfico.</p>	<p>El Area de Capacitación debe de recibir los videos informativos de actualización con oportunidad que le son mandados por el INCAFI y con oportunidad mandar sugerencias de pedidos de bibliografía y hemerografía actualizada.</p>	<p>Debido a que el Area de Capacitación no tiene formación en materia Jurídica no tiene conocimientos de las reformas que hay en los artículos que rigen la realización de las actividades de la SHCP y que estas reformas son constantes. Por lo que deben trabajar en el punto anterior con los mandos medios para solicitar el material bibliográfico y hemerográfico actualizado la INCAFI.</p>	<p>Como la bibliografía y hemerografía están obsoletos, por lo tanto los cursos no son integrados con información actualizada.</p>	<p>Se propone que la Subadministración de Capacitación supervise que los instructores y mandos medios llenen sus solicitudes de material bibliográfico, hemerográfico y audiovisual actualizado para que al solicitar el material para el Centro de Documentación este cuente con material actualizado.</p> <p>Además apoyarse en los videos informativos de actualización.</p> <p>Levar un control adecuado del material que se presta y cobrar multas a los empleados que no devuelvan el material oportunamente.</p> <p>Revisar las tarjetas de préstamo y solicitar el material cuya fecha de entrega ya se cumplió.</p>	<p>Medios de implementación</p> <p>En la etapa de planeación los instructores pueden enviar sus propuestas de contenido de cursos para que se asigne el material adecuado.</p> <p>Ventajas</p> <p>Se tiene material más actualizado.</p> <p>Limitantes</p> <p>Se requiere mayor control en el llenado de los formatos de pedido de material.</p>

**FUNCIONES DE APOYO DIDACTICO
SUPERVISION DIDACTICA**

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>Al realizar la supervisión didáctica no se manda en el formato correspondiente en las observaciones el material que se requiere, tampoco los cursos especiales que se necesitan ni se especifican los instructores que son necesarios y en consecuencia no se envían a la coordinación Regional de Capacitación para que sean evaluadas por el INCAFI.</p>	<p>El Area de Capacitación debe de verificar que en la Supervisión didáctica que hace en los cursos se anoten las observaciones..</p>	<p>Se cumple con la supervisión, pero no se asientan en los formatos los problemas o deficiencias que se encontraron.</p>	<p>No se realizan las gestiones para mejorar la Capacitación ya que la dirección Regional no se entera de los requerimientos que hay en Capacitación.</p>	<p>Que el Area de Capacitación . requirite completamente los formatos de Capacitación durante la supervisión didáctica de los cursos.</p>	<p>Medios de implementación Existe el personal que puede realizar la verificación de que las observaciones estén completas. Limitantes Existe poco tiempo para hacer la verificación de observaciones.</p>

ASESORIA DIDACTICA

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>Hay un rezago en el material didáctico debido a que existen constantes reformas a las leyes que norman el funcionamiento del Area Juridica de Ingresos del Oriente.</p>	<p>El Area de Capacitación debe de promover la Asesoría didáctica.</p>	<p>No se estudian los videos de actualización que son enviados al Area de Capacitación por el INCAFI.</p>	<p>El personal del Area Jurídica de Ingresos no esta actualizado y no realiza su trabajo con la calidad total que se requiere. Por esta situación el personal tiene que actualizarse cuando ya está ejecutando su trabajo. Como consecuencia se tiene que la función de asesoria didáctica no ayuda a definir contenidos de capacitación.</p>	<p>Se propone que se sensibilice al personal sobre la importancia de capacitación y la importancia de participar al retroalimentar con sus conocimientos las propuestas durante la supervisión didáctica.</p>	<p>Ventajas Si se logra que el personal de la Administración Local Jurídica de ingresos enviara sus propuestas sobre el material didáctico éste mismo personal sería el que obtuviera mayores beneficios.</p> <p>Limitantes En materia de Recursos humanos en ocasiones no se cuenta con los expertos en materia jurídica para asesorar sobre las reformas de esta materia.</p>

SEGUIMIENTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>Se consigue el avance establecido en la calendarización de programas de Capacitación pero estos cubren con otras estrategias de aprendizaje debido a la falta de material didáctico.</p>	<p>La Coordinación Local de Capacitación del Area de Capacitación Jurídica de Ingresos se debe de coordinar con la Coordinación Regional de capacitación para que se cuente con el equipo y material necesarios para que se pueda realizar el seguimiento de cursos de acuerdo al calendario establecido.</p>	<p>Las estrategias que se planean para los cursos no se realizó de acuerdo a los recursos existentes. También influye la inasistencia de algunos empleados a los cursos ya que ello ocasiona que la ejecución de los cursos no se realice de la manera en que estaban planeados.</p>	<p>Aunque se capacite al personal no se logra hacerlo con una eficiencia total ya que como se emplean otras estrategias como pueden ser cursos directos, o se cubren con manuales de auto estudio, entonces no se reafirman los conocimientos. Por lo que se tienen que reprogramar los cursos.</p>	<p>Que se solicite el material adecuado para cumplir con las estrategias planeadas y mandar indicadores de como influyó este hecho en la productividad de los empleados después de haber recibido el curso. Llevar un control de las personas que no asisten a cursos y archivarlo en sus expediente.</p>	<p>Medios de implementación Al llevar un seguimiento continuo se ahorran recursos. Limitantes El tiempo en que se recibe el material para llevar a cabo las estrategias planeadas es demasiado largo y si se espera a que este material llegue a la Administración se retrasaría aún más la ejecución de eventos.</p>

