



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION: C S H**

**DEPARTAMENTO: ECONOMIA**

**TITULO DEL TRABAJO:**

**EVALUACIÓN DE LA CAPASITACIÓN EN LOS FUNCIONARIOS  
PUBLICOS DE NIVEL MEDIO, EL CASO DE AUTO EVALUACIÓN  
EN EL INAP, GENERACIÓN 1998-1999 DEL DIPLOMADO EN  
PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES**

**TESIS QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:**

*JORGE ALBERTO FLORES HERNANDEZ*

M:90231797

*DANIEL GARCIA SOLORZANO*

M:93224958

*LIDIA GONZALEZ GONZALEZ*

M:93226054

**PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: ERNESTINA SAPIAIN GARCIA**

**MEXICO**

**FEBRERO**

**2000**



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LOS  
FUNCIONARIOS PUBLICOS DE NIVEL MEDIO, EL CASO  
DE AUTO EVALUACIÓN EN EL INAP, GENERACIÓN  
1998-1999 DEL DIPLOMADO EN  
PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS  
GERENCIALES**

**T E S I S A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PRESENTAN:  
FLORES HERNÁNDEZ JORGE ALBERTO  
GARCIA SOLORZANO DANIEL  
GONZALEZ GONZALEZ LIDIA

**ASESOR: ERNESTINA ZAPIAN GARCIA**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ernestina Zapián García', is written over the name of the advisor.

CIUDAD DE MÉXICO

2000

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES

**Agradecemos a:**

A NUESTRA INSTITUCION QUE PROPORCIONO LAS  
CONDICIONES QUE HICIERON POSIBLE ESTE PROYECTO.

A LA MAESTRA ERNESTINA ZAPIAIN GARCIA, NUESTRA  
ASESORA, POR TODA SU PACIENCIA Y ORIENTACIÓN.

LIDIA, ALBERTO Y DANIEL

# AGRADECIMIENTOS

TODO SER ES UN PRODUCTO DE SU ENTORNO. EN ESTA PERSPECTIVA LOS AGRADECIMIENTOS SON INCONMENSURABLES Y ASI SIENTO MI AGRADECIMIENTO. SIN EMBARGO QUIERO AGRADECER PARTICULARMENTE A:

## **A MIS PADRES.**

*Por haberme hecho la persona que soy.*

## **A MI MADRE:**

*Tu ternura, amor, apoyo y compañía, son determinantes en mi vida y ningún agradecimiento es suficiente, saberte siempre de mi lado, sentir tu apoyo, recibir tu ayuda, tu cariño y comprensión infundieron en mi el deseo de alcanzar mis metas y de verte orgullosa de tu hijo, gracias madre.*

## **A MIS HERMANOS:**

*Quienes siempre han sido impulso y afectuosa compañía en mi vida.*

*Gaby: Modelo de autoridad y fuerza de carácter*

*Margarita: Su seriedad es tan grande como su sensibilidad*

*Toño: Compañero y confidente irremplazable*

*Martha: La alegre y amigable*

*Juan: Inquieto, sensible y tierno*

*Nunca acabaría de enumerar las cualidades que los hacen tan entrañables para mí y que me ayudaron en este lapso de mi vida, los quiero mucho.*

*A MIS TIOS: Facundo, Ana, Reynaldo, Celia y Laura de quienes siempre recibí cariño y apoyo les agradezco.*

## **A ALMA RITA:**

*Te agradezco el amor, compañía y apoyo que siempre me has brindado.*

**DANIEL GARCIA SOLORZANO**

20/12/02  
DT

**AGRADECIMIENTOS:**

**A MI ESPOSO:**

POR SU AMOR Y APOYO  
QUE ME BRINDO, PARA  
PODER ALCANZAR ESTE  
OBJETIVO EN MI VIDA.

**A MIS HIJOS:**

JOB Y JACIEL PORQUE SON LA RAZON  
PARA SUPERARME DIA A DIA

**A MIS PADRES:**

CON TODO CARIÑO POR SU AMOR,  
PACIENCIA, Y APOYO INCONDICIONAL.

**LIDIA GONZALEZ GONZALEZ**

**AGRADECIMIENTOS :**

CADA PASO QUE EL HOMBRE DA EN LA VIDA ES EL RESULTADO DEL ESFUERZO, LA TENACIDAD Y LA PERSEVERANCIA. QUIERO AGRADECER A TODAS LA PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA CONTRIBUYERON PARA PODER DAR ESTE PASO. EN ESPECIAL;

**A MIS PADRES :**

POR SU APOYO INCONDICIONAL Y CONFIANZA, POR HACER REALIDAD UN SUEÑO Y TENER LA OPORTUNIDAD DE RETRIBUIR UN POCO DE LO MUCHO QUE ME HAN DADO.

**A MIS HERMANOS :**

POR SU COMPRESIÓN Y RESPETO, POR COMPARTIR CONMIGO MOMENTOS FELICES Y TRISTES. HOY QUIERO COMPARTIR LA FELICIDAD DE UNA META ALCANZADA Y DECIRLES QUE UNA PARTE MUY IMPORTANTE DE ESTE ESFUERZO ES DE USTEDES.

**JORGE ALBERTO FLORES HERNÁNDEZ.**

# Índice

<b>1. Introducción</b>	
1.1. Problema a investigar.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Importancia del estudio.....	3
1.4. Definición de términos.....	5
1.5. Problemas y limitaciones .....	5
1.6. Resultados.....	6
<b>2. Marco teórico</b>	
2.1. La evaluación de la capacitación.....	7
2.2. La influencia de la percepción en la evaluación.....	26
2.3. La administración pública.....	31
2.3.1. Como disciplina de estudio.....	31
2.3.2. Administración pública federal.....	46
2.3.3. El Instituto Nacional de Administración Pública.....	56
2.3.4. Diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales.....	61
<b>3. Metodología</b>	
3.1. Planteamiento del problema.....	69
3.1.1. Objetivos de investigación.....	70
3.1.2. Preguntas de investigación.....	70
3.2. Hipótesis.....	70
3.3. Instrumentos de medición.....	71
3.4. Procedimientos.....	72
3.4.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación.....	74
3.4.2. Selección de la muestra.....	78
3.4.3. Recolección de los datos.....	82
3.4.4. Análisis de los datos.....	85
<b>4. Resultados</b>	
4.1. Calificaciones promedio de la muestra.....	87
4.2. Gráficos.....	92
4.3. Índices de correlación.....	97
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	100
5.1. Implicaciones de los índices de correlación.....	104
5.2. Implicaciones para el formato de auto evaluación.....	105
5.3. Implicaciones para los participantes en el diplomado.....	105
5.4. Implicaciones para el INAP.....	105
5.5. Recomendaciones.....	107
<b>Bibliografía</b> .....	107
<b>Apéndices</b>	
<b>Apéndice A: cuestionarios</b>	
<b>Apéndice B: Tabulaciones</b>	

# CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En este estudio no experimental se analiza la efectividad de la capacitación, además se desprende la posible susceptibilidad de mejora de los instrumentos de auto-evaluación, para esto se pensó en buscar una correlación entre las calificaciones obtenidas (en un formato de auto evaluación) por los sujetos a capacitación, en dos momentos, uno previo y otro posterior a la capacitación, así como otra correlación entre las calificaciones obtenidas en la evaluación posterior y una calificación obtenida mediante una evaluación hecha por los subordinados de los sujetos de investigación.

La correlación obtenida en ambos casos es suficiente para dar cumplimiento a las hipótesis planteadas, la cual solo consigna la existencia de correlación sin hacer precisión de su magnitud o sentido, usando para su interpretación una tabla de valores de coeficientes de correlación de PEARSON, propuesta por HERNÁNDEZ S. En su obra metodología de la investigación (obra posteriormente citada e incluida en la bibliografía) Acotado lo anterior podemos decir que se encontró una correlación entre los elementos propuestos, situación que se permite afirmar la comprobación de las hipótesis de investigación, es decir que estas se cumplieron, los resultados muestran que si bien existe una correlación, esta es considerada como débil lo cual plantea la gran posibilidad de perfeccionar los instrumentos de evaluación así como el considerar en estudios posteriores el utilizar una muestra mas grande además de que el diseño del estudio es perfectible al contar con una muestra mas grande.

A continuación se hace una introducción a los elementos que de modo general, componen el estudio:

## **1.1. Problema de investigación**

Determinar si el Diplomado PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES impartido a la generación 1998-1999 en el INAP cumple con su objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Así mismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.



## 1.2. Justificación

Las nuevas relaciones de trabajo que están emergiendo como consecuencia de un mundo económico sin fronteras, son la base para redefinir nuevos modelos de interpelación entre los trabajadores y sus directivos.

Dentro de las nuevas condiciones socioeconómicas, es necesario, para las empresas mejorar los niveles de toma de decisión y liderazgo de aquellas personas que ocupan puestos directivos como respuesta a la influencia de agentes externos a la organización y nuevas estrategias internacionales libre comercio

El determinar la efectividad de un programa de capacitación para ejecutivos resulta relevantes y esencial para las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que una mala o deficiente capacitación redundaría en pérdidas económicas y sociales.

La evaluación de la capacitación es un medio para asegurar la transparencia de la función de capacitación y los efectos percibidos, medir su eficacia permite subrayar la contribución de cada ejecutivo al logro de los objetivos de la organización.

Contar con un método efectivo de evaluación de la capacitación que permita detectar el nivel de aprovechamiento de los participantes en un programa de capacitación (talleres, cursos, diplomados, etc.) es de suma importancia, no solo para las empresas, sino también para quienes imparten cursos de capacitación.

Esta investigación pretende aportar evidencias que permitan tener un indicativo de la efectividad del método de evaluación que se aplica a los participantes en el, DPEG e indirectamente contribuir al

mejoramiento e implementación de nuevos métodos, técnicas y programas de capacitación y evaluación que provean una mayor certeza en los resultados tanto de la capacitación como de la evaluación de la misma, lo anterior enmarcado en los alcances reales de la investigación.

### **1.3. Importancia del Estudio**

Las nuevas relaciones de trabajo que están emergiendo como consecuencia de un mundo económico sin fronteras, son la base para redefinir nuevos modelos de interrelación entre los trabajadores y sus directivos.

Dentro de las nuevas condiciones socioeconómicas y política, es necesario, para las organizaciones mejorar los niveles de toma de decisión y liderazgo de aquellas personas que ocupan puestos directivos, como respuesta a la influencia de agentes externos a la organización y a las nuevas estrategias internacionales del libre comercio, por lo que los servicios de capacitación son cada vez más solicitados por la dirección general de las organizaciones y sus servicios operativos, para hacer participar al personal en la puesta en marcha de las estrategias de la empresa. Ahora bien, la evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de dicha función, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la organización, lo que permite trabajar para el mejoramiento de estas mismas actividades.

El determinar la efectividad de un programa de capacitación para ejecutivos resulta relevante y esencial para las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que una mala o deficiente capacitación redundaría en pérdidas económicas y sociales.

Además, la evaluación de la capacitación no es únicamente, un medio para

asegurar la transparencia de la función de capacitación y los efectos percibidos, sino que, medir su eficacia permite subrayar la contribución de cada ejecutivo al logro de los objetivos de la organización.

Contar con un método efectivo de evaluación de la capacitación que permita detectar el nivel de aprovechamiento de los participantes en un programa de capacitación (talleres, cursos, diplomados, etc.) es importante, no solo para las empresas, sino también para quienes imparten cursos de capacitación.

Esta investigación pretende aportar evidencias que permitan tener un indicativo de la efectividad de la capacitación, a través de la medición de las evaluaciones aplicadas a los participantes en el DPEG, e indirectamente contribuir al mejoramiento e implementación de nuevos métodos, técnicas y programas que provea

n una mayor certeza en los resultados tanto de la capacitación como de la evaluación, lo anterior enmarcado en los alcances reales de la investigación.

#### **1.4. Definición de Términos**

Los términos que a continuación se definen son aquellos que se consideraron como de uso común en esta investigación y que tienen una acepción particular para los fines de este estudio, significado que puede variar del que se le asigna de manera general.

DPEG: "Diplomado en Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales", a esté también nos referiremos simplemente como diplomado ó curso

INAP: "Instituto Nacional de Administración Publica"

Ejecutivos: Personas que cursaron el DPEG las cuales tienen un grado de estudios mínimo equivalente a licenciatura y que en todos casos desempeñan una responsabilidad de jefes de alguna área en la administración pública federal o local

Empleados: Se refiere a los subordinados inmediatos de los ejecutivos, y a los cuales se les llamara, indistintamente, empleados ó subordinados.

Auto evaluación: Se refiere a una evaluación que tiene como característica principal, que los mismos evaluados son quienes se califican, es decir son los propios evaluados los que dan un valor a sus conocimientos sin que medie un evaluador.

Acción de capacitación: con esto nos referimos al termino usado por A. Pain, (1993) El cual básicamente se refiere a las acciones llevadas al cabo por las organizaciones con el objetivo de capacitar a los participantes en esa organización. En este estudio se utiliza el termino capacitación de igual forma que se utiliza el de acción de capacitación.

Evaluación diagnostica: evaluación previa al inicio acción de capacitación

Evaluación sumaria: evaluación aplicada al final de una capacitación, que pretende medir el conocimiento que la acción de capacitación deja en los participantes en dicha acción

Evaluación de ejecutivos: la Auto-evaluación hecha por los ejecutivos en su área de trabajo, la cual tiene forma de cuestionario, por esa razón a lo largo de este trabajo se le llamara también cuestionario para ejecutivos.

Cuestionario para empleados: este termino guarda las mismas características del anterior, con una salvedad, es aplicado, a los subordinados de los ejecutivos que forman la muestra.

## 1.5. Problemas y Limitaciones

En esta investigación el problema más importante fue la recolección de información. En el campo los elementos de la población de estudio no eran localizables en algunos de los casos y en otros no tenían tiempo disponible para la aplicación de los cuestionarios; además, la recopilación de información por medio de archivos documentales, en lo referente a las evaluaciones sumaria y diagnóstica, presentó el problema de la falta de algunas de las evaluaciones antes mencionadas. Lo anterior llevó al estudio a determinar una muestra de "sujetos tipo"<sup>1</sup>, esto no significa que el elegir este tipo de muestra sea un problema pero sí limita la representatividad de la muestra.

La investigación de la literatura no representó propiamente un problema, pero la bibliografía dedicada específicamente a la evaluación de la capacitación aun es escasa. Por lo que se recurrió, en mayor parte a libros que trataban de la evaluación desde diversos enfoques

## 1.5. Resultados

La hipótesis de investigación se cumplió, es decir, el DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, *si* cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

---

<sup>1</sup> Los términos de estadística se tratarán a detalle, más adelante, en la sección de metodología

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

### 2.1 EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN

Los servicios de capacitación son cada vez más solicitados, para mejorar la participación del personal en la ejecución de las estrategias de ahí la importancia de la evaluación para determinar si la efectividad de la misma. Por lo que empezaremos por definir evaluación.

#### DEFINICIÓN

El termino se remite a la noción de valor. "Evaluar, es interrogarse sobre el valor, el alcance, el sentido de la acción que se acaba de emprender"<sup>1</sup>

La evaluación de la capacitación es la medición del valor que tiene para una organización la capacitación

#### .EL FACTOR COMÚN DE LA EVALUACIÓN

Toda evaluación se basa en un conjunto de evidencias. Todas las formas de evaluación se pueden incluir en esta descripción, desde las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos más complejos.

Al evaluar nos formamos un juicio que nos llevará a tomar una decisión, evaluar constituye recopilar evidencias que arrojen una medición, de acuerdo con requerimientos previamente establecidos. El propósito de la evaluación es la que define la naturaleza y el proceso de la misma.

"Hay muchos casos en los cuales estamos evaluando o nos están evaluando. En cada caso la evaluación tiene que ver con el conjunto de

---

*QUI A PEUR DE L'ÉVALUATION, Les documents de l'association CEGOS*

**Paris, 19880.(A. PAIN, Op. Cit.**

evidencias. En consecuencia, este es el factor común dentro de todas las formas y todos los tipos de evaluación”<sup>1</sup>

## **EVALUACION TRADICIONAL Y EVALUACION BASADA EN LA COMPETITIVIDAD**

a) *Tradicional*. Su propósito es recoger evidencias que permitan comparar la norma de referencia establecida, la cual es la base de la mayor parte de los sistemas tradicionales de evaluación, es decir, es un proceso comparativo.

b) *Basada en la competitividad*: Su propósito es recoger suficientes evidencias para demostrar que los individuos pueden desempeñarse según normas específicas en una función específica.

## **TIPOS DE EVALUACION TRADICIONAL**

Una tipología genérica de los tipos de evaluación tradicional de la capacitación, es la proporcionada por ABRAHAM PAIN, la cual esta basada en la forma en se evalúa<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> EVALUACIÓN BASADA EN LA COMPETITIVIDAD

<sup>2</sup> COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACION  
ABRAHAM PAIN

TIPO	juicio	b) Análisis detallado de	c) Aplicación en el lugar
CARACTERÍSTICAS	(bueno/malo	los puntos fuertes /	de trabajo
		débiles	
FUNCIONES	Determinar	Reflexionar sobre el	Ubicar los
	rápidamente	los contenido de la	conocimientos
	puntos	de actividad en relación	adquiridos en relación
	insatisfacción de los	con las expectativas.	con la realidad cotidiana
	participante		en el lugar de trabajo.
VENTAJAS	estimación rápida	comparación de las	mejor integración
	de la satisfacción de	expectativas/resultados	de la capacitación en el
	los participantes		trabajo;
INCONVENIENTES	imposibilidad de	Formulación de	necesidad de la
	retroceso; no existen	expectativa de las	participación de los
	pistas para producir	expectativas de los	superiores jerárquicos
	mejoras.	participantes, prever	en la elaboración de las
		tiempo para revisión de	expectativas antes de
		registros e intercambio	la capacitación.
		con los colegas.	



MOMENTO DE APLICACION Tradicionalmente al terminar la finalizado cada ejercicio , al terminar la actividad; al finalizar la tratado; en forma global actividad; al finalizar jornada de capacitación al terminar la actividad y la jornada de de manera precisa en capacitación fechas determinadas (3-6 meses)

CONDICIONES PARA APLICARSE En todas las situaciones teniendo la acción de capacitación en un la precaución de capacitación, momentos proceso de cambio en crear categorías que para verificar si las el que la jefatura directa obliguen a herramientas es parte interesada. una elección. propuestas son Haber reflexionado aplicables; habituar a acerca de las los participantes a una expectativas en relación mirada crítica con el con la acción y también objetivo de mejorar acerca de las preguntas más que de juzgar que uno querría tratar.

PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA UN MÁXIMO APROVECHAMIENTO Utilizar al finalizar la jornada y comentar métodos de acuerdo posibilidades de los resultados al día con las demandas de aprovechar las siguiente, para los participantes, y observaciones con los comprender el hacerlo saber a los participantes y sus sentido y las grupos siguientes, jefes. justificaciones de las señalando el origen de opiniones vertidas. dichos cambios. Decidir rápidamente los cambios a introducir.