EVALUACION

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
Hace falta diseñar más instrumentos que permitan detectar el impacto y aprovechamiento de los cursos de capacitación en las diferentes áreas de trabajo.	El Area de Capacitación con en coordinación con los instructores, mandos medios y el INCAFI diseñan instrumentops que permitan evaluar el desempeño para cada una de las funciones que realizan en el Area Jurídica de Ingresos.	No se realiza la evvaluación del desempeño ya que no se trabajó en el diseño de los instrumentos necesarios para ello.	No se conoce el aprovechamiento que se obtiene, ya que no se tienen los instrumentos necesarios para realizar esta evaluación.	Realizar en Coordinación con los mandos medios los instrumentos necesarios para evaluar el desempeño de los trabajadores de la Subsecretaría de Ingresos. Entregar a loa instructores los resultados del instrumento de evaluación del desempeño a fin de que conozcan los resultados y hagan propuestas para reforzar la capacitación en las Areas que así lo requieran.	Medios de implementación Se tiene acceso a sistemas como el autonorma (Sistema computarizado) que permite hacer evaluaciones en forma más efeciente Limitantes La desventaja es que el costo de contratar expertos en capacitación es muy elevado y esto dificulta el diseño de los instrumentos de evaluación. El costo del autonorma es elevado. Se requiere mayor material para impartir cursos de inducción que expliquen las ventajas de capacitación para cada Area.

S Y C E OPERACION DEL SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL DE EVENTOS

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>El SYCE Sistema de operacion y control de ventos es obsoleto y esto afecta a la eficiencia y rapidez con que el Area de Capacitación recibe la información y controla y los eventos.</p> <p>El problema básico es la falta de actualizacion de los sistemas de información y control de eventos.</p>	<p>El Area de Capacitación debe contribuir con propuestas para actualizar el sistema de Información en Coordinación con el NCAFI</p>	<p>Falta solicitar un sistema de información más completo y actualizado.</p>	<p>El manejo y control de eventos de Capacitación no se realiza con la eficiencia esperada y además se realiza de manera lenta.</p>	<p>Se propone implantar un nuevo sistema de Información llamado Génesis que facilite las actividades de Capacitación en cuanto al manejo y control de eventos.</p>	<p>Medios de implementación de Este sistema de información es más completo se realiza con mayor eficiencia y rapidez la planeación y programación de los cursos, realiza el control de los expedientes y permite ejercer un mayor control sobre los cursos, la evaluación de los participantes, las listas de asistencia y proporciona información sobre becas y diplomados con mayor eficiencia que el correo. Además permite informar con mayor eficiencia y rapidez a los administradores y demás instancias como la Coordinación Regional Metropolitana de Capacitación. Ayuda a determinar cuales son los cursos realiza el control de los expedientes y permite ejercer un mayor control sobre los cursos.</p> <p>Limitantes Alto costo y no se ha implementado el sistema.</p>

I
NTEGRACION DE EXPEDIENTES

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
<p>No se termina la integración de los expedientes de Capacitación debido a que las lista de asistencia de los instructores internos no son turnadas a firma oportunamente, ya que los instructores no se encuentran de manera permanente.</p>	<p>La normatividad del INCAFI establece que los expedientes de los cursos deben contener la lista de asistencia, la evaluación de reacción y el concentrado de las evaluaciones, la guía didáctica, las evaluaciones parciales y/o finales y mantener el control del archivo de los mismos,</p>	<p>Se tienen los expedientes incompletos porque las listas de asistencia no realizan con anticipación para que los instructores externos firmen sus expedientes.</p>	<p>Hay un retraso en la integración de los expedientes y no se puede retroalimentar eficientemente el Sistema de Información y Control de los Eventos, ya que no se puede procesar la información por que no se tiene de manera completa.</p>	<p>Alternativas se propone que al elaborar el Programa de Capacitación se elaboren conjuntamente las invitaciones y las listas de asistencia y aclarar que se retrasara el tiempo de pago a aquellos instructores que no firmen su salida</p>	<p>Medios de implementación Se cuenta con el material necesarios para hacer las listas con anticipación para que inmediatamente que termine el curso se firmen las listas y se lleve a cabo un mejor control de eventos. Limitantes No existe una adecuada coordinación con los mandos medios para saber cuales son los empleados que podrán asistir a los cursos y esto retrasa la elaboración de invitaciones e integración de expedientes.</p>

MATERIAL Y EQUIPO

PROBLEMA	ANTECEDENTES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	EVALUACION EX-ANTE
En cuanto al material y al equipo que se utilizan en los cursos de capacitación se encontró que los equipos de video estan en mal estado o descompuestos y los manuales no están actualizados.	La Coordinación Regional Metropolitana y el INCAFI establecen que el área de Capacitación debe llenar los formatos de solicitud del material didáctico precisando la cantidad y el tipo de material que requiere en cuanto a manuales, libros, gises, video-conferencias, manuales de autoestudio etc. de acuerdo al personal y a los cursos que va a impartir.	El Area de Capacitación no hace su requerimiento de material didáctico al inicio de cada año basándose en los Planes de Capacitación, por lo que la Dirección Regional de Capacitación no envía los requerimientos necesarios. Además no se realizo el inventario de los materiales para que al llenar los formatos se solicite la reposición de los que están descompuestos.	Para realizar la ejecución de la Capacitación se instrumentan otras estrategias para llevar a cabo la impartición de cursos y los empleados no cuentan con el material didáctico que hace más lento su aprendizaje y no lo refuerza.	Se propone que se realice el inventario de manera periódica y que sean requisitado los formatos adecuadamente y con oportunidad para que se reciban a tiempo los materiales y equipos necesarios ya que estos deben de ser autorizados por la Dirección Regional de Capacitación y para que estas propuestas sean consideraras en la asignación del presupuesto que realiza la Subsecretaria de Ingresos.	Medios de implementación Se tienen las funciones de coordinación y control lo que permite que el personal de capacitación verifique que se requisen los formatos de solicitud de material completamente, es decir que especifique que materiales necesita y en que cantidades. Limitantes Hay una excesiva cantidad de tramites que de realizan para que se autoricen la petición de presupuesto y el tiempo en que se asigna el mismo es a largo plazo.

XI.- CONCLUSIONES

Al termino de este diagnóstico del área de capacitación de la ALJIO Administración Local Jurídica del Oriente se encontraron alternativas de solución a problemáticas específicas a cada una de las actividades éstas fueron propuestas para mejorar el sistema, así mismo se expuso como la conceptualización del sistemas nos permitió realizar un diseño de un proceso de solución al problema.

Se pudo observar como definiendo el marco del sistema y separando sus componentes para estudiar el sistema actual y haciendo una evaluación ex-post pudimos plenamente identificar la problemática y proponer las alternativas de solución y/o corrección .

En general en cuanto a las funciones de planeación y evaluación no existe una programación adecuada del presupuesto ya que no hay ajustes en la elaboración del mismo, se propone que tanto los subadministradores como los capacitadores colaboren en la planeación del presupuesto también que participen tanto capacitados como capacitadores en la realización de inventarios para realizar una adecuada planeación de los recursos que se requieren .

Otro aspecto importante es que la detección de necesidades de capacitación no responde a los requerimientos, ya que no se planean con anticipación.

En cuanto a la coordinación de capacitación se observan deficiencias en cuanto a impartición de cursos de capacitación de televisión interactiva educativa , así como falta de la sensibilización, hacia la capacitación. También hay retrasos en los avances de las diferentes acciones de capacitación.

En cuanto al control se observa un rezago ya que los instructores no llenan los controles adecuadamente y retrasan la elaboración de informes, asimismo se cuenta con un sistema de información obsoleto y como alternativa más viable se propone utilizar el nuevo sistema de información llamado GENESIS.

En cuanto a la evaluación existe una problemática, debido a que no se cuenta con los instrumentos idóneos que permitan evaluar el desempeño de los empleados misma que no permite medir los avances y resultados obtenidos para determinar si la capacitación fue la adecuada para aumentar la eficiencia o corregir la problemática para la cual fue implementada.

Se espera que éste diagnóstico pueda servir como modelo en la solución de problemas de capacitación en las diferentes organizaciones del Sector Público.

XIII.- BIBLIOGRAFIA

Pinto Roberto y Zendejas José.- Formación Profesional de Administradores de Capacitación. Capinte S.C. capítulo No. 6, México 1992.

INCAFI. Metodología didáctica para el diseño de listas E.P.T y lineamientos para su aplicación. México 1992.

Zendejas Hernández José. Diplomado en Capacitación y Desarrollo Capinte S.C. México 1992.

Grados, Espinosa Jaime A. Introducción, Reclutamiento y Selección. De. El Manual Moderno, Mexico, 1988.

Capinte. Manual para determinar Detección de Necesidades de Capacitación. Metodo CAPINTE. Mexico, 1992.

Incafi. Metodología didáctica para el diseño de listas E.P.T. y lineamientos para su aplicación. Mexico 1992.

Incafi. Tecnificación para la mejora continua en la calidad de los servicios. Mexico 1994.

Hitoshi, Kume. Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Desarrollo Gerencial. De. Norma. Colombia 1993.