Usando esta tipología de la evaluación y aplicándola esta investigación se puede ver que la evaluación que se aplica en este caso es del tipo "c" una evaluación de la capacitación aplicada en el lugar de trabajo, aunque las evaluaciones previas (diagnostica) y posterior(sumaria), a la capacitación se obtuvieron por medio de una fuente de información documental.

Al ver las características de los diferentes tipos de evaluación propuestos se puede inferir para que se utiliza una evaluación determinada, pero de manera general ¿cuál es el propósito de la evaluación de la capacitación?, ¿Para que evaluar un programa de aprendizaje?

## EL PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La función tradicional de la evaluación es rendir cuenta de las actividades realizadas a los dirigentes de la empresa, a los interlocutores sociales y a las autoridades de tutela. Pero aparecen nuevos protagonistas, tales como los responsables operativos y los asalariados que, cada vez más, son el punto de partida de las acciones de capacitación. También se trata de la toma de decisiones, en el marco del funcionamiento normal de las empresas y de sus organismos.

El propósito de la evaluación dentro de un programa de aprendizaje es recoger suficientes evidencias para demostrar que hemos aprendido por lo menos el porcentaje mínimo requerido del programa de estudios.

Paralelamente a estas funciones tradicionales, orientadas más hacia el control y la decisión, aparece una nueva función que consiste en utilizar la evaluación para mejorar las acciones de capacitación. Esta aproximación se diferencia de la simple apreciación del juicio de los asistentes o de los responsables al terminar un curso en la perspectiva de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. Se sitúa en la cotidianeidad de la capacitación e incluye todas las acciones y actitudes que deben de implementarse antes, durante y después del desarrollo de la capacitación, para asegurarse que la misma responda a los requerimientos de los participantes involucrados y, de no ser así, introduce las modificaciones necesarias.

Por último otra función derivada del hecho de que el personal jerárquico y, especialmente, de aquellos vinculados directamente con los asalariados a capacitar, no se compromete lo suficiente en la elaboración, el seguimiento y la explotación de los conocimientos derivados de una acción de capacitación. Es posible utilizar la evaluación para interesarlos en la capacitación.

## **LAS RAZONES PARA EVALUAR**

Existen numerosas razones para realizar una evaluación de la capacitación, entre otras tenemos que:

- ❖ La capacitación, se encara cada vez más como una herramienta de management y no solamente como el simple respeto de la obligación legal;
- ❖ Las crecientes demandas, dirigidas a los responsables de capacitación, de los resultados alcanzados en relación con las sumas invertidas;
- ❖ La insatisfacción vinculada a los instrumentos y modalidades actuales de la evaluación;
- ❖ La creciente profesionalización de los responsables de capacitación, que traduce la voluntad de "actuar mejor";
- ❖ El aumento del numero de personas que hay que capacitar;
- ❖ La revalorización de la capacitación general (herramientas básicas) rente a la puntual.

## **EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Un proceso es una serie de acciones o eventos o una secuencia de operaciones. Podríamos decir que todas las formas de evaluación incluyen la siguiente secuencia de operaciones.

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Comparar evidencias con requerimientos u objetivos.
- Formar juicios basados en esta actividad de comparación.

## **UTILIDAD DE LA EVALUACION**

Los resultados de la evaluación pueden tener alguno o varios de los siguientes usos:

1. Mejorar un aspecto de la acción de capacitación (condiciones materiales, métodos pedagógicos, animador, documentación, etc.);
2. Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción (replanteo, mejoras cancelación);
3. Involucrar al personal jerárquico;
4. Rendir cuenta de las actividades del servicio;
5. Decidir acerca de las relaciones con el organismo de capacitación interviniente,
6. Evaluar a los capacitadores;
7. Preparar el plan de capacitación del año siguiente;
8. Definir las competencias adquiridas por los participantes.

En el caso particular de la presente investigación el uso que se pretende darle a los resultados de la evaluación de la capacitación es cercano al marcado con el numero, uno en la lista inmediata anterior.

## **QUE SE QUIERE EVALUAR**

Querer evaluar una acción de capacitación sin precisar sobre qué aspectos debe de concentrarse esta evaluación, es una fuente de confusión.

Los aspectos a evaluar están consignados en el planteamiento de la investigación. Sin embargo a continuación se presenta una lista de las finalidades más comunes que pueden tener las evaluaciones de la capacitación.

## LAS FINALIDADES Y LOS ASPECTOS A OBSERVAR

El primer paso es determinar el objetivo de la evaluación: “¿para qué tiene que servir?”. La respuesta a esta pregunta es necesariamente previa, porque de ella depende la elección del o de los aspectos que deben de ser observados. Se pueden verificar cinco finalidades principales:

- Correctivo: mejorar la acción de capacitación;
- Verificador: se quiere saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos;
- formativo: la evaluación es considerada como una oportunidad de capacitación para los que participan de la misma;
- económico: medir la rentabilidad de la acción;
- psicológico: medir los cambios producidos en el entorno.

En consecuencia a lo anterior esta evaluación ( la de esta investigación) tendría dos finalidades, ser correctiva y verificadora.

Correctiva; por la intención que tiene de servir como indicador del logro primordial del objetivo del diplomado

Verificador; por buscar el porcentaje de aplicación que los conocimientos adquiridos en el DPEG hace la muestra.

Paralelamente as estas finalidades principales, la estrategia y la gestión del servicio de capacitación producen otros más limitados, como por ejemplo:

- el seguimiento del plan de capacitación,
- el impacto de una acción estratégica,
- Etc.

Los objetos de observación según la finalidad se muestran en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS	¿QUÉ ES LO QUE SE VA A OBSERVAR?
CORRECTIVO	LOS COMPONENTES DE LA ACCION DE CAPACITACION
VERIFICADOR	LOS PARTICIPANTES Y LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS
FORMADOR	LOS PARTICIPANTES Y SU ENTORNO
ECONOMICO	LA RENTABILIDAD DE LA ACCION DE CAPACITACIÓN
SOCIOLOGICO	EL ENTORNO DE LA ACCION DE CAPACITACION

En este cuadro<sup>1</sup> podemos identificar algunos aspectos importantes de la investigación, en el elemento a observar se aprecia como cuando se tiene un objetivo correctivo en la evaluación lo importante son los componentes de la acción de capacitación, es decir, en este caso, el contenido del DPAG concretamente el método de evaluación, en caso de le objetivo verificador le elemento a observar son los capacitados, la muestra, en este caso.

---

<sup>1</sup> A. Pain. Op. cit

## CRITERIOS DE EVALUACION

La evaluación la capacitación en los diferentes momentos de su diseño, de su puesta en funcionamiento, y de la integración de los aprendizajes adquiridos al lugar de trabajo, necesita ciertos puntos de referencia. La siguiente lista debe de utilizarse según la etapa del proyecto que se observe,

1. *Necesidad*: lo que se propone es la única solución para que el proyecto del sector o de la empresa tenga éxito.
2. *Pertinencia*: permite apreciar la justeza de la elección, de las decisiones y tiende a evaluar la utilidad de las acciones que se derivan de ella.
3. *Eficacia*: ayuda a comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos.
4. *Eficiencia*: considera la relación costo/eficacia: ¿los resultados se han logrado a un costo razonable (tiempo, dinero)?
5. *Conformidad*: juicio de la actividad con referencia al respecto de las instrucciones y de los reglamentos en vigencia, de las disposiciones contractuales o de los compromisos tomados.
6. *Valorización profesional*: la acción de capacitación, tal como fue concebida, ¿favorece especialmente la capacidad de transferencia de las aptitudes adquiridas a otros campos?
7. *Compatibilidad organizacional*: verifica el grado de compatibilidad entre el estilo de la capacitación y las modalidades empresariales de la organización.
8. *Uso del tiempo*: da cuenta de la modulación del tiempo en la capacitación, entre los tiempos colectivos, los tiempos individuales, la alternancia, etc.
9. La utilización de los recursos de la organización: ¿cuál es la participación de los medios propios de la empresa y especialmente, de la jefatura?



10. *Continuidad*: las personas capacitadas ¿permanecen durante largo tiempo en la empresa después de la formación recibida?

La intersección de los aspectos a evaluar con los criterios elegidos permite ubicar en cada caso los objetivos propios, los interlocutores involucrados, así como los métodos a evaluar según la etapa del proceso: antes, durante y después de la capacitación. Para esta investigación solo se emplearon dos momentos de la capacitación para su evaluación; el "antes" (diagnostica), la de "después" (sumaria), el momento "durante" no se estudio

### **INSTRUMENTOS PARA CADA MOMENTO DE LA ACCION DE CAPACITACION**

La ecuación instrumentos/momento de la evaluación no es fácil de resolver de una vez y par siempre. La relación entre el aspecto que se decide evaluar y el momento en que se realiza esta evaluación (antes, durante, después) ayuda a definir la exactitud que debe de ponerse en marcha y los instrumentos a aplicar.

### **¿QUÉ SE PUEDE EVALUAR EN CADA MOMENTO DE UNA ACCION DE CAPACITACION?**

Determinar los aspectos previos (evaluación diagnostica)

➤ ¿Con qué objetivo?

Facilitar la evaluación de una acción de capacitación

➤ Sugerencias prácticas

- Ponerse en contacto con todos los protagonistas.
  - Asegurarse del grado de compromiso de cada uno de los protagonistas
  - Releer regularmente las notas para comprender mejor la situación en la que interviene la acción de capacitación

➤ ¿Cómo Actuar?

1, Identificar las posibilidades para que los aprendizajes adquiridos en el curso sean aplicados al trabajo, colocando una cruz en la columna que corresponda, según su opinión.

GRADO DE CUMPLIMIENTO CRITERIOS	TOTAL	PARCIAL	NULO
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ compromisos del personal jerárquico</li><li>➤ implicaciones de la jefatura directa</li><li>➤ interés de los capacitados</li><li>➤ apoyo de la D.G.</li><li>➤ información del entorno</li><li>➤ participación en el equipo de pilotaje</li></ul>			

2. Analizar el sentido de las cruces en las columnas “parcial” y nulo describiendo las razones anticipadas y/o percibidas.

3. estimar cuales son las acciones que deben de encararse para mejorar los aspectos no satisfactorios.

4. Definir con precisión el punto de partida de la acción de capacitación.

5.Registrar las reacciones de los diferentes protagonistas ante las propuestas del capacitador

6. Utilizar todas las respuestas obtenidas en sus entrevistas y detectar todas las dudas y desacuerdos.

7. ¿cuáles son las características del sector en el que trabajarán los futuros capacitados, en el plano de:

- a) la circulación de la información
- b) el tratamiento de los problemas de trabajo
- c) el management<sup>1</sup>

➤ Lo que se puede evaluar durante la capacitación.

- ❖ -Las reacciones de los participantes frente a los contenidos y a los métodos.

Instrumento: cuestionario breve al finalizar la jornada y cuyos resultados serán comunicados al día siguiente, en la apertura de la jornada.

- ❖ -Los aprendizajes adquiridos.

Instrumentos tests, cuestionarios del tipo múltiple choice, frases a completar.

- ❖ -Las acciones que los participantes desean emprender y las dificultades anticipadas

Instrumentos: elaboración de un proyecto para prever el empleo del tiempo, análisis en común con el grupo y posibilidad de intercambio de testimonios y de asesoramiento.

- ❖ -Los ensayos de aplicación de los aprendizajes adquiridos en el trabajo

Instrumentos: reuniones del equipo de pilotaje, contacto directo del animador.

➤ lo que se puede evaluar después de la capacitación (evaluación sumaria)

---

<sup>1</sup> Estilo de administración, paradigma administrativo

-Los aprendizajes adquiridos por los participantes

Instrumentos: observaciones, cuestionarios, entrevistas reuniones.

-Las consecuencias percibidas por los jefes directos

Instrumentos: equipo de pilotaje, reuniones

-Las aplicaciones realizadas y sus resultados

Instrumentos: entrevistas con los participantes y los superiores jerárquicos, informaciones provenientes de la gestión y de la producción.

-Los efectos no esperados

Instrumentos: entrevistas individuales, observaciones del personal jerárquico.

-Las nuevas demandas de capacitación

Instrumentos: entrevistas con el personal jerárquico sobre los proyectos de servicio, vinculación de los requerimientos individuales con las expresiones previas, entrevistas anuales jefaturas-asalariados

## **PUNTOS CLAVE PARA DISEÑAR UN PROYECTO DE EVALUACION**

El diseño de un proyecto de evaluación es el logro lógico de las reflexiones realizadas sobre los aspectos estratégicos ligados a la acción de capacitación a evaluar. Es la base que permite plantear la cuestión de la factibilidad de la operación. Las cinco preguntas siguientes resultan prácticas para elaborar el procedimiento:

### 1. *¿Quién evalúa?*

Se trata de nombrar al protagonista encargado de esta tarea. Entre las posibilidades: los participantes, el capacitador, el responsable jerárquico, el responsable de capacitación.

### 2. *¿Qué es lo que se va a evaluar?*

Seleccionar entre los diferentes aspectos de acción de capacitación posibles de evaluación aquel o aquellos que van a ser objeto de la evaluación. Entre ellos el contenido del programa, los documentos, el capacitador, los participantes, los métodos pedagógicos, las relaciones capacitador/capacitados, la recepción, las condiciones materiales, la situación después del curso, el grado de logros de los resultados, la integración de los aprendizajes adquiridos al trabajo, los resultados no esperados

El tipo de capacitación que va a ser evaluado determina en buena parte qué es lo que se puede evaluar. A demás de las diferencias inter e intra empresas, también hay que tener en cuenta de que la capacitación es un medio de facilitación del equilibrio social, de integración a la empresa, de mantenimiento de los aprendizajes adquiridos, de apoyo a los proyectos industriales, de gestión provisional del personal.

### 3. *¿Quiénes son los destinatarios de la evaluación?*

Se encuentran en principio, los mismos protagonistas: los participantes, el capacitador, el responsable jerárquico, el responsable de información y a veces también la comisión de Capacitación y la Dirección General.

Lo que decide el tipo y tratamiento de la información que debe de ser incluido es la utilización que cada uno de los destinatarios puede hacer de los resultados de la evaluación

4. *¿En que contexto se ha desarrollado la acción de capacitación y se hará la evaluación?*

La situación económica y social de las personas a capacitar de la unidad o de la empresa de la que forman parte, marca la acción de capacitación y de evaluación. Una acción de capacitación se desarrolla siempre en una situación dada de la empresa que es el marco de la estrategia de los protagonistas.

Una mirada sobre el contexto servirá para aclarar las limitaciones que el procedimiento de evaluación deberá de respetar, medios, confiabilidad que se deberá guardar, normas no escritas, plazos, etc.

5. *¿Para que va a servir la evaluación?*

Se trata de tener bien claro su finalidad.

La decisión del método (participativo, por un experto, etc. y de los instrumentos a aplicar (entrevistas, cuestionarios, etc.) depende del objetivo principal. Los cinco objetivos descritos anteriormente sirven de base par determinar cuál será el objeto considerado y el abordaje adaptado.

Ciertamente en este proyecto de valuación de la capacitación no se tomaron íntegramente en cuenta los cinco pasos para el diseño arriba mencionados. Sin embargo algunos elemento son de utilidad para poder explicar la evaluación de la capacitación llevada al cabo por esta investigación. Tales elementos son:

- ❖ *¿Quién evalúa?* R= los propios evaluados, sus subordinados y quienes realizan la presente investigación.

- ❖ ¿Qué es lo que evalúa? En este caso la efectividad del DPEG, así como su sistema de evaluación
- ❖ ¿Quiénes son los destinatarios de la evaluación? Para este caso por ser una tesina los destinatarios podrían ser todos los mencionados en este punto.
- ❖ ¿En que contexto se ha desarrollado la acción de capacitación y se hará la evaluación? El contexto de esta evaluación tuvo poco que ver con el contexto particular de los evaluados y sus organizaciones. Ya que esta se llevo a cabo básicamente fuera de las organizaciones donde los evaluados participan. Sin embargo no esta del todo ajena ya que en el momento de aplicar los cuestionarios a la muestra y a sus subordinados directos, se estuvo en contacto con este contexto organizacional y personal de los evaluados, contexto que por lo demás no se controló o se consideró como variable en la investigación, con las consecuencias que esto pudiese significar
- ❖ ¿Para que va a servir la evaluación? El uso que va a dársele a esta evaluación es primeramente académico, para conformar una tesina y en la misma quedan consignados los objetivos de la investigación, mas adelante explicados.

FINALIDAD	OBJETO A CONSIDERAR	ABORDAJE
CORRECTIVA	EL CURSO	TECNICO-PEDAGOGICO
VERIFICADORA	LOS PARTICIPANTES	TECNICO- PEDAGOCICO
FORMATIVA	LOS PARTICIPANTES Y SU ENTORNO	TECNICO-PEDAGOGICO SOCIO-INSTITUCIONAL
ECONOMICA	LA RENTABILIDAD	SOCIO-ECONOMICA
SOCIOLOGICA	EL ENTORNO	SOCIO-INSTITUCIONAL

El abordaje técnico- pedagógico está centrado sobre los aspectos propios de la acción de capacitación y utiliza sus medios tanto en el transcurso de la capacitación para determinar los aprendizajes adquiridos, como después para determinar su aplicación.

El abordaje socio-institucional está centrado en los cambios que la acción de capacitación produce en el entorno de los participantes. La capacitación debe de ser posicionada en el marco de las expectativas de los participantes y previendo la utilización que ellos harán de la operación en sí misma y de los resultados.

El abordaje socio-económico está centrado en la recuperación de las inversiones en la capacitación, aproximando la capacitación, o mejor dicho los resultados, a los objetivos operativos de la empresa.

Se puede notar claramente que el abordaje que de esta investigación a la evaluación de la capacitación es de tipo técnico- pedagógico.

La acción de evaluación de la capacitación es una acción que pretende ser realizada con objetividad todos los métodos de evaluación deben de tender a ser objetivos. Sin embargo ha un elemento que es muy difícil controlar en el momento que se lleva al cabo una evaluación; La percepción. En la siguiente sección se revisaran algunos conceptos de este tema y de influencia en la evaluación



## **2.2 PERCEPCION**

La percepción, influye de manera muy importante en la interpretación que le damos a las cosas que observamos y que aprendemos, por lo que un diplomado puede ser percibido, calificado y usado de distintas maneras.

La percepción.

- Tiene relación con la conciencia que tenemos de los objetos y de las circunstancias que nos rodean.
- Es como se presentan las cosas a nuestra vista o el modo que tienen de impresionar el oído, el tacto, el gusto o el olfato.
- Implica también una aprehensión inteligente, un "significado" o un "reconocimiento" de esos objetos.

### **DEFINICIÓN DE PERCEPCIÓN**

En esa búsqueda de conducta adaptativa la manera como el individuo adquiere conocimientos acerca de su medio tiene gran importancia. La adquisición de tal conocimiento requiere extraer información del vasto conjunto de energías físicas que estimulan los sentidos del organismo. Únicamente a los estímulos que tienen trascendencia informativa, es decir, que dan origen a algún tipo de acción reactiva o adaptativa del individuo, se les debe denominar información. Definiremos a la percepción diciendo que es el proceso de extracción de información.

A medida que ascendemos en la escala fologénica, vemos que el aprendizaje influye cada vez más en la percepción. En el infante, por ejemplo, la percepción de la luz está determinada por programas innatos. Esto es necesario para el comienzo de la conducta adaptativa, pero el crecimiento, el desarrollo y la experiencia modifican los programas.

Esta implicación universal del proceso de extracción de información en la conducta adaptativa del hombre es lo que le indujo a creer que debemos relacionar la percepción con el problema general del desarrollo cognoscitivo, si queremos entender completamente la naturaleza de la percepción, adquisición, asimilación y utilización del conocimiento. Considerada de esta forma, la percepción es el proceso fundamental en la adquisición de conocimiento. Por tanto se concibe a la percepción como el conjunto total y el aprendizaje y el pensamiento como subconjuntos incluidos en el proceso perceptual

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN**

Varios factores intervienen para moldear y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos factores residen en el perceptor, o en el objetivo que va a percibirse o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

El modo en que se interpretan o perciben los estímulos depende de varios factores:

- ❑ la claridad del estímulo
- ❑ la familiaridad del estímulo
- ❑ nuestras necesidades
- ❑ nuestro estado de alerta
- ❑ nuestros valores
- ❑ los conocimientos que tengamos
- ❑ los sentimientos
- ❑ las experiencias previas

Cuatro principales factores que influyen en la percepción de una persona:

### **1. La selección de los estímulos**

La Percepción es la manera en que los estímulos sensoriales se seleccionan, agrupan e interpretan, a fin de que sean significativos para la persona. De

hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad.

Tenemos la tendencia a apegarnos y a creer en lo que percibimos. No obstante, nuestra percepción es limitada y muchas veces tenemos fallas de comprensión

## **2. La organización de los estímulos**

- silueta y fondo
- agrupamiento
- delimitación
- categorización

Las características del blanco que se está observando también influyen en nuestra percepción. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco influyen en la percepción que realizamos. La figura y el fondo. La cercanía entre varios objetos puede también hacernos percibirlos como una unidad conjunta, o los agrupamos por su similitud.

## **3. La situación**

El momento y las circunstancias en las que se percibe un objeto, hecho o fenómeno, pueden también influir en la atención que ponemos y aún en la interpretación damos. El factor de situación puede hacer que una misma cosa que antes no habíamos advertido, ante circunstancias diferentes si lo percibimos.

## **4. El concepto personal**

Existe además otro factor importante, el Concepto Personal, nuestro mapa mental construido a través de las experiencias previas, acerca de nosotros mismos, de como nos percibimos con respecto al mundo que nos rodea, ese auto concepto influirá en como interpretamos la información recibida. A medida que maduramos nuestro concepto personal va cambiando y también cambiará nuestra manera de ver las cosas e interpretarlas.

## RELACIÓN ENTRE PERCEPCIÓN, APRENDIZAJE Y PENSAMIENTO

Tradicionalmente, a la percepción, al aprendizaje y al pensamiento se les ha llamado procesos cognoscitivos, puesto que todos están relacionados, hasta cierto punto, con el problema del conocimiento.

En general, la percepción puede definirse como: el proceso por medio del cual un organismo recibe o extrae alguna información del medio que lo rodea. El aprendizaje se define como la actividad mediante la cual esa información se adquiere a través de la experiencia y pasa a formar parte del repertorio de datos del organismo. Por tanto, los resultados del aprendizaje facilitan una nueva obtención de información, puesto que los datos almacenados se convierten en modelos por comparación con los cuales se juzgan los indicios. El más complejo de esos procesos cognoscitivos, llamado pensamiento, que también hace uso de modelos, es una actividad cuya realización inferimos cuando un organismo se ocupa en solucionar problemas.

Ahora bien, la solución de problemas complejos requiere que se empleen símbolos de mediación como el lenguaje, los números o algún otro dispositivo poderoso. La dificultad del problema puede determinarse de acuerdo con la facilidad relativa con que se puede obtener la información requerida para su solución.

Cuanto mayor sea nuestra capacidad conceptual, tanto mayor será nuestra capacidad general para solucionar los problemas.

A medida que el conjunto perceptual se amplía y se toma más complejo y rico con la experiencia, el individuo se vuelve capaz de extraer más información del medio que lo rodea. El proceso empieza como una simple acción refleja al nacer y crece a través de la maduración y del aprendizaje para producir conjuntos más poderosos que son mediados por conceptos; así el pensamiento se toma más diestro.

## CONTINUIDAD DEL PROCESO COGNOSCITIVO

Al principio de este proceso, aprendizaje y pensamiento son inexistentes u operan a un bajo nivel. Cuando la extracción de información requiere de un esfuerzo más activo por parte del organismo, el aprendizaje y el pensamiento representan un papel cada vez más importante. Por lo anterior, consideramos al aprendizaje y pensamiento como eventos o procesos que ayudan en la extracción de información.

Los estímulos que llevan información potencial son observados por el organismo, que extrae una parte de la información presente, ayudándose con el proceso llamado aprendizaje. Ese aprendizaje modifica al organismo de forma que la percepción de los estímulos también será modificada posteriormente.

Se indica también que el aprendizaje puede guiar al pensamiento (una manipulación de aspectos aprendidos anteriormente); este pensamiento modifica al organismo a través de la inclusión de nuevo aprendizaje que, a su vez, modifica la percepción de la situación estimuladora. Ese proceso puede observarse debido al cambio que ocurre en la percepción a medida que vamos comprendiendo la solución de un problema particular, haciéndonos pensar sobre acercamientos posibles. Cuando encontramos una solución apropiada, el problema ya no lo es y todos los aspectos son situados en la perspectiva conveniente.

Algunos objetos percibidos son necesarios antes de que nos sea posible aprender, puesto que no podemos adquirir hechos antes de que los hayamos recibido.

Sabemos también que el aprendizaje no solamente ayuda a la habilidad del pensamiento, si no que también puede dificultar la conducta eficaz en la solución de problemas. Todos pueden acordarse de casos en que el aprendizaje mecanizado de cierto método o fórmula para la solución de problemas haya estorbado a la solución de otros problemas por que el individuo encuentra dificultad para cambiar su manera de atacar el problema.

## 2.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración.- es un componente esencial de cualquier teoría social que pretenda ser mas que un elemento decorativo. No veo cómo se puede realizar en nuestro tiempo un avance de explicación razonable de la vida política sin acudir modestamente a la observación de primera mano del gobierno en acción, de las funciones que las personas desempeñan colectivamente a través de su uso, de cómo están mejor organizadas en la comunidad. Una teoría de la administración pública significa en nuestro tiempo también una teoría de la política” \*.

### 2.3.1 LA ADMINISTRACION PUBLICA: UNA DISCIPLINA DE ESTUDIO

Como campo de estudio, la Administración Pública y la Ciencia Política, tienen que incluir la confrontación de esta dependencia entre decisión y ejecución, es decir, la búsqueda de las relaciones entre el poder y su ejercicio.

En sus orígenes, los estudios de Administración Pública, tuvieron dos vertientes la primera centraban su esfuerzo en cómo administrar las organizaciones públicas eficaz. Honestamente y sirviendo al interés público. Esta contemplación era institucional, normativa y estática, con una visión de responsabilidad moral y política. La segunda corriente, dentro de los estudios de Administración Publica, se preocupaba de trasladar los valores empresariales, o al menos los de gestión de los negocios al interior de las organizaciones públicas. Estas dos posiciones de las <<doctrinas>> de Administración Publica fueron formuladas cuando el objetivo principal de los que diseñaban las estructuras de administración y de gobierno era construir una burocracia profesional; mientras

---

\* John Gaus, "Trends in the Theory of Public Administration" Public Administration Review, vol. 10-3, 1950. pp. 161-168.

que más tarde la cuestión fue cómo controlar esa burocracia. Consiguientemente, la validez temporal de estos postulados se asocia al siglo XIX y a la primera parte del siglo XX de acuerdo a lo que cada sistema político-administrativo tarde en construir una administración pública profesional

Pero lo que interesa resaltar con esta pequeña introducción a los énfasis temáticos de la Administración Pública, como campo de estudio o disciplina dentro de otra, en el pasado y en el presente, es la influencia que tienen las dos tradiciones disciplinarias que originaron su creación. La visión institucional, normativa y estructural, esta claramente vinculada a la Ciencia Política, la madre de la Administración Pública. El padre putativo de la Administración Pública es la ciencia de gestión empresarial, entre ellas el management (administración a la americana), que aportan una vocación de pragmatismo terapéutico, nuevas metodologías y, sobre todo, refuerzan la identidad disciplinaria pues permiten el empleo y la importación de técnicas de gestión al ámbito público. En la tradición europea continental hay un segundo padre putativo de la Administración Pública o Ciencia de la Administración que es el derecho público, especialmente el Derecho Administrativo. Esta última fuente de influencia es beneficiosa para la formalización del conocimiento acerca de la administración pública, pero es limitante en un doble sentido: limita meteorológicamente lo que se conoce y dificulta el crecimiento independiente de la Administración Pública.

La Ciencia Política desglosa de su cuerpo de conocimiento y formación disciplinaria los estudios de las administraciones públicas cuando realiza una tajante distinción entre la política y la administración. Impera así la lógica de la construcción doctrinal del Estado liberal que se fundamenta en una consideración política de la administración. Pero siempre como subordinada a la Ley, al Estado, en definitiva a la política. Por supuesto, la política queda como objeto de estudio de la Ciencia Política y la administración pública no se sabe bajo que disciplina específica de estudio reposa.

La administración en un sentido funcional se estudia sistemática y pormenorizadamente por las ciencias empresariales y esa parte del conocimiento de las organizaciones y la gestión se aplica directamente o con ajustes pequeños a la administración pública para complementar las definiciones legales y sociológicas, entre ellas la de Weber. La pretensión de universalidad de las ciencias empresariales, especialmente del subcampo de la *Teoría de la Organización*, excluye la creación de un cuerpo privativo de conocimiento para las organizaciones públicas, ni siquiera como área subordinada.

El derecho público, en concreto el Derecho Administrativo, trata de modo frontal la administración pública como objeto de estudio, pero en este caso la peculiaridad del enfoque es la que convierte en insuficiente para el conocimiento de la administración la aproximación del derecho público.

La dicotomía política-administración, la fuerza del movimiento de "gestión científica", y el movimiento de reforma progresiva de la administración, liderado por Gulick como consejero del presidente F. D. Roosevelt y como gobernador del Estado de Nueva York, constituyeron el foco central de la profesión y de la Administración Pública como campo de estudio.

De hecho, el primer libro de texto de la disciplina de Administración Pública se publica en este periodo (White, 1926. justo cuatro años después de la publicación póstuma del estudio sobre burocracia del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) el cual es el que mejor refleja la grandeza y la debilidad del modo de organización del Estado Liberal de derecho.

La Maxwell School of Citizenship and Public Affairs de la Universidad de Syracuse se creó en 1924 para impartir estudios de licenciatura en ciencias sociales y Administración Pública. El año anterior habían comenzado los estudios de la Hawthorne Works, bajo la dirección de Elton Mayo, que serían el origen del movimiento de relaciones humanas (Mayo, 1932) En 1929 se crea la primera facultad independiente de Administración Pública en la Universidad del Sur de California y diez años más tarde se funda la *American Society for Publica*



*Administración*, la asociación profesional y académica de mayor influencia en los gobiernos y en la construcción de identidad propia para la Administración Pública.

## **FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DE LA A. P**

El estudio sistemático de la administración pública no se produce hasta que se diferencia el concepto de la hacienda pública y el de la hacienda personal del rey. En el siglo XVIII en Prusia, se desarrollan una serie de estudios y de enseñanzas encaminados a preparar a los funcionarios potenciales para su ingreso en la función pública al servicio del gobierno. Los estudios eran de carácter primordialmente descriptivo acerca de las instituciones de gobierno y el trabajo de los funcionarios. Eran impartidos por los profesores de las ciencias camerales, bajo cuya rúbrica se estudiaban todos los conocimientos que se estimaban útiles para el gobierno desde el derecho a la ingeniería. Paralelamente, en Francia se cultiva la ciencia de la fuerza pública (las organizaciones policíacas) cuya pretensión es abarcar todo lo que hacía entonces el poder público.

La influencia de estas dos escuelas en Europa es notable y, a través de Europa, se expande su influencia a las colonias de Asia, África y América Latina.

Ahora bien, la aparición del Estado constitucional como forma de organización política en el siglo XIX es lo que induce una transformación radical en los estudios administrativos. Ya con anterioridad, el derecho público había ganado terreno a las ciencias camerales y a las ciencias de la fuerza pública, pero es con el pleno sometimiento del Estado al derecho, con su despersonalización e institucionalización, cuando el derecho administrativo pasa a obtener el casi monopolio de los estudios administrativos.

En Europa continental, la primacía del derecho administrativo ha durado hasta que la evidencia del Estado de Bienestar ha requerido apoyos al gobierno, distintos de la regulación de las relaciones, para gestionar organizaciones

complejas. Francia ha sido el país con mayor producción de estudios administrativos en las ciencias sociales y el que ha intentado seriamente instaurar una disciplina autónoma de Ciencia de la Administración.

Los pensadores clásicos del cameralismo\* y de la ciencia de la seguridad pública (el poder coercitivo del estado.), Han escrito sobre la administración pública con anterioridad pero no de manera notable o relevante para ser considerados como verdaderos precursores de la materia.

Finalmente conviene realizar una distinción entre lo que constituye el pensamiento y los estudios sobre la administración pública y lo que es el saber disciplinario. Para la Ciencia Política se ha realizado la distinción entre la que podemos considerar en su sentido lato y la de sentido estricto (Cotarelo, 1994, 13) La distancia entre las dos es la de incluir en la primera instancia cualquier conocimiento riguroso sobre materias políticas y bajo la segunda sólo el conocimiento que se establece basándose en los requerimientos del método científico. Desde esta visión, de la Ciencia Política y de la Administración, en sentido estricto "es el fruto de este siglo y más concretamente del esfuerzo de los estudiosos norteamericanos que son quienes siempre han representado la pequeña avanzada del intento de constituir en científico el saber politológico" (Cotarelo, 1994)

## **CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El concepto de administración pública está estrechamente vinculado al concepto de Estado, en un sentido genérico, y, de forma concreta, al sistema político de gobierno. La modelización weberiana de los sistemas de dominación y de los cuadros administrativos que les corresponden es sugerente para establecer una relación entre la naturaleza del Estado, o mejor entre la justificación de su existencia, el tipo de organización de apoyo que requiere y los valores que

---

\* La palabra hace referencia a los estudios enfocados a los gobiernos que tienen un poder legislativo o fracciones representativas del pueblo en forma de cámaras, es al estudio de estas a quien se refiere.

representa en el cumplimiento de su función social. En este sentido, el concepto de administración pública es un concepto contingente que varía a través del tiempo en un proceso acumulativo de significados y en un proceso substitutivo de vigencia predominante de acepciones o paradigmas. Paralelamente al cambio de significados y de paradigma, los aspectos que se resaltan como sustantivos de la administración pública también son diferentes. En consecuencia, los conceptos de administración y de público son distintos de acuerdo al papel social que se le reconoce al Estado y a las relaciones del Estado y la sociedad.

Un interesante estudio (Laufer y Burlaud, 1989) clasifica la evolución del papel de la administración y los principios sobre los que asienta la legitimidad de su actuación, en estos dos siglos de su existencia, en tres etapas, de acuerdo a la transformación del acto administrativo en el derecho público. Las tres etapas se caracterizan por la fuente de legitimidad distinta, por la definición de las relaciones Estado y sociedad y por el criterio que predomina para establecer la legitimidad administrativa.

Hay que advertir que la administración ocupa aquí un papel normativo subordinado al Estado y, por tanto, no se contempla la variación de la organización administrativa. La clasificación es, de manera general, la siguiente:

- a) El Estado-Policía y la legitimidad fundada en la naturaleza del poder: el criterio de la potestad pública
- b) El Estado-Providencia y la legitimidad basada en la naturaleza de los fines perseguidos: el criterio del servicio público
- c) El Estado Omnipresente: Hacia una legitimidad apoyada en los métodos utilizados: la crisis del criterio. La eficacia y la participación.

El rasgo más destacado del concepto de administración pública que se emplea en esta clasificación es el normativo. La administración pública se define exclusivamente como la parte del ejecutivo subordinada al gobierno. Es más, hay un arrastre conceptual no explicitado por el que se sitúa la administración en el centro del sistema político de gobierno, como si el concepto estuviera

irremisiblemente ligado a la concepción del liberalismo centralista francés. De acuerdo a esta concepción, los otros poderes del Estado o no tienen administración o no deben reunir los requisitos para ser públicas (En suma, la definición es formal e institucional de acuerdo al ordenamiento jurídico).

Es útil, sin embargo, la vinculación que se propone entre el tipo de Estado y los criterios de legitimidad administrativa. En efecto, la concepción clásica liberal del Estado, el denominado Estado Liberal de Derecho, reduce su tamaño a la mínima expresión para ejercer las funciones de soberanía, siempre con respeto a las libertades individuales y al principio de la libre concurrencia económica. La administración ejerce vicariamente las prerrogativas extraordinarias del Estado y su tamaño y función están limitadas a las funciones de soberanía.

No obstante, como el Estado existe para establecer la primacía de la ley frente a la arbitrariedad y la igualdad de los ciudadanos ante la ley, la administración al servir este fin fundamenta la justificación de su existencia en la defensa de lo universal y la garantiza mediante el poder. El ser Poder aunque vicario, justifica la administración frente al mundo del Particularismo, de la sociedad. Su forma de organización es Previsible, la de departamentos que dependen del gobierno. Su forma de actuación es la de aval, de la primacía de la ley y del respeto escrupuloso de los procedimientos legales. La administración es muy pequeña de tamaño, muy delgada, y esta centralizada en el ejecutivo que llega mediante órganos unipersonales al territorio, al menos este es el modelo continental europeo. La orientación de valores es hacia dentro, una preocupación por hacer "cumplir" en la administración las formas de la norma abstracta por la que se rige el sistema de gobierno. Ello implica un sesgo reduccionista en el concepto de administración. La administración se define materialmente únicamente de acuerdo a su propia personalidad jurídica, el Estado y la sociedad están formalmente separados.

El segundo momento de la evolución del Estado y de la legitimidad administrativa corresponde al desarrollo organizativo y funcional del Estado Liberal de Derecho hasta el Estado-Providencia, Estado Social de Derecho o

Estado del Bienestar. La evolución es paulatina desde ese Estado centrado en las funciones de soberanía, a través de la construcción de grandes obras publicas e infraestructuras de comunicación, cómo ocurre en el Estado napoleónico, de prestación de servicios asistenciales para sustituir a los que prestaban las iglesias, de servicios educativos, hasta constituir el Estado un actor de la mayor importancia en la vida económica y social. La idea de la expansión continua del tamaño y funciones del Estado acompaña toda su evolución junto con la del crecimiento ilimitado del gasto público que adopta la estrategia incremental de "hoy mas que ayer, pero menos que mañana".

Este crecimiento de la administración y sus funciones afecta al mismo concepto de administración publica. La administración pasa de la postura de subordinación a la política. De ser mera variable dependiente en el plano conceptual y normativo, a tener propia actividad al margen de los mandatos legales. Se convierte de aval de legalidad en creadora de legalidad en el plano reglamentario. Pero sobre todo se convierte en productora. La administración pasa a ser el empresario singular más importante de cualquier economía nacional en las sociedades industriales y a ser el mayor consumidor. Su función social es redistributiva, de protección de los ciudadanos marginales y de prestación de servicios. Para realizar todos estos papeles se dota a la administración de nuevos instrumentos organizativos. Junto a la organización tradicional de tipo departamental, aparecen organismos formalmente distintos con personalidad jurídica diferenciada, en ocasiones con forma de sociedad mercantil, cuya justificación es la prestación de servicios o la intervención en la economía. En los distintos sistemas estos organismos tienen denominaciones diversas, pero su característica común es escapar al férreo control financiero y jurídico de la organización que garantiza tradicional, en especial por lo que respecta al control del gasto presupuestario y a las cuestiones de personal. La paulatina consolidación de estas administraciones, después de la II Guerra Mundial, obliga a redefinir el alcance del concepto de administración. Ya queda insuficiente el criterio jurídico para delimitar materialmente la administración y,

desde luego, es de todo punto inadecuado para ser apoyo eficaz en la función de administrar. Habida cuenta que la justificación social del gasto público es la prestación de servicios, lo que hace la administración, la definición de las formas pierde importancia para dar paso a las técnicas organizativas que facilitan la consecución de fines. El énfasis de la administración pasa de ser el qué, el criterio del poder, a ser el producto, la acción hacia fuera. Se puede decir que se pasa de construir el concepto de administración alrededor de las estructuras y procedimientos a hacerlo sobre los objetivos y los métodos de alcanzarlos. De ahí la importancia que se confiere a los estudios de teoría de la organización y la creación del subcampo de estudios de análisis de políticas públicas en las décadas de los años sesenta y setenta

La calidad de actor económico y social de la administración le convierten en una organización que se inserta en la estructura social concurriendo con otras y, simultáneamente, empleando todo tipo de formas jurídicas y estrategias para lograr sus objetivos; entre estas últimas utiliza las más variadas, incluida la del *partnership*<sup>1</sup> y la del *joint venture*<sup>2</sup> con organizaciones privadas y no gubernamentales.

Las técnicas y las formas de organización privadas conviven con las tradicionales públicas del tipo burocrático y en el seno de las propias organizaciones públicas se produce una superposición de lo público y privado en segmentos específicos de actividad. El crecimiento y la diversificación organizativa del sector público significa una mayor flexibilidad, pero también una mayor difuminación de la identidad de lo público respecto a lo privado, no sólo por sus formas de organización, sino asimismo por sus modos de actuación. El panorama es de complejidad organizativa.

Por último, el tercer estadio de la relación entre la evolución del Estado y la legitimidad es el que corresponde al momento actual en los países que construyeron el Estado de Bienestar y ahora tienen que hacer frente a su

---

<sup>1</sup> *Anglicismo que en español se aproxima a: Sociedad contractual entre particulares*

<sup>2</sup> *Término que refiere un tipo específico de asociación comercial, cuya característica principal es la participación equitativa de los asociados en derechos y responsabilidades*

mantenimiento en tiempos de crisis económica y de recursos escasos. El paradigma del Estado como residencia de los intereses universales frente al Particularismo de la sociedad se invierte en las elaboraciones doctrinarias de la teoría económica neoliberal, por los gobiernos y en la misma percepción social. La sociedad pasa de ser la representación de la lucha de todos contra todos, de la maldad, a ser el mercado donde los intereses se equilibran y armonizan por la libre competencia. En la etapa de legitimidad administrativa por los servicios se justificaba la acción pública en el mercado por los fallos del mismo, ahora se rechaza al menos desde los centros creadores de opinión, la intervención pública en el mercado por los fallos públicos que desvirtúan el mercado. Se revierte a la concepción de raíz liberal de separación del Estado y la sociedad con un cierto entrenamiento, que se resuelve por la primacía de la libertad individual y el mercado. No obstante, la separación entre Estado y sociedad tiene por consecuencia un efecto contrario al esperado: la indeferenciación de la administración pública y las empresas privadas por lo que respecta a los modos de gestión y a la competitividad. Así se propugna la introducción de los métodos de gestión privados en el sector público por razones de eficacia y eficiencia.

En esta perspectiva de mayor eficacia y, sobre todo, eficiencia, la naturaleza del Estado y su función social se revisan. La acción pública tiene que justificar su utilidad en términos económicos y de apoyo social. Ya no basta con el mero hecho de la existencia, el ser público, para justificar la bondad, tampoco basta la producción y prestación de servicios. La legitimidad administrativa no reside en el que o en el cuanto, sino en el cómo. En efecto, la justificación de la acción administrativa es de eficiencia y de necesidad social. La administración pública se contempla desde fuera, desde el mercado, para exigirle que justifique su utilidad social. Ello significa que cada segmento de las administraciones de los poderes públicos tienen que compararse con otras organizaciones privadas, no gubernamentales y públicas en condiciones de igualdad para demostrar que su existencia y su actuación son necesarias y no son más costosas que si fueran desempeñadas por cualquier otro tipo de agente. Estas proposiciones,

lógicamente, están vinculadas a la exigencia de una administración menos intervencionista, de tamaño pequeño y flexible y de alcance funcional limitado por la propia necesidad de justificar su actividad

La legitimación administrativa centrada en el cómo tiene otra dimensión. Las demandas de eficacia y eficiencia son también una demanda de calidad de los servicios públicos. La crisis fiscal del Estado de las sociedades industriales y la creciente presión fiscal a los ciudadanos han ocasionado una resistencia abierta al aumento del gasto público, sin una moderación equivalente de la demanda de servicios. A mayor abundancia, la demanda de servicios cambia su naturaleza para pedir mayor calidad en su prestación y el trato a los ciudadanos como clientes.

La irrupción de la preocupación por la eficiencia en el sector público ha trastocado el mismo concepto de administración pública, que ya estaba confuso como consecuencia de la superposición de la legitimidad administrativa de potestad y de la de servicios. De igual modo ocurre con el imperativo de eficacia administrativa, vinculado al de eficiencia en este momento, que coadyuva a la revisión de los conceptos de administración y acción públicas en aspectos inéditos. Ni la eficacia ni la eficiencia se refieren a la administración preexistente, ni al tipo de acción pública con el que estamos familiarizados. La confluencia de los requisitos de calidad, eficacia y eficiencia para las organizaciones públicas choca frontalmente con la concepción del cuadro administrativo burocrático weberiano que debía desarrollar sus funciones *sine ira et studio*. Para establecer calidad y lograr hacerlo con eficiencia y eficacia en un mercado competitivo desde luego se necesita el estudio, pero también la pasión y el tomar riesgos.

Todos los procesos organizativos (la adopción de decisiones, planteamiento estratégico, gestión de la información y del conocimiento, etc.) y del ciclo de las políticas contribuyen a definir el nuevo concepto de administración siempre con el carácter de la especificidad pública y de los valores que intenta impulsar: equidad, orientación al mercado/entorno, ética, eficacia, eficiencia y calidad.



## UNA NUEVA VISIÓN DE LA A. P. LA READMINISTRACIÓN

La idea de readministración (la administración renovada), propuesta por el autor WESLEY E.BJUR Y GERALDO R. SERVANTESD ( en: la nueva administración pública. Op. Cit.) incluye unas características ya identificadas y discutidas hace decenas de años como los elementos básicos para una buena administración, que son, entre otros;

1. La necesidad de comprender el contexto; es decir, el entorno cultural, político y jurídico
2. La importancia de una misión o un objetivo claramente definidos.
3. Los planteamientos que afectan a los recursos humanos y su desarrollo.
4. La gestión de los recursos fiscos y financieros.
5. El logro de resultados socialmente relevantes

Estos elementos forman la espina dorsal de todo sistema administrativo que busque el éxito, y por tanto, serán temas que preocupen permanentemente a los administradores. Al igual que la columna vertebral sólo es una parte de la construcción y sostenimiento del cuerpo humano, hay también otros elementos a los que llamaremos estrategias, que son igualmente necesarios para lograr una buena administración, cosas que no deberíamos perder de vista a la hora de la ejecución, las siguientes son las estrategias más relevantes:

Estrategia. 1: perfeccionar la capacidad de diagnosis

Es importante formar a empleados y administradores, a todo nivel, para que sean capaces, en cualquier momento, de valorar e identificar dónde esta la organización en relación con dónde quiere estar. Se orienta todo esfuerzo de gestión a la eliminación de la brecha percibida entre la situación real y la deseada,

utilizando los mejores criterios. Cuando esto no ocurre, los empleados hacen lo único que pueden: volcarse en sus tareas inmediatas, desvinculándose a veces del resultado productivo deseado.

#### Estrategia 2. Analizar el flujo de trabajo

Casi todo lo que actualmente se escribe sobre el tema hace hincapié en la importancia de la absoluta claridad con respecto a la meta principal de la organización, es decir, su razón de ser. Cuando esta meta queda bien clara, es posible analizar cada tarea para ver si realmente contribuye a lo que se entiende como la razón de ser de la organización.

#### Estrategia . 3: la formación de los equipos interdisciplinarios

La formación de equipos interdisciplinarios constituidos por personas de varias unidades organizativas puede ser la forma más sencilla y menos costosa de analizar y resolver los, cuellos de botella. En los procesos productivos para garantizar unas soluciones rápidas y eficaces (rápidas, porque habrá una relación específica con el problema a resolver, y eficaces. Por tener una visión sistemática y compartida debido a su constitución interdisciplinaria e interfuncional.

#### Estrategia. 4: la reducción del número de niveles organizativos

El mundo organizativo de hoy utiliza estructuras en las que la jerarquía y los niveles de mando pierden gradualmente su prestigio y eficacia, porque ya no responden a la flexibilidad y rapidez que imponen unos mercados dinámicos, y una clientela cada vez más exigente. Las estructuras “planas”—sin mas de tres niveles—tienen un mayor sentido y permiten una comunicación más fácil y directa.

#### Estrategia. 5. buscar formas participativas de dirección

Un empleado competente, cada cual a su propia manera, desea ser señor de su propio destino. Una organización puede contribuir a esta necesidad en la medida en que existe un sistema Participativa para la formalización de metas y objetivos. Cuando un empleado siente que está participando de forma eficaz en el análisis de los problemas y el diseño de las soluciones, tiende a estar mas motivado para hacer todo lo posible para garantizar el éxito del programa de cambio lo que redundo en beneficios importantes para la organización.

#### Estrategia. 6: la formación y el desarrollo de los recursos humanos

Es de fundamental importancia que las empresas inviertan en el desarrollo de sus empleados. En una mayoría de los casos, el empleado recién contratado no va a tener todas las capacidades necesarias para desempeñar el trabajo esperado por la organización, y por tanto, la formación se ve como una necesidad. Los programas de formación también facilitan la incorporación de nuevas tecnologías sostenidas por las capacidades recién adquiridas por medio de la formación. Sin embargo, reconocemos que la formación de entrada no es suficiente. Es importante manifestar un interés concreto por la formación y el desarrollo de los empleados. Una persona que se desarrolla trasciende los conocimientos meramente funcionales de su trabajo y adquiere además una cualidad esencial: la capacidad de reflexionar, de aprender a aprender. Hay muchas organizaciones que buscan empleados con este perfil.

#### Estrategia. 7: centrar la atención del cliente

No se puede recalcar demasiado la importancia del cliente. Sin clientes no habría necesidad de organizaciones; son la única razón que hay tras su formación. Pero es demasiado difícil olvidar al cliente, y volver la vista hacia aspectos internos, rindiendo una vista de muy cerca de la organización, dejando al cliente sin lugar. Ahora bien, centrar la atención en el cliente no sólo implica una mención verbal, sino un delineamiento de unas acciones, específicamente enfocadas a los

clientes: visitarlos, investigar, escudriñar sus percepciones, y recibir sugerencias de cómo mejorar la calidad de los servicios que se les presta.

Los comerciantes y ejecutivos generalmente reconocen la importancia de esto, pero lo encuentran difícil, puesto que la investigación del mercado es difícil y cara. Fue Akio Morita, el presidente de Sony, quien dio una de las mejores respuestas sobre la investigación del mercado: "Nosotros no hacemos una investigación del mercado como se hace en Estados Unidos sencillamente, escuchamos a nuestros clientes." No cabe duda de que tener una administración centrada en el cliente es la "regla de oro", en la construcción de una dirección que aspira al éxito en el mundo de hoy.

Lo anterior es válido tanto para la iniciativa privada como para la administración pública, esta es la importancia del perfeccionamiento, actualización y adquisición continua de conocimientos por parte de los funcionarios públicos con responsabilidades que les exigen capacidades administrativas, habilidad y conocimiento en diversas técnicas enfocadas al manejo de una organización.

## **2.3.2 ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

### **ANTECEDENTES**

La administración pública como proceso, es tan antigua como el gobierno, es decir, tan pronto como se produce la evolución y la diferenciación institucionales suficientes como para que se pueda hablar de gobierno en una sociedad, se puede hablar de la presencia de acciones mediante las que se elabora la Ley. Pero, la “racionalización” de la administración pública interpretada como expresión normativa de la distribución de bienes y servicios llevada a cabo por el gobierno, solo se desarrolla plenamente después del advenimiento del Estado Moderno y el surgimiento de la economía capitalista,

Histórica y tradicionalmente, la Administración Pública se ha interesado por el problema de ¿cómo aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz?. En los tiempos recientes, la Administración Pública ha centrado también sus intereses en los procesos mediante los cuales participa en la creación e interpretación de la ley y en la forma en que dichas, creación e interpretación, son llevadas a cabo de manera correcta, prudente y favorable al interés público.

No es posible pues, ignorar la significación e importancia de las épocas anteriores que ayudan a obtener una más clara perspectiva histórica. Lo indiscutible es, sin embargo, que la Administración Pública adquiere un desarrollo sin precedentes desde el último tercio del siglo XIX. Y puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que la Administración Pública es, principalmente, un producto de nuestro siglo.

Después de ubicar a la Administración Pública en su contexto histórico e identificados algunos de los principales acontecimientos que favorecieron su desarrollo, habrá que establecer el concepto de Administración Pública tanto en un sentido amplio como en un sentido restringido.

## **Concepto**

Una manera de definir la función de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. O bien coordinar la actividad para alcanzar algún objetivo común; o simplemente, hacer posible, la cooperación para conseguir una meta colectiva.

En un sentido más amplio el proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno.

El proceso de administración pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un Gobierno. Es, pues, la parte "dinámica", siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los órganos legislativos (u otros agentes investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

El gobierno o Administración Pública, se encuentra definido en los términos de la Constitución Política de cualquier Estado o país. En nuestro caso, el 04 de octubre de 1824 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se adoptó, como forma de gobierno, la de una República representativa, popular y federal. Dividió el Supremo Poder de la Federación, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Legislativo se dividió en dos cámaras; la de Diputados y la de Senadores (Congreso de la unión). Todo ello fue ratificado en la Constitución vigente de 1917. Este gobierno se establece a tres niveles; Federal, Estatal y Municipal.

La Administración Pública es la disciplina científica que establece las relaciones de "causa-efecto" en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural".

Al introducir el término "función" de la administración, es preciso aceptar, cuando menos, las siguientes tres situaciones, que se presentan ante el estudioso de la disciplina:

a) La administración Pública es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida.

b) La "función" de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.

c) La Administración Pública es la teoría, o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

Dwight Waldo al respecto, dice que la Administración Pública –como función- es:

"la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del estado"

En su discusión acerca de estas dos definiciones, Waldo habla de la "naturaleza de la dirección" y dice que la primera, es decir la organización, es la anatomía y la segunda la fisiología. La organización es la estructura, mientras que la dirección es el funcionamiento. Una es "estática" y la otra es "dinámica".

Por otra parte, Waldo afirma que:

" la Administración Pública es también un aparte del complejo cultural que" actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera determinante ... "Un sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación.

Para ampliar la visión del problema es muy útil la definición de administración que ofrece Lawrence A. Appley.

“Administrar consiste en guiar Recursos Humanos y Físicos hacia unidades”

dinámicas de la organización para lograr sus objetivos, a satisfacción de aquellos a quienes se sirve, y con alto grado de moral y sentido de logro de parte de quienes prestan el servicio.

La organización, entonces, debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a las diferentes circunstancias en las distintas situaciones que se presentan.

Señala, además:

“que la organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a” aquellos a quienes se sirve, lo cual significa que en el caso de la administración pública dentro del contexto liberal-democrático, se debe satisfacer al pueblo.

## **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DERECHO**

Todo orden requiere de una legitimación y de una legalidad para que opere. Se habla de que vivimos en un “Estado de Derecho”, en un “Régimen de Derecho”. Es decir, nuestro gobierno es legítimo en los términos que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, elaborada por el Congreso Constituyente de 1917. Además, las funciones que realiza ese gobierno están determinadas por leyes, acuerdos, decretos, reglamentos que lo facultan para ello.

Consolidar el Estado de Derecho y un país de leyes es uno de los objetivos fundamentales y compromiso del Gobierno de la República, de tal suerte que el régimen de convivencia social se rija aplicando la ley a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos. Corresponde al Poder Judicial de la Federación interpretar las normas, determinar su violación y sancionar a quienes la infringen.



La rama del Derecho que estudia los fenómenos relativos al Estado es la del Derecho Público y éste se divide en Derecho Constitucional y Derecho Administrativo.

El Derecho Constitucional es el que tiene que ver con la legislación, con la creación o elaboración de las leyes que van a regir a una sociedad en su conjunto.

El Derecho Administrativo es el que norma las actividades que se ejecutan para aplicar la Legislación.

Gabino Fraga dice:

“El Derecho Administrativo es la rama del Derecho Público que regula las” actividades del Estado”. Por “actos materiales y jurídicos, operaciones y tareas que realiza (El Estado) en virtud de las atribuciones que la legislación positiva le otorga.

## **ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL**

El Estado mexicano es un organismo jurídico que representa física y políticamente a la sociedad, se hace presente a través del gobierno, el cual opera por medio de la administración pública.

Cuando se habla de gobierno de la República se hace referencia al Supremo Poder de la Federación, que se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, como se muestra gráficamente en su organigrama general, conforme a lo dispuesto por el artículo 49 constitucional.

El poder público de los estados se divide también para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Las entidades federativas adoptan, en su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de organización política y administrativa, el municipio libre.

El poder Legislativo como parte del gobierno federal, es el medio a través del cual los ciudadanos establecen sus normas legales y disponen de una plataforma y foro de discusión nacional de los grandes temas que le interesan a la comunidad.

Para cumplir con la función que le encomienda la Constitución, el Poder Legislativo se deposita en un Congreso General, que se divide en dos Cámaras, una de Diputados conformada por representantes de la nación y otra de Senadores integrada por representantes de cada estado de la Federación y del Distrito Federal, a las cuales corresponde básicamente la elaboración de la Ley.

La representación popular, compuesta de 500 diputados y 128 senadores conforme a la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, en grupos parlamentarios para realizar tareas específicas en las Cámaras y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo.

Este Poder (legislativo) interviene en la integración del organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral (IFE) Al IFE le corresponde la organización de las elecciones federales en los términos del artículo 41 de la Ley Fundamental.

El Poder Judicial dirime las controversias, que, por razón de competencia, se suscitan entre los Tribunales de la Federación, entre éstos y los de los Estados y del Distrito Federal, entre los de un estado y los de otro, o entre los de un estado y los del Distrito Federal.

Los tribunales de la Federación resuelven toda controversia que se suscite por:

Leyes o actos de la autoridad que violan las garantías individuales;

Leyes o actos de la autoridad federal que vulneren o restrinjan la soberanía de los estados, o la esfera de competencia del Distrito Federal, y;

Leyes o actos de la autoridad de los estados o del Distrito Federal que invadan la esfera de competencia de la autoridad Federal.

**225489**

Las funciones del Poder Ejecutivo son de naturaleza política y administrativa. Las primeras están referidas a su relación con los otros dos Poderes y órdenes de Gobierno, y al impulso y orientación que dé a la actividad del Estado. Las segundas se ocupan de la ejecución y aplicación de las normas jurídicas, además de los actos materiales que tienen por finalidad un servicio público y sus relaciones con los particulares.

Para el despacho de los negocios del orden administrativo del Poder Ejecutivo se auxilia de la Administración Pública Federal. Esta se integra por el conjunto de órganos mediante los cuales son conducidas y ejecutadas las tareas del Ejecutivo.

La Administración Pública Federal se organiza conforme a las siguientes bases establecidas por la Ley Orgánica respectiva.

De conformidad con la Ley Orgánica que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación, tal y como lo dispone la Constitución Política, la Administración Pública Federal se divide en centralizada y paraestatal.

### **ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA**

La denominación de las dependencias que conforman la Administración Pública Federal Centralizada se enuncia en el artículo 26 de la Ley Orgánica respectiva, transcrito en el capítulo "Bases de Organización de la Administración Pública Federal" de esta obra, y sus atribuciones y funciones se describen en los apartados correspondientes a cada una dentro del manual.

La Administración Pública Centralizada está integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

### **ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL**

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de

crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

## **GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA**

La Administración Pública, entendida como el gobierno en acción, es uno de los medios institucionales más importantes del Poder Ejecutivo Federal. Comprende el conjunto de órganos para instrumentar la política del Estado mexicano que define lo que se debe hacer, a fin de concretar la visión de sociedad y el proyecto del país consignados en la Constitución Política como aspiración a un sistema de vida democrática, en una república representativa y federal donde la soberanía nacional reside en el pueblo.

Por consiguiente, la Administración Pública deriva de las necesidades sociales que le dan vida y justifican su existencia; y, a medida que se modifican los fines del Estado, la misión y organización administrativa son transformadas para hacer viable su cometido.

De esta manera, al comienzo del México independiente correspondió una administración conformada por las dependencias de gobierno monárquico interino de 1821, para la atención de los negocios en materia del gobierno interior y relaciones exteriores, defensa de la soberanía nacional, justicia y negocios eclesiásticos y hacienda según se consigna más adelante.

Al inaugurarse la república federal se conserva la misma organización anterior. Es hasta 1843 cuando se da la primera diferenciación estructural de la Administración Pública, al crearse el Ministerio de Instrucción Pública e Industria

Restaurado el federalismo, durante los gobiernos de la Reforma se mantiene el esquema institucional anterior.

Es hasta 1891 cuando se expide la primera Ley de Secretarías, la cual además de la Secretaría de Relaciones Exteriores; Gobernación; Justicia e Instrucción

Pública; Fomento; Hacienda, Crédito Público y Comercio; Guerra y Marina; crea una dependencia responsable de las Comunicaciones y Obras Públicas.

Con el primer Gobierno emanado de la Revolución Mexicana, la materia laboral se instituye como parte de la Administración Pública en la forma del Departamento del Trabajo, en diciembre de 1911

A partir de la promulgación de los Estados Unidos Mexicanos, la nueva Ley de Secretarías de Estado, expedida en abril de 1917, estableció además de Secretarías de Estado, la figura de los Departamentos. Las secretarías fueron: la de Estado, Hacienda y Crédito Público; de Guerra y Marina; Comunicaciones, Fomento; e Industria y Comercio. Los Departamentos serían el Judicial, el Universitario y de Bellas Artes; y el de Salubridad Pública.

Reformas sucesivas a la Ley incorporaron para el despacho de los asuntos del Ejecutivo Federal las secretarías de Educación Pública (1921); Economía Nacional (1932); Defensa Nacional (1937); Asistencia Pública (1937); Marina (1940); Trabajo (1940); Agricultura y Ganadería (1946); Recursos Hidráulicos (1946); Bienes Nacionales e Inspección Administrativa (1946)

También surgieron los departamentos de Estadística Nacional (1923); del Distrito Federal (1928); del Trabajo (1932); Agrario (1934); de Salubridad Pública (1934); Forestal y de Caza y Pesca (1935); de Asuntos Indígenas (1935); de Educación Física (1935); de Publicidad y Propaganda (1936); de Asistencia Social Infantil (1937); y, de Marina Nacional (1939)

El inicio de una nueva administración en diciembre de 1958, vino acompañado de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que atribuyó los asuntos del Ejecutivo Federal en las siguientes Secretarías: Gobernación; Relaciones Exteriores; Defensa Nacional; Marina; Hacienda y Crédito Público; Patrimonio Nacional; Industria y Comercio; Agricultura y Ganadería; Comunicaciones y Transportes; Recursos Hidráulicos; Educación Pública; Salubridad y Asistencia; Trabajo y Previsión Social; y de la Presidencia. Además de los Departamentos de Asuntos Agrarios y Colonización; el de Turismo y el del Distrito Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en vigor desde el 29 de diciembre de 1976 reforma la estructura administrativa del Ejecutivo Federal, con la creación de la Presidencia de la República y de las Secretarías de Gobernación; Relaciones Exteriores; Defensa Nacional; Marina; Hacienda y Crédito Público; Comunicaciones y Transportes; Educación Pública, Salubridad y Asistencia; y, del Trabajo y Previsión Social, así como el Departamento de Distrito Federal.

El 14 de diciembre de 1982 se reforma la Ley Orgánica para crear las Secretarías de la Contraloría General de la Federación, de Energía, Minas e Industria Paraestatal, y la de Desarrollo Urbano y Ecología. De igual forma se establece la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Posteriormente, la Secretaría de Desarrollo Social sustituye a la de Desarrollo Urbano y Ecología, conforme al decreto del 25 de mayo de 1992. Y en 1994 una nueva reorganización da lugar a las secretarías de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Pesca, de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y la de Energía. La Secretaría de la Contraloría General de la Federación se transforma en la de Contraloría Y Desarrollo Administrativo.

Es en 1996 cuando se introduce el más reciente cambio a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal al incorporar a la Consejería del Ejecutivo Federal y modificarse la naturaleza jurídica del Departamento de Distrito Federal, para transformarlo en Gobierno del Distrito Federal.

De esta forma, la Administración Pública Federal ha sido objeto de sucesivas transformaciones en su misión, estructura y dimensiones, para desempeñar las funciones encomendadas históricamente al Estado hasta su reciente reforma. Actualmente la administración pública se moderniza en función del papel que le corresponde al Estado mexicano como rector del desarrollo, y para lo cual este planea, conduce, coordina y orienta la actividad económica nacional, y lleva al cabo la regulación y fomento de las actividades que demanda el interés general, según lo establece la Constitución Política.

### **2.3.3 INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA**

#### **1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

El 7 de Febrero de 1955 se efectuó la Sesión Inaugural del Instituto de Administración Pública, con la asistencia de funcionarios públicos con posiciones muy importantes en el gobierno, quienes habían advertido la necesidad de crear una institución de este tipo, ante la creciente complejidad de la administración pública mexicana. Esta situación se derivaba de un dinámico proceso de desarrollo, iniciado a partir de los años 40 con el modelo económico de sustitución de importaciones, que permitió una industrialización que desencadenó la transformación de una sociedad eminentemente rural a otra con características urbanas.

El INAP fue creado con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país, y constituir Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. En Marzo de 1974, el Instituto tomó el carácter de nacional, después de la fundación de diversos Institutos de Administración Pública en los estados de la República (IAP's)

Desde su creación, el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de proyectos en la administración pública, en la impartición de cursos dirigidos al sector público, en la organización y participación en seminarios y como miembro de organismos internacionales relacionados con la administración pública.

## 2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Por su carácter jurídico, moral y académico, el Instituto Nacional de Administración Pública tiene por misión la promoción, cultivo y desarrollo de la ciencia y la cultura administrativas en el ámbito nacional. Su presencia busca expresar la conciencia de la sociedad sobre los valores de la administración pública en México, con el propósito esencial de actuar en servicio del hombre. Tiene como acciones sustantivas la formación y actualización de servidores públicos, la investigación, la consultoría, la difusión y el intercambio de experiencias e ideas nacional e internacionalmente.

Sus acciones se dirigen fundamentalmente al sector público, a fin de fortalecer su capacidad de gestión, y a los sectores privado y social, para captar sus inquietudes y colaborar a dar respuesta a sus demandas.

Para cumplir con los objetivos institucionales, establece las siguientes acciones:

- Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia entre investigadores, académicos y funcionarios de la administración pública, nacional e internacionalmente.
- Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales.
- Colaborar en las actividades y consolidación de los Institutos de Administración Pública en los estados.
- Servir como órgano de asesoría e información a fin de impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en el gobierno federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los estados, en los ámbitos estatal y municipal.
- Promover el intercambio de información y el estudio de los problemas administrativos de México, así como el desarrollo de la teoría y práctica de la administración pública.



- Constituir un centro de divulgación y síntesis de las experiencias recogidas en las oficinas de gobierno.
- Fomentar el acercamiento entre la sociedad y la administración pública, creando las bases para lograr un entendimiento recíproco respecto a los problemas administrativos.

### **3. INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATALES**

Son instituciones autónomas y con personalidad jurídica propia que se constituyen en cada entidad federativa con la vocación de contribuir al estudio, análisis y solución de los problemas de la administración local y municipal. El INAP contribuye a su consolidación coordinando y apoyando en lo posible sus actividades.

### **4. ACTIVIDADES CON INSTITUCIONES NACIONALES AFINES**

Mantiene relaciones y realiza eventos (seminarios, coloquios y mesas redondas, entre otros) con Colegios y Asociaciones afines, como son:

- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Asociación de Egresados del Programa Avanzado en Dirección de las Entidades Públicas
- Asociación Franco-Mexicana de Administradores Públicos
- Asociación Nacional de Profesores en Administración y Derecho Municipal
- Asociación Mexicana de Egresados del INAP de España
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
- Otras instituciones de educación e investigación superiores (UNAM, CIDE, COLMEX, etc.)

## **5. PRESENCIA INTERNACIONAL DEL INAP**

Las actividades internacionales del INAP se han orientado por los siguientes propósitos:

- Consolidar la presencia de nuestro Instituto en otros países, a través de la participación en diversos foros internacionales.
- Intercambiar conocimientos y experiencias con especialistas en administración pública, provenientes de diversos países, a través de la realización de seminarios y coloquios en la sede del Instituto.
- Fortalecer las actividades de colaboración conjunta con instituciones del exterior afines, mediante la suscripción de convenios.

Para cumplir con los propósitos anteriormente descritos, el INAP es miembro de diversas instituciones internacionales y participa en eventos internacionales:

- Pertenece desde 1957 al Instituto Internacional de Ciencias Administrativas(IICA)
- Es miembro fundador del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y pertenece a las redes de investigación e información que promueve ese centro.
- Participa en diversas instituciones afines y en foros internacionales como los de la Unión de Autoridades Municipales, la Asociación Internacional de Institutos de Administración (IASIA), Unión Iberoamericana de Municipalidades.
- Realiza seminarios y coloquios con la participación de diversos países e instituciones del exterior: Unión Europea (UE), Grupo de Río, Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social (ILPES), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de Estados Americanos (OEA), Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

- Efectúa reuniones de trabajo con comisiones binacionales y mantiene relaciones con otros organismos internacionales multilaterales y embajadas acreditadas en México.

Como producto de la activa participación del INAP en el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, el Presidente de nuestro Instituto asumirá en el mes de septiembre la Vicepresidente para América Latina de ese organismo.

## **6. ORGANIZACIÓN**

La estructura del INAP está integrada por tres órganos principales:

### **a) La Asamblea General**

Todos los miembros acreditados del Instituto tienen un desempeño profesional como servidores públicos y/o académicos. Entre otras funciones, la Asamblea General elige a los miembros del Consejo Directivo, con excepción de uno de los dos Vicepresidentes, que es nombrado por los Institutos Estatales de Administración Pública; es informada de las actividades desarrolladas a través del Presidente del Consejo Directivo y aprueba los informes financieros, planes, programas y reformas estatutarias, y conoce de otros asuntos de su interés. La Asamblea General es convocada por el Consejo Directivo cada dos años.

### **b) El Consejo de Honor**

Compuesto por los expresidentes del Instituto, se ha constituido como un reconocimiento a los logros obtenidos por ellos durante el desempeño de sus cargos.

### **c) El Consejo Directivo**

Está integrado por un Presidente, dos Vicepresidentes, nueve Consejeros, un Tesorero y un Secretario Ejecutivo. Los cargos se renuevan cada dos años y es factible la reelección. Además de otras atribuciones, el Consejo Directivo establece las metas, las políticas generales, los procedimientos y los grupos de

trabajo que estime necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Instituto. El Consejo Directivo aprueba también el presupuesto anual.

d) El Presidente

Lleva a la práctica las decisiones y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y le informa de las actividades desarrolladas. Preside las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y atiende el despacho de los asuntos del Instituto.

e) El Secretario Ejecutivo

Tiene la calidad de funcionario del INAP y funge como Secretario del Consejo Directivo con facultad para participar en las deliberaciones del mismo. Además, atiende los asuntos de la administración interna del Instituto, de acuerdo con las instrucciones del Presidente, auxiliándolo en el desahogo de los asuntos que tiene encomendados.

f) Coordinaciones de Programas

Para la ejecución de sus programas básicos, el INAP cuenta con las Coordinaciones necesarias para cumplir las siguientes funciones:

- Desarrollo y Formación Permanente
- Consultoría y Asistencia Técnica
- Estados y Municipios
- Investigación y Desarrollo de Sistemas
- Programa de Profesionalización del Servicio Público
- Administración y Finanzas.

**225489**

### **2.3.4 COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE**

La coordinación de Desarrollo y formación permanente, desde su fundación, ha mantenido y promovido una estrecha vinculación con el sector público en los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal, a fin de coadyuvar en la

actualización, capacitación, y formación de los servidores públicos, así como para contribuir al análisis, diseño, formulación e instrumentación de procesos de modernización, competitividad y cambio de la Administración Pública de México.

Los programas están dirigidos a fortalecer las capacidades administrativas para enfrentar con éxito los problemas actuales y los retos futuros que plantea la modernización de la administración pública, y están dirigidos al nivel estructural y operativo con un énfasis específico en la formación y capacitación de los recursos humanos del sector público.

Para realizar de una manera más eficaz su tarea dicha coordinación se divide en 4 subdirecciones. Para ubicar la subcoordinación de actualización institucional que es la que nos interesa por ser la responsable del Diplomado, a continuación se presenta su organigrama.

### **SUBCOORDINACION DE ACTUALIZACION INSTITUCIONAL**

Esta subcoordinación tiene los siguientes objetivos:

- Preparar profesionales en los distintos campos de la Administración Pública, proporcionándoles conocimientos amplios de una área determinada y/o adiestrándolos en el ejercicio práctico de la misma.
- Actualización a los servidores públicos en los cambios recientes de la Administración Pública en México y el avance de las técnicas y procedimientos administrativos, para lograr un desarrollo competitivo, eficaz y eficiente de sus actividades.

Para el logro de dichos objetivos utiliza las siguientes estrategias y realiza las siguientes acciones:

#### **ESTRATEGIAS:**

Planear y promover de desarrollo y formación permanente que tiendan a profesionalizar a los servidores públicos de mandos medios superiores, cuyos

conocimientos fortalezcan los procesos de modernización administrativa del sector público.

#### **ACCIONES:**

- Coordinar el control de avances de los programas asignados al área, la formulación del programa presupuesto del área, de larga y corta duración, seminarios y talleres, el proceso de convocatoria, selección, altas y bajas de los programas asignados al área.
- Organizar foros, seminarios y otras actividades afines para fomentar la difusión del desarrollo de las ciencias administrativas
- Organizar la difusión de los programas asignados al área.
- Coordinar la suficiencia y oportuna entrega de los materiales didácticos que los instructores y/o docentes de cada programa asignado al área proporcionan a los participantes para el cumplimiento de los objetivos.
- Supervisar la organización e instalación de materiales e instrumentos didácticos solicitados por los instructores y/o docentes de cada programa asignado al área.
- Verificar la aplicación de los lineamientos académicos en materia de asistencias de los participantes de cada programa asignado al área.
- Aplicar la reglamentación emanada del Consejo Directivo del INAP.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos generales establecidos para cada programa asignados al área, así como los específicos de cada módulo y/o material.
- Gestionar la expedición de diplomas y constancias de calificaciones de los participantes en cada programa asignado al área, con base en los lineamientos establecidos para ello.
- Mantener actualizada la planilla de instructores y/o docentes de los programas asignados al área, con base en el perfil determinado para ello.

- Gestionar el pago de honorarios para los instructores y/o docentes de los programas asignados al área.
- Vigilar la aplicación e instrumentación de los Acuerdos y/o instrucciones del Coordinador de Desarrollo y Formación Permanente.

En respuesta al cumplimiento de dichos objetivos el Instituto Nacional de Administración Pública ofrece:

#### ✓ **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El Programa de Maestría en Administración Pública es uno de los cursos académicos de mayor tradición del INAP y contribuye a reforzar las capacidades, habilidades y criterio de los servidores públicos para responder a las exigencias de una administración y gestión pública profesionalizada.

La maestría está dirigida al personal público de mandos medios y superiores en servicio activo e interesados que realicen actividades profesionales vinculadas con el quehacer gubernamental, y de egresados sobresalientes de las universidades nacionales.

#### ✓ **PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS**

El Instituto Nacional de Administración Pública inicia la doceava promoción del programa de Alta Dirección de Entidades Públicas (PADEP), atento a la necesidad de profesionalizar a mandos directivos en la identificación y diseño de escenarios económicos, sociales y políticos, ejercitar sus habilidades de conducción, concertación y ampliar su capacidad de análisis y de síntesis de las situaciones y retos que tiene que enfrentar y resolver.

#### ✓ **ESPECIALIZACIONES**

Las Especializaciones destacan entre las principales actividades académicas del Instituto y tienen como finalidad fortalecer la formación de servidores públicos en

áreas específicas de la Administración Pública. Buscan en su contenido ofrecer a los participantes una serie de instrumentos metodológicos, teóricos y técnicos que promuevan el análisis, diseño, formulación, instrumentación y evaluación de los procesos de modernización y mejora continua de la Administración Pública en México y están dirigidas a profesionales que ocupen niveles de mandos medios y superiores en los sectores público, privado y social.

#### ✓ **CURSOS DE ACTUALIZACIÓN**

Estos cursos son de corta duración y tienen como propósito actualizar los conocimientos en materia de procedimientos y normatividad sobre áreas específicas del quehacer gubernamental.

#### ✓ **TALLERES Y SEMINARIOS**

El INAP organiza diversos talleres y seminarios que por su estructura y corta duración, permiten a los participantes adquirir de forma inmediata e interactiva los conocimientos de vanguardia que puedan dar respuesta a los problemas originados en la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de cambio y en general, en la dinámica del desarrollo profesional de quienes se desempeñan laboralmente en el servicio público.

#### ✓ **DIPLOMADOS**

Los diplomados que imparte el INAP coadyuvan al proceso de actualización de los servidores públicos de nivel medio y superior a fin de que puedan enfrentar y lograr con éxito sus objetivos e incorporar a su desarrollo laboral todos aquellos conocimientos y técnicas que permitan un desempeño más eficiente y competitivo de sus actividades.

A continuación se describe el diplomado del cual fue realizado el estudio



## **DIPLOMADO “PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES”**

Este diplomado tiene el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Asimismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

### **CONTENIDO TEMATICO**

Horas-aula: 204

Sesión Introdutoria (6 HORAS)

1. Integración Grupal
2. Marco Contextual de las Habilidades Directivas

Módulo 1 (30 horas)

Liderazgo para el Cambio y la Productividad

- 1.1 El directivo y las características que debe desarrollar
- 1.2 El directivo, la calidad y la productividad en los grupos de trabajo
- 1.3 Diagnóstico de las habilidades de dirección actual
- 1.4 El medio organizacional y las habilidades de dirección actual

Módulo 2 (33 horas)

Manejo de la Planeación Estratégica

- 2.1 Sistema de Planeación Estratégica
- 2.2 Definición de la misión de la organización
- 2.3 Definición de los objetivos estratégicos de la organización
- 2.4 Detección de oportunidades y amenazas
- 2.5 Detección de fortalezas y debilidades
- 2.6 Aplicación de las herramientas de posicionamiento estratégico
- 2.7 Diseño de estrategias operativas
- 2.8 Diseño del plan estratégico y proyectos operativos

## 2.9 Entrega de expediente estratégico

### Módulo 3 (21 horas)

#### Control de Gestión

##### 3.1 Introducción

##### 3.2 Administración, gestión y control

##### 3.3 El sistema de Control de Gestión

##### 3.4 Incorporación del sistema y sus condicionantes

### Módulo 4 (24 horas)

#### Estrategias de Negociación

##### 4.1 Justificación del perfil concertador en el funcionario

##### 4.2 Propuestas de las diferentes escuelas para desarrollar la habilidad negociadora

##### 4.3 Negociación Colectiva

##### 4.4 Planteamiento para la preparación de concertaciones desde el interés del sector público

##### 4.5 Instrumentación de acuerdos

##### 4.6 Evaluación y mantenimiento de acuerdo

### Módulo 5 (21 horas)

#### Integración de Equipos de Trabajo

##### 5.1 La naturaleza de los grupos y equipos de trabajo

##### 5.2 Conducta individual y de grupo

##### 5.3 Dinámica grupal

##### 5.4 Colaboración y competencia en el contexto de productividad

##### La dirección de equipos de trabajo

### Módulo 6 (21 horas)

#### Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

##### 6.1 Niveles jerárquicos y toma de decisiones

- 6.2 Exploración del problema
- 6.3 Planteamiento del problema
- 6.4 Conducción de la participación
- 6.5 Solución del problema
- 6.6 Evaluación de la alternativa seleccionada

#### Módulo 7 (21 horas)

##### Comunicación Efectiva

- 7.1 Modelos de comunicación
- 7.2 Técnicas de disertación (oral y escrita)
- 7.3 Superación de limitaciones, problemas y escollos más frecuentes en la comunicación
- 7.4 Elaboración de discursos y líneas argumentales
- 7.5 Apoyos para la presentación de informes

#### Módulo 8 (27 horas)

##### Conducción de Reuniones: Instrumento de Gestión Administrativa

- 8.1 Tipología de las reuniones y su impacto en los nuevos escenarios de comunicación organizacional
- 8.2 Análisis teórico-práctico de las reuniones en función del resultado de investigaciones
- 8.3 Praxiología aplicada a la planeación y organización de reuniones
- 8.4 Administración del tiempo 8cronosofía9
- 8.5 Bases para la dirección de reuniones productivas asociadas a la gestión administrativa
- 8.6 Fundamentos para la integración de sistemas de diagnóstico, evaluación y seguimiento

## CAPITULO III. METODOLOGIA

El método científico de investigación es tan solo “un tipo de investigación sistemática controlada, empírica y crítica”<sup>1</sup>. El control y lo sistemático surge, directamente del método científico, al referirse a que debe atender carácter de empírica se quiere decir que debe hacerse investigación sobre hechos reales y en cuanto a que debe ser crítica es porque la investigación casi siempre juzga o cuestiona al objeto de investigación.

### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

la presente investigación trata de encontrar una relación entre la auto evaluación y los conocimientos adquiridos. Para esto se tomaron datos de un grupo de directivos de medio nivel, de organizaciones públicas, quienes habían participado en el DIPLOMADO DE PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES (DPEG) en la generación 1998-1999, un diplomado impartido por INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP) Y a quienes se les proporcionaron dos tipos distintos de cuestionarios, uno aplicado antes y después de la evaluación y otro algunos meses después ( entre 3 y 6, la cantidad de tiempo fue determinada por la disponibilidad de tiempo de los entrevistados) en su lugar de trabajo, además de que se aplico otro tipo de cuestionarios a los subordinados, en numero que axila entre 3 y 6, los cuales fueron designados por los ejecutivos participantes en el estudio, en los cuales se les pedía evaluar la capacidad de sus respectivos jefes en determinadas áreas de su ejercicio profesional, relacionadas con los temas incluidos en el DPEG

---

<sup>1</sup> KELINGER F.N. 1975. INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO: técnicas y metodología - México. Nueva editorial interamericana- p. 11

Para llevar al cabo la investigación se plantan los siguientes objetivos de investigación, las preguntas de investigación así como también la justificación del estudio

### **3.1.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:**

1. Determinar si el DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.
2. Determinar la relación existente entre los resultados de las evaluaciones diagnósticas y sumarias( antes y después del diplomado, respectivamente) aplicada a los participantes del diplomado.
3. Establecer la relación que existe entre los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y el cuestionario aplicado a los subordinados.

### **3.1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

1. ¿El Diplomado en Perfeccionamiento de la Estrategias Gerenciales (DPEG), cuyos datos se refieren el objetivo de investigación 1, cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva a fin de mejorar la calidad y desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación de su personal?
2. ¿Cual es la correlación que existe entre los resultados de la evaluación diagnóstica y los dela evaluación sumaria, aplicada a los participantes en el diplomado?

3. ¿Cual es el grado de correlación que existe entre los resultados de el cuestionario para ejecutivos y los resultados del cuestionario aplicado a los subordinados?

## 3.2. HIPOTESIS

### 3.2.1. Hipótesis de Investigación

Hi<sub>1</sub>: EL DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, *si* cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

Hi<sub>2</sub>:  $r_{x_1 y_1} \neq 0$ , existe una correlación entre los resultados de las evaluaciones diagnosticas(x) y sumarias(y), ( antes y después del diplomado, respectivamente) aplicada a los participantes del diplomado. *A mayor x<sub>1</sub>, mayor y<sub>1</sub>.*

Hi<sub>3</sub>:  $r_{x_2 y_2} \neq 0$ , existe una relación entre los resultados de lo cuestionarios aplicados a los ejecutivos y los aplicados a sus subordinados. *A mayor x<sub>2</sub>, mayor y<sub>2</sub>.*

### 3.2.2. Hipótesis Nulas

H0<sub>1</sub>: EL DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, *no* cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

$$H0_2: r_{x_1 y_1} === 0$$

$$H0_3: r_{x_2 y_2} === 0$$

### 3.3. INSTRUMENTOS

El instrumento empleado fue el cuestionario, se eligió por su fácil aplicación, es de tipo auto-aplicable. Se usaron dos formatos:

A) Cuestionarios<sup>1</sup>: Se aplicaron dos cuestionarios uno dirigido a los participantes del diplomado y otro a de 3 – 5 subordinados de los ejecutivos participantes en el diplomado.

Características: Los cuestionarios correspondían con los módulos que componen el diplomado, tanto en el caso de los ejecutivos como en el de los subordinados. Los cuestionarios estaban integrados por preguntas de tipo; dicotómicas, cerradas con varias respuestas, bipolares y abiertas. Y tenían la siguiente estructura:

---

<sup>1</sup> Se realizó un ajuste a los cuestionarios, al momento de tabular la información, a efecto de que se facilitara su análisis, los detalles se verán mes adelante

### **Cuestionario para ejecutivos**

- Modulo 1: Liderazgo para el cambio y la productividad, preguntas; 4,5,24,25,34
- Modulo 2: Manejo de la planeación estratégica, preguntas; 6,7,8,9,10,15
- Modulo 3: Control de gestión, preguntas; 17,18,19,20,
- Modulo 4: Estrategias de negociación, preguntas; 11,112,13,14
- Modulo 5: Integración de equipos de trabajo, preguntas; 1,2,,3,21,22,23,26,
- Modulo 6: Análisis de problemas y toma de decisiones, preguntas; 16,2728,29,30,31,32,33
- Modulo 7: Comunicación efectiva, preguntas; de la 35 a la 40
- Modulo 8: Conducción de reuniones: instrumento de gestión administrativa y de productividad, preguntas; de la 41 a la 48.

### **Cuestionario para empleados o subordinados**

El cuestionario para empleados o subordinados tiene una estructura casi similar al de los ejecutivos con la salvedad de que en el modulo 8 del cuestionario de empleados se tienen solamente dos preguntas la 41 y42

B) Evaluaciones: Se emplearon dos evaluaciones aplicadas a los ejecutivos que participaron en el diplomado, las cuales se aplicaron en dos tiempos: una se aplico antes de iniciar el diplomado (Evaluación Diagnostica) y la otra al terminar el diplomado (Evaluación Sumaria).

Características: Las dos evaluaciones son idénticas en su contenido, el cual corresponde directamente con los temas de cada uno de los módulos que integran el diplomado. Las evaluaciones tienen la característica de ser auto-aplicadas, en cuanto son los mismos evaluados quienes determinan en nivel de su calificación.



### 3.4.PROCEDIMIENTOS

#### 3.4.1. Tipo de estudio y Diseño de la investigación

El tipo de investigación depende del objetivo de la misma investigación, del sitio donde se llevara al cabo dicha investigación y el nivel de control de los datos a investigar.

Las investigaciones pueden ser de distinto tipos:

- *exploratorio: tiende esencialmente al análisis preliminar del problema del problema explorarlo*
- *descriptivo: se pretende describir la situación de un problema particular en un momento específico. En este tipo de investigación lo importante no es precisamente el problema, si no mas bien hacer una lista de las características del problema. Pero además esta investigación puede tener dos niveles:*

1.- ordenar los datos del problema en una clasificación simple

2.- este segundo nivel se intenta identificar una relación entre los distintos elementos una descripción mas sofisticada

- *Explicativo: en este tipo de estudio se pretende explicar las causas del problema, en otras palabras "proponer esquemas de interpretación de los fenómenos o de los problemas observados, a dilucidar los lazos causa-efecto que unen las diferentes variables que constituyen la situación estudiada".*

**225489**

En del autor también se encuentran otros dos tipos particulares de investigación que corresponden a “la investigación-acción y la investigación evaluativa”, a estas les corresponden la intervención y evaluación de los problemas , respectivamente.

Otro autor( Hernández Sampieri), establece un tipología de investigación muy similar<sup>1</sup>.

La diferencia que nos interesa en esta investigación es la de una categoría para los estudios de *correlación*: “Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o mas conceptos o variables”<sup>2</sup>. Al medir dos Variables en un mismo sujeto se pretende predecir como se va a comportar determinada variable en un sujeto conociendo el comportamiento de otra variable correlacionada con la que se quiere predecir.

Las correlaciones pueden tomar pueden ser básicamente de dos tipos; *positivas*, cuando la relación entre variables es en el mismo sentido, es decir cuando al aumento de una variable corresponde un aumento de la otra, y *negativas*, en este caso se tiene una relación inversa cuando una variable aumenta la otra disminuye y viceversa. Se puede dar el caso de que no se de correlación alguna.

En esta investigación se pretende establecer dos diferentes correlaciones una para cada par de datos:

1. Una para los dos juegos de datos surgidos de los cuestionarios aplicados a los participantes en el estudio, los cuales se aplicaron; uno antes de tomar el diplomado y el otro al terminar el mismo.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ S. R. (19991). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Segunda edición . editorial

<sup>2</sup> Op.Cit.HERNÁNDEZ. S. R. p.62

2. Otra correlación se establecerá entre los datos surgidos de los cuestionarios aplicados en el lugar de trabajo de los participantes a ellos mismo y a sus subordinados directos.

Por este motivo la investigación se clasifica como un *estudio del tipo correlacional*<sup>1</sup>

### **Diseño de la investigación**

Un diseño experimental es básicamente la forma en que se va a hacer, "*el termino diseño se refiere a al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación*"<sup>2</sup>. Existen básicamente dos tipos de diseños experimentales: *los experimentos y los no experimentos*

- *Los experimentos*: son aquellos en donde las variables independientes se pueden manipular a placer de forma tal que el investigador pueda medir las respuestas a esta manipulación en la variable independiente, todo este ejercicio dentro de un ambiente controlado por el investigador.
- *Los diseños no experimentales*: En estos no se pueden controlar las variables incluso algunas veces este tipo de investigaciones se realizan mucho tiempo después de que se dio el hecho es. "la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulte imposible manipular variables a asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones"<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> la definición completa del tipo de investigación se dará mas adelante

<sup>2</sup> HERNANDEZ S. R. Op. Cit. p. 106

<sup>3</sup> KELINGER F. 1975. INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO: técnicas y metodología. México. Nueva editorial interamericana - p.116

HERNÁNDEZ SAMPIERI. Propone una subdivisión de los diseños no experimentales y los divide en: longitudinales y transaccionales, y estos últimos a su vez se dividen en: descriptivo y correlacional.

Los diseños *no experimentales-transseccionales*, son aquellos que tienen por propósito describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, los datos para estos estudios son recolectados en un tiempo único, en un solo momento.

Los diseños de forma transeccional - correlacional; describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Este tipo de estudio se requerirá para el segundo juego de datos el cual fue tomado en un solo momento en el lugar de trabajo de los participantes en el diplomado.

Para el primer juego de datos, el que fue tomado antes y después del diplomado, se usará un diseño, *longitudinal de panel* el cual tiene como característica tomar los datos en tiempos diferentes en un mismo grupo de personas. Esto se aplica a los cuestionarios aplicados en dos tiempos (antes y después de cursar el diplomado) en un mismo grupo de individuos (los participantes en el diplomado).

Partiendo de los conceptos anteriores la presente investigación queda clasificada como:

*“No Experimental del tipo correlacional, transaccional-correlacional para el segundo grupo de datos y como longitudinal de panel para el primer grupo de datos*

### **3.4.1. Selección de la muestra**

La muestra esencialmente es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido que llamamos población y se pretende que ese subconjunto sea una muestra fiel de la población.

#### **Universo muestral o población**

Para definir una población y su muestra se comienza por establecer a los sujetos de estudio. Para seleccionar una muestra, lo primero es definir la unidad de análisis. El quienes van a ser medidos depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos del estudio.

Cuando se ha definido la unidad de análisis, la siguiente tarea es delimitar la población sujeto de estudio y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población se puede definir como el conjunto de todos los casos que concuerdan con todas las especificaciones. Un estudio no será mejor por tener una población mas grande; la calidad de un trabajo será mejor en relación directa con la claridad en que se delimite su población con base en los objetivos de su investigación.

*Para esta investigación se tiene una población de 17 elementos, estos forman la totalidad de la generación 1998-1999 del DPEG. Así el 100% de nuestra población es igual a 17 elementos.*

## **Tipos de muestra.**

Se pueden agrupar en dos categorías genéricas: las muestras probabilísticas y las no probabilísticas. El elegir entre uno de los dos tipos de muestras depende de los objetivos de la investigación

*Las probabilísticas:* en estas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Para lograr esta situación se debe definir las características de la población, el tamaño de muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

*Las no probabilísticas:* en estas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador o del que hace la muestra, la selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

## **El tamaño de la muestra probabilística.**

El tamaño de la muestra probabilísticas simples depende generalmente del tamaño de error estándar que se determine para el estudio, si se quiere conocer el valor de ocurrencia de "Y" (se refiere al valor de una variable determinada) y que mi estimado de "Y" se acerque al valor real de "Y", el valor real de la población, necesitare un tamaño de muestra que estará inversamente relacionado con el nivel fijado de error estándar. Por ejemplo se determinamos un nivel de error estándar de .01, que de 100 casos sucedan por lo menos 99 de acuerdo con la predicción del estudio. Podemos recurrir a un ejemplo de HERNANDES S.<sup>1</sup>

"delimitamos una población diciendo que para un estudio de directores generales consideramos a "todos aquellos directores generales de empresas industriales y comerciales que en 1983 tienen un capital social superior a \$30,000,000. Con

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ S. Op. Cit. p.211

ventas superiores a los \$100,000,000. Y/o con mas de trescientas personas empleadas". Con estas características se preciso que la población era de  $N=1176$ . Directores generales ya que 1176 empresas reunían la s mencionadas características. ¿cual es entonces el numero de directores generales  $n$  que se tienen que entrevistar, para tener un error estándar menor de .015, y dado que la población total es de 1176?

$N$  = tamaño de la población de 1176 empresas.

$\bar{y}$  = valor promedio de una variable =1, un director general por empresa.

$Se$  = error estándar igual a .015, determinado por nosotros.

$V$  al cuadrado = vaarianza de la población. Su definición ( $Se$ ) cuadrado del error estándar.

$S$  al cuadrado = Barinas de la muestra espesada como la probabilidad de ocurrencia de  $\bar{y}$

.  $n'$  =tamaño de la muestra sin ajustar.

.  $n$  = tamaño de la muestra

sustituyendo tenemos que:

$$.n' = S \text{ cuadrada} / V \text{ cuadrada}$$

$$S \text{ cuadrada} = p(1-p) = .9 (1-.9) = .09$$

$$V = (.015 \text{ cuadrado}) = .000225$$

$$.n' = .09 / .000225 = 400$$

$$.n = n' / (1+n'/N) = 400 / (1+400/1176) = 298$$

$n=298$ numero de elementos de la muestra
---

## El tamaño de las muestras no probabilísticas

Este tipo de muestras también llamadas dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. La muestra dirigida selecciona sujetos típicos con la vaga esperanza de que serán casos representativos de una población determinada.

La ventaja de una muestra *no probabilística* es su utilidad para determinado tipo de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa selección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Las clases de muestras dirigidas o no probabilísticas son las siguientes:

- *Muestra de sujetos voluntarios*: se trata de muestras fortuitas, compuestas de elementos que forman parte del estudio por casualidad.
- *La muestra de expertos*: es cuando los estudios requieren la opinión de personas expertas en un tema específico.
- *Los sujetos Tipo*: en estos estudios se busca que la información sea rica profunda de calidad. Se busca sujetos típicos de la población a la que refiere el estudio que tenga una serie de características preestablecidas.
- *La muestra por cuotas*: en este tipo de estudio se determina un número de elementos que conformaran la muestra, la cual puede dividirse a sus ves en cuotas atendiendo a características predeterminadas por el estudio, por ejemplo: se requiere una muestra de 200 elementos. 50 con la característica "X", 100 con la característica "Z" y el resto con la característica "Y". Así se tienen 4 cuotas cada una compuesta por las cuatro categorías.

Es esta investigación se requerirá de una *muestra no probabilística*, ya que se incluirá en ella a los elementos que hayan podido proporcionar los exámenes que se les aplicaron a partir del diplomado, antes del y después de él. Por lo tanto el número será determinado por esta misma circunstancia.



Para realizar este estudio se eligió a una generación que contara con evaluaciones diagnóstica y sumaria, esta se encontró en la generación 98-99 del diplomado "PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES" impartido en el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), de tal modo que se trata de una Muestra Dirigida cuyas características la ubican dentro del concepto de Muestra de Sujetos Tipo.

El tamaño de la muestra fue determinado por la disponibilidad de datos, del 100% de la población solo se tomó en cuenta a aquellos elementos que disponían de todos los datos que la investigación requería. Así se logró una muestra equivalente al 35.29% de la población, esta representa casi un tercio de la población y equivale a cinco individuos de un total de diez y siete.

#### **3.4.3. Recolección de datos**

Esta se realizó de dos formas; documental y de campo, para la documental se acudió a los archivos del INAP, referentes a las evaluaciones de los participantes en el diplomado, antes mencionado, de la generación 1998-1999. En la de campo se aplicaron cuestionarios a los *sujetos-tipo* que integraban la muestra, en su lugar de trabajo así como a los subordinados que estuvieran disponibles en ese momento, en un número de 3-5.

#### **3.4.4. Análisis de datos**

Para la codificación de los datos se usan hojas tabulares procesadas con el programa de cómputo "EXCEL".

Se armaron cuadros con las calificaciones que se auto-asignaron los ejecutivos en las evaluaciones diagnóstica y sumaria, a partir de estas, se realizaron las correlaciones. Para las evaluaciones aplicadas en el lugar de trabajo, tanto a los ejecutivos como a sus subordinados, se armaron cuadros con las calificaciones promedio por módulo y por ejecutivo, tanto en el caso de los propios ejecutivos como en el de sus subordinados.

Para el análisis de los datos se usaran los métodos estadísticos de correlación de PEARSON ( $r$ ) para dotar de validez a las conclusiones además el propio programa aplica un índice de confiabilidad del  $.01 \Rightarrow (1-.01=.99)$  esto es un 99 % de probabilidad de que el la correlación ocurra en el sentido en que se manifiesta a partir de la muestra.

Para interpretar el valor de los coeficientes de correlación ( $r$ ), surgidos de los dos juegos de datos se utilizó la siguiente tabla, propuesta por HERNANDEZ S<sup>1</sup>.

### **Interpretación:**

El coeficiente  $r$  de PEARSON puede variar de -1 a +1 donde;

- -0.90 = correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = correlación negativa considerable
- -0.50 = correlación negativa media
- -0.10 = correlación negativa débil
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables
- +0.10 = correlación positiva débil
- +0.50 = correlación positiva media
- +0.75 = correlación positiva considerable
- +0.90 = correlación positiva considerable

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ S. Op. Cit. .p377

El signo indica la dirección de la correlación ( positiva o negativa ), positiva indica a que a mayor "x" mayor "y", la negativa que a mayor "x" menor "y", el orden de los factores puede variación que esto afecte la dirección de la correlación, y el valor numérico, la magnitud de la correlación

## CAPITULO 4: RESULTADOS

### 4.1. Calificaciones promedio de la muestra

Las calificaciones en todos los casos están dadas en porcentaje, es decir en una escala de 1 a 100.

El cuadro numero 1 presente las calificaciones auto-asignadas por los ejecutivos en la evaluación diagnostica. La columna de ejecutivos da el numero que se le asigno a cada una de los sujetos que integran la muestra; la columna de promedio da los promedios de calificación de cada uno de los sujetos

RESPUESTAS A LA EVALUACION DIAGNOSTICA										
EJECUTIVO	PREGUNTAS									PROMEDIO
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	
1	80	80	90	60	80	90	70	95	100	<b>82.78</b>
2	60	50	60	0	80	90	50	60	65	<b>57.22</b>
3	40	60	30	0	50	100	80	60	70	<b>54.44</b>
4	80	85	90	0	90	60	90	95	100	<b>76.67</b>
5	70	70	70	30	70	40	40	60	40	<b>54.44</b>
6	70	70	70	0	80	50	80	80	90	<b>65.56</b>
<b>PROMEDIO POR PREGUNTA</b>	<b>66.67</b>	<b>69.17</b>	<b>68.33</b>	<b>15.00</b>	<b>75.00</b>	<b>71.67</b>	<b>68.33</b>	<b>75.00</b>	<b>77.50</b>	<b>65.19</b>

cuadro 1

El cuadro 2 tiene las mismas características que el cuadro 1, pero representa los valores de la evaluación sumaria

RESPUESTAS A LA EVALUACION SUMARIA										
EJECUTIVO	PREGUNTAS									PROMEDIO
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	
1	90	90	90	60	90	90	100	100	100	90.0
2	90	95	95	97	95	100	98	100	100	96.7
3	85	80	80	100	75	100	90	80	100	87.8
4	80	85	95	0	90	100	85	90	95	80.0
5	75	75	75	0	80	70	75	80	80	67.8
6	70	70	80	0	80	70	90	90	100	72.2
<b>PROMEDIO</b>	<b>81.67</b>	<b>82.50</b>	<b>85.83</b>	<b>42.83</b>	<b>85.00</b>	<b>88.33</b>	<b>89.67</b>	<b>90.00</b>	<b>95.83</b>	<b>82.41</b>

CUADRO 2

En el cuadro 3 se muestran las calificaciones promedio que obtuvieron los elementos que componen la muestra, estas calificaciones están representadas en porcentaje, el **promedio general** represente las calificaciones que cada ejecutivo obtuvo, este promedio es resultado de la suma de al calificación de todos los módulos dividida entre el total de módulos.

El renglón de promedio nos da el promedio de calificación de muestra por modulo, este valor es igualmente un porcentaje y es producto de la suma de las calificaciones de la muestra en un solo modulo.

PROMEDIOS FINALES DE EJECUTIVOS									
EJECUTIVO	MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3	MODULO 4	MODULO 5	MODULO 6	MODULO 7	MODULO 8	PROMEDIO GENERAL
1	97.14	85.00	83.33	100.00	91.67	92.86	76.19	95.24	90.18
2	93.14	82.14	70.24	78.57	83.33	87.50	78.57	86.90	82.55
3	86.43	33.57	59.52	57.14	75.00	80.36	64.88	78.57	66.93
4	84.57	79.29	62.50	71.43	91.67	80.36	67.26	69.05	75.76
5	67.71	67.14	65.48	71.43	66.67	80.36	64.88	69.05	69.09
6	68.14	50.00	71.4	57.14	75.00	87.50	62.50	76.79	68.56
<b>PROMEDIO</b>	<b>82.85</b>	<b>66.19</b>	<b>68.75</b>	<b>72.62</b>	<b>80.56</b>	<b>84.82</b>	<b>69.05</b>	<b>79.26</b>	<b>75.51</b>

CUADRO 3

El cuadro 4 es resultado de las calificaciones que los subordinados de los ejecutivos, dieron al desempeño de su jefe, los cuadros están armados de manera similar al cuadro anterior, en cuanto a la distribución de los valores, la columna de **promedio general** así como el renglón de promedio está formados de igual manera, la diferencia importante esta en los valores de cada celda los cuales fueron formados por un promedio resultado de las calificaciones dadas a cada ejecutivo por el grupo de sus subordinados, este procedimiento se ve mas claramente en la tabulación de los datos el cual se encuentra en el anexo 2

<b>PROMEDIOS FINALES DE SUBORDINADOS</b>									
<b>EJECUTIVO</b>	<b>MODULO 1</b>	<b>MODULO 2</b>	<b>MODULO 3</b>	<b>MODULO 4</b>	<b>MODULO 5</b>	<b>MODULO 6</b>	<b>MODULO 7</b>	<b>MODULO 8</b>	<b>PROMEDIO GENERAL</b>
1	81.43	81.07	67.26	78.57	78.87	66.66	86.05	80.16	<b>77.51</b>
2	95.71	91.07	78.12	98.21	96.87	87.72	93.29	91.07	<b>91.51</b>
3	95.47	88.33	88.98	100.00	96.72	80.06	88.60	87.30	<b>90.68</b>
4	85.71	79.64	62.05	82.14	88.39	74.11	86.99	78.57	<b>79.70</b>
5	61.55	71.67	62.20	69.04	81.40	48.87	75.00	72.42	<b>67.77</b>
6	72.02	78.09	52.08	80.95	87.50	60.71	80.78	78.57	<b>73.84</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>81.98</b>	<b>81.65</b>	<b>68.45</b>	<b>84.82</b>	<b>88.29</b>	<b>69.69</b>	<b>85.12</b>	<b>81.35</b>	<b>80.17</b>

CUADRO 4

## 4.2. GRAFICOS

Los gráficos que a continuación se presentan buscan el facilitar la comprensión de los datos que forman los cuadros además de que sirven para comparar mas fácilmente los resultados de las calificaciones de la muestra.

GRAFICO 1

PROMEDIOS DE LA EVALUACION A LOS EJECUTIVOS  
(DIAGNOSTICA Y SUMARIA)

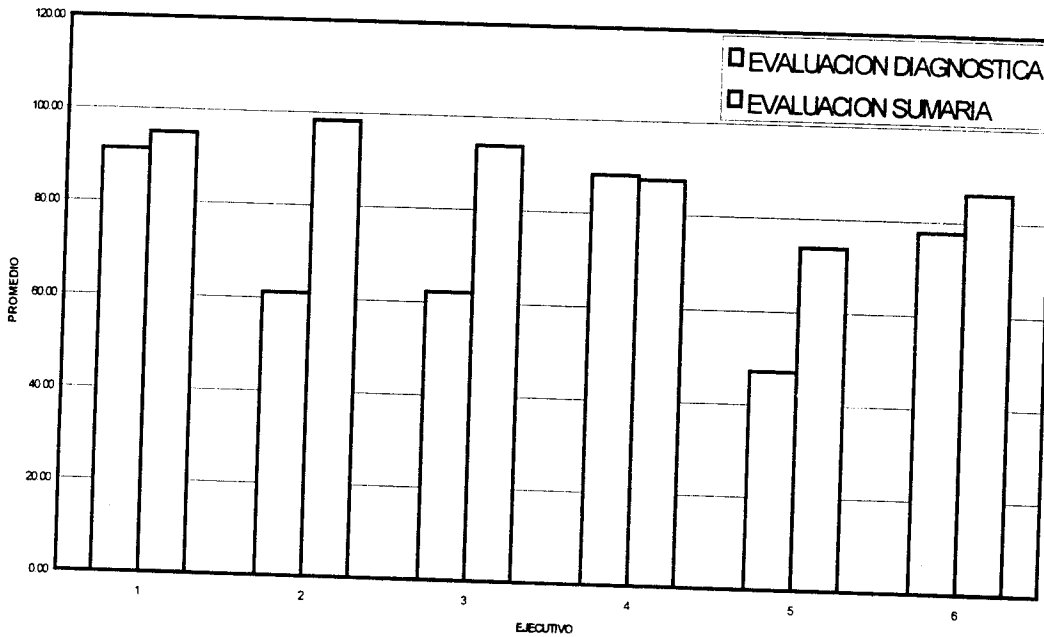


GRAFICO 2 DIFERENCIA EN LOS PROMEDIOS DE LA EVALUACION A LOS  
EJECUTIVOS (DIAGNOSTICA Y SUMARIA)

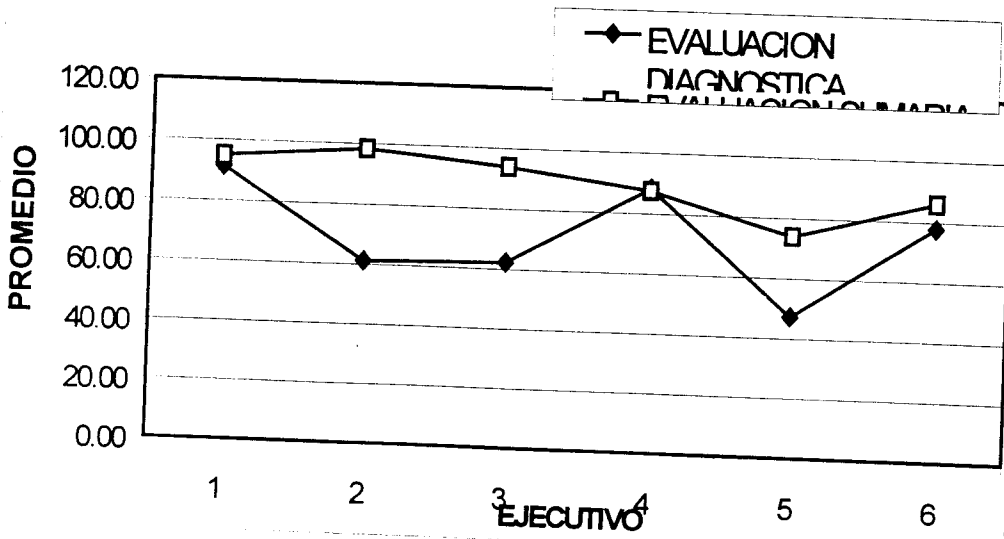


GRAFICO 3

PROMEDIOS DE LA EVALUACION A EJECUTIVOS POR MODULO

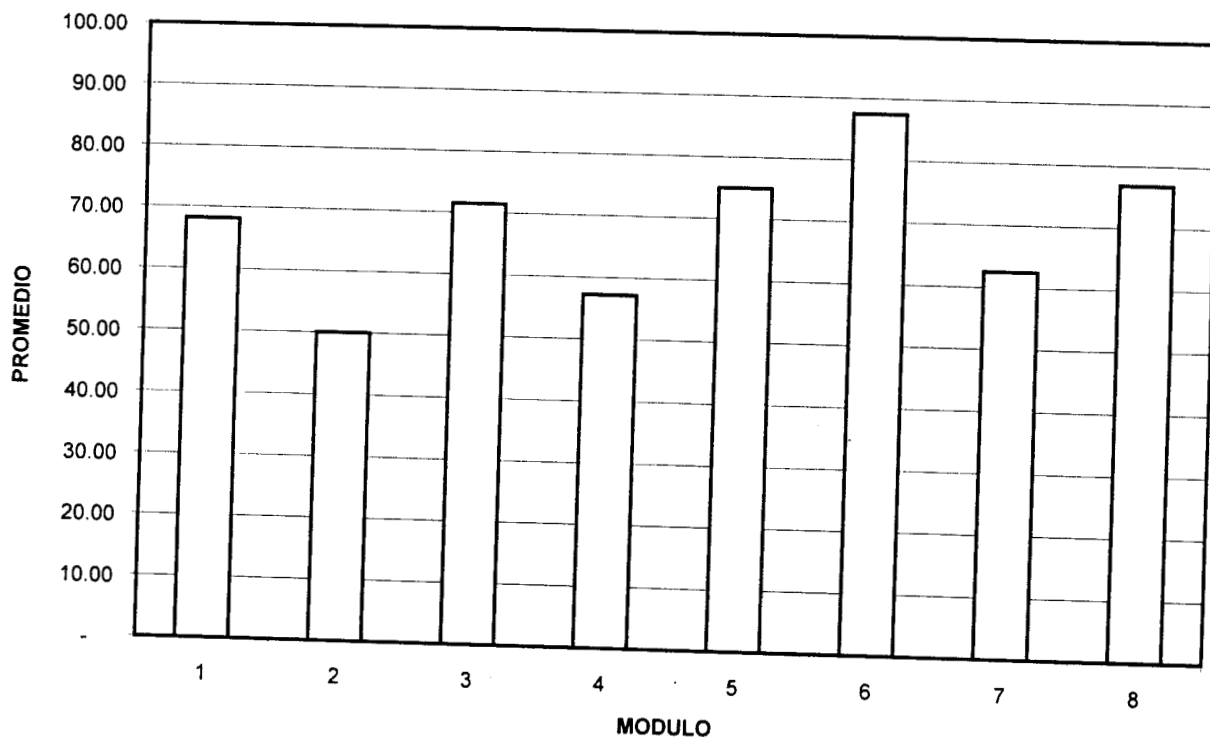
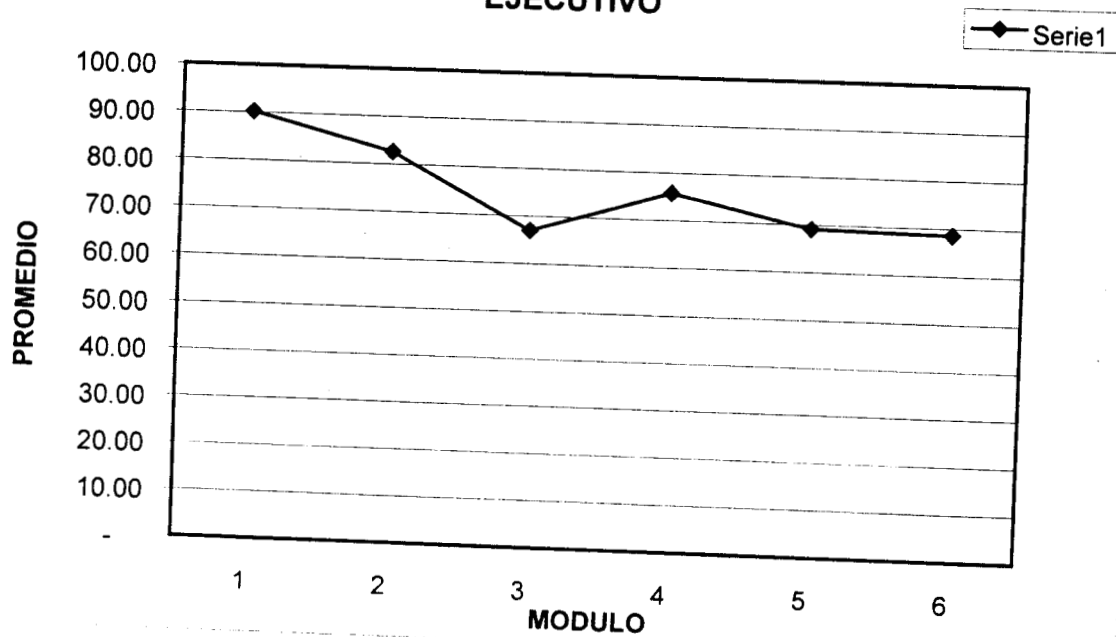


GRAFICO 4

PROMEDIOS FINALES DE LA EVALUACION POR EJECUTIVO





■ Serie1

GRAFICO 5

PROMEDIOS FINALES DE LA EVALUACION  
DE LOS SUBORDINADOS DE LOS EJECUTIVOS POR MODULO

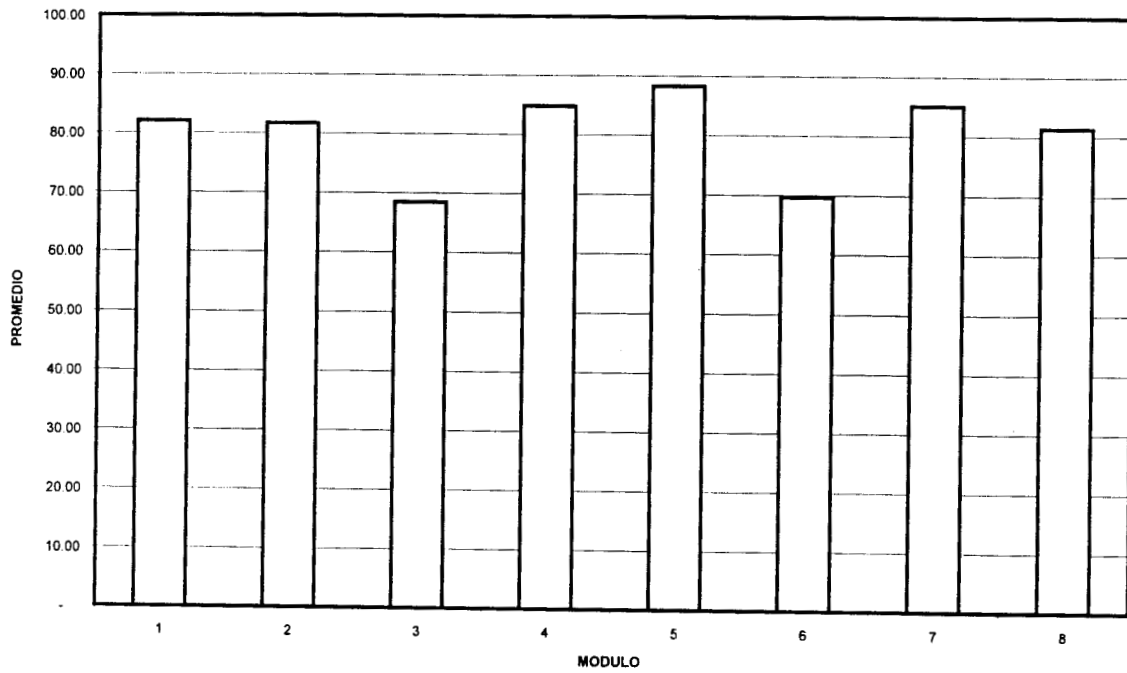
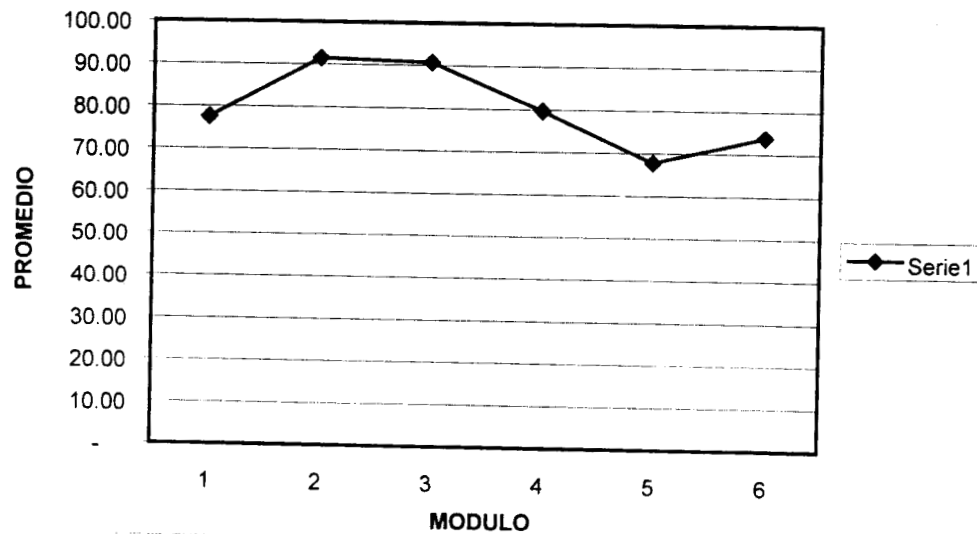
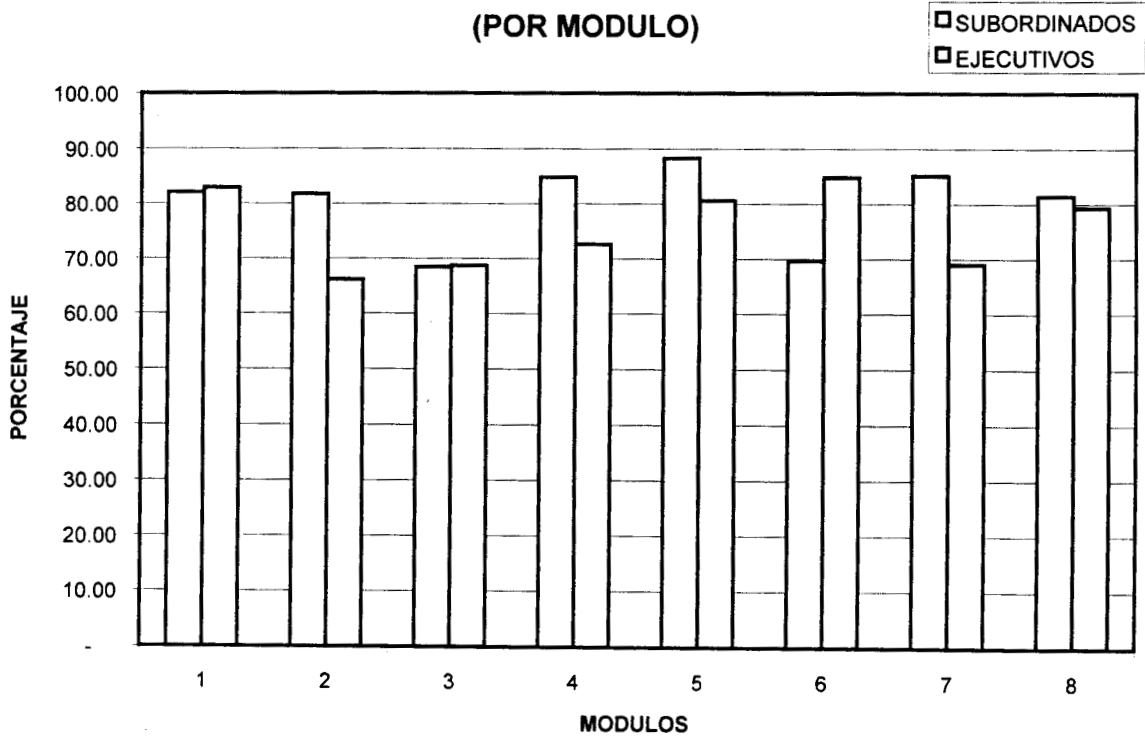


GRAFICO 6

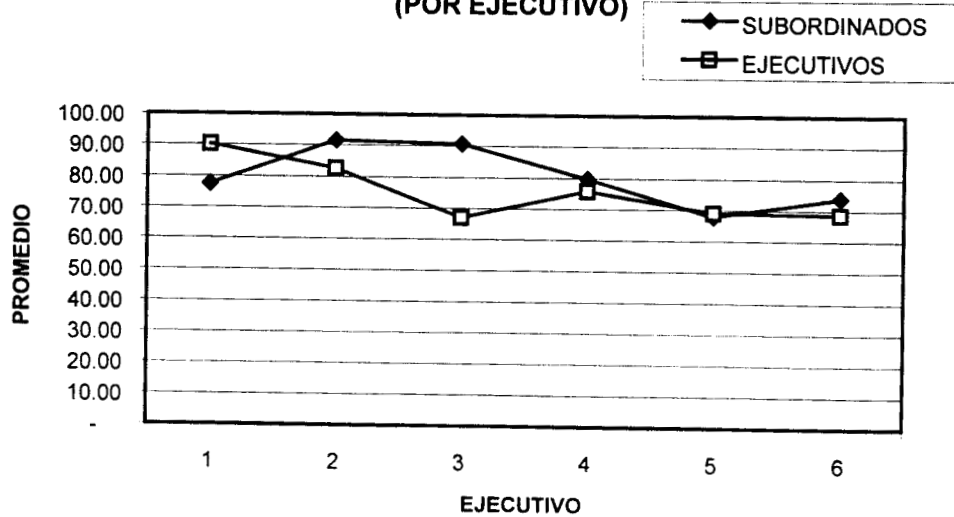
PROMEDIOS FINALES DE LA EVALUACION DE LOS  
SUBORDINADOS A LOS EJECUTIVOS



**GRAFICO 7**  
**COMPARATIVO DE LAS CALIFICACIONES FINALES DE LOS EJECUTIVOS Y DE**  
**SUS SUBORDINADOS**  
**(POR MODULO)**



**GRAFICO 8**  
**COMPARATIVO DE LAS CALIFICACIONES FINALES DE LOS**  
**EJECUTIVOS Y DE SUS SUBORDINADOS**  
**(POR EJECUTIVO)**



### 4.3. Índices de correlación

Los índices de correlación son producto de cuatro series de datos los cuales son producto de cuatro mediciones (las calificaciones obtenidas por la muestra) resultado de las evaluaciones **Previa, diagnóstica** y las tomadas en el lugar de trabajo a través de los cuestionarios para **los ejecutivos y los subordinados**.

Es conveniente recordar la forma en que se ordenaron las variables para su análisis estadístico y así poder entender de donde surgen los índices de correlación:

$x_1$  = resultados promedio de las evaluaciones diagnósticas

$y_1$  = resultados promedio de las evaluaciones sumarias

$x_2$  = resultados promedio de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos

$y_2$  = resultados promedio de los cuestionarios aplicados a los subordinados de los ejecutivos.

P.E. DIAGNOSTI CA (x)	P. E. SUMARIA (y)
82.78	90.0
57.22	96.7
54.44	87.8
76.67	80.0
54.44	67.8
65.56	72.2

Promedio de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones (P.E) sumaria y diagnóstica. Estas listas de datos fueron correlacionadas obteniendo:

Índice de correlación  $r_{x_1 y_1} = 0.1311067$

La correlación surgida de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y a los subordinados resulto de obtener dos listas de datos que representan calificaciones promedio de los ejecutivos, las correspondientes a  $x$  son auto otorgadas y las correspondientes a  $y$  son dadas por los subordinados:

ejecutivos	subordinados
90.18	77.51
82.55	91.51
66.93	90.68
75.76	79.70
69.09	67.77
68.56	73.84

La correlación obtenida por este grupo de datos es:

$$r_{x_2 y_2} = 0.1707801$$

Basándose en lo anterior podemos empezar a comprobar o rechazar las hipótesis planteadas para este estudio y las cuales son:

### ***Hipótesis de Investigación***

$H_{i1}$ : EL DPEG impartido en México D.F. a la generación 1998-1999 en el INAP, *si* cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

**Hi<sub>2</sub>:  $r_{x_1 y_1} \neq 0$** , existe una correlación entre los resultados de las evaluaciones diagnósticas(x) y sumarias(y), ( antes y después del diplomado, respectivamente) aplicada a los participantes del diplomado. *A mayor  $x_1$ , mayor  $y_1$ .*

**Hi<sub>3</sub>:  $r_{x_2 y_2} \neq 0$** , existe una relación entre los resultados de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y los aplicados a sus subordinados. *A mayor  $x_2$ , mayor  $y_2$ .*

### **Hipótesis Nulas**

**H<sub>0</sub><sub>1</sub>**: EL DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, **no** cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

**H<sub>0</sub><sub>2</sub>:  $r_{x_1 y_1} = 0$**

**H<sub>0</sub><sub>3</sub>:  $r_{x_2 y_2} = 0$**

Empezaremos por las últimas dos hipótesis de investigación, la primera se responderá después ya que sus respuesta depende del resultado de estas dos últimas.

**Hi<sub>2</sub>:  $r_{x_1 y_1} \neq 0$ .**

**El resultado es:  $r_{x_1 y_1} = 0.1311067$**  Por lo tanto existe una correlación entre los resultados de las evaluaciones diagnósticas(x) y sumarias(y), ( antes y después del diplomado, respectivamente) aplicada a los participantes del diplomado. *A mayor  $x_1$ , mayor  $y_1$ .*

**Hi<sub>3</sub>:  $r_{x_2 y_2} = 0$ ,**

**El resultado es:  $r_{x_2 y_2} = 0.1707801$ .** Por lo que si  $r$  es diferente de cero; existe una relación entre los resultados de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y los aplicados a sus subordinados. *A mayor  $x_2$ , mayor  $y_2$ .*

Estas dos hipótesis se cumplieron sin embargo al aplicar la escala de valor para un índice de correlación( $r$ ) que propone HERNÁNDEZ S. Donde:

El coeficiente  $r$  de PEARSON puede variar de -1 a +1 donde;

- -0.90 = correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = correlación negativa considerable
- -0.50 = correlación negativa media
- -0.10 = correlación negativa débil
- **0.00 = No existe correlación alguna entre las variables**
- +0.10 = correlación positiva débil
- +0.50 = correlación positiva media
- +0.75 = correlación positiva considerable
- +0.90 = correlación positiva considerable

El signo indica la dirección de la correlación ( positiva o negativa), positiva indica a que a mayor “ $x$ ” mayor “ $y$ ”, la negativa que a mayor “ $x$ ” menor “ $y$ ”, el orden de los factores puede variar sin que esto afecte la dirección de la correlación, y el valor numérico, la magnitud de la correlación

De tal modo la correlación obtenida dentro de los llamado correlación positiva débil donde altos valores en “ $x$ ” se relacionan con valores de ”  $y$  ”

apenas por encima de los obtenidos por "X". La misma situación es para las dos hipótesis.

Las hipótesis nulas correspondientes son automáticamente descartadas por cumplirse las hipótesis de investigación.

La primera hipótesis de investigación es:

**H<sub>i1</sub>**: EL DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, **si** cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

Para dar respuesta esta hipótesis de investigación nos podemos basar en tres valores la calificación promedio general de la muestra obtenida a partir de las auto evaluaciones en el lugar de trabajo ( los cuestionarios para ejecutivos), las calificación promedio otorgada a los ejecutivos por sus subordinados y la correlación de las evaluaciones diagnóstica y sumaria, los valores son los siguientes:

- Calificación promedio de los ejecutivos = **75.51**
- Calificación de los ejecutivos según los subordinados = **80.17**
- Índice de correlación de las evaluaciones sumaria y diagnóstica = **0.1311067**

Partiendo de lo anterior; el DPEG impartido en México D.F a la generación 1998-1999 en el INAP, **si** cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La administración pública adquiere un desarrollo sin precedentes desde el último tercio del siglo XIX, por lo que puede afirmarse, que la Administración Pública es principalmente un producto de nuestro siglo.

La administración pública en un principio tuvo dos vertientes u objetivos principales. Primero fue construir una burocracia profesional y después fue como controlar esa burocracia. Fue la convergencia de las técnicas y las formas de organización privadas con las tradicionales organizaciones públicas del tipo burocrático y en el seno de las propias organizaciones públicas donde se produce una superposición de lo público y privado en segmentos específicos de actividad

El crecimiento y la diversificación organizativa del sector público significan una mayor flexibilidad, pero también una mayor difamación de la identidad de lo público respecto de lo privado, no solo por sus formas de organización, sino por sus modos de actuación. Es este desarrollo de la administración pública el que trae como consecuencia la indiferenciación de la administración pública y las empresas privadas por lo que respecta a los modos de gestión y a la competitividad. Y es así cuando se introducen los métodos de gestión privados en el sector público por razones de eficiencia y eficacia. Por lo que la acción pública tiene que revisar su utilidad en términos económicos y de apoyo social. Ya no basta con el mero hecho de la existencia, el ser público, para justificar su bondad, tampoco basta la producción de servicios. La legitimidad administrativa no reside en el que o en el cuándo sino en el cómo. En efecto, la justificación de la acción administrativa es de eficiencia y de necesidad social. Esto significa que cada segmento de las administraciones de los poderes públicos tienen que compararse con otras organizaciones privadas, no gubernamentales y públicas en condiciones de igualdad para demostrar que su existencia y su



actuación son necesarias y no son más costosas que si fueran desempeñadas por cualquier otro tipo de gente. Por lo que estas proposiciones, están vinculadas a la exigencia de una administración menos intervencionista, de tamaño pequeño y flexible y de alcance funcional limitado por la propia necesidad de justificar su actividad.

La legitimación administrativa centrada en el cómo tiene otra dimensión. Las demandas de eficiencia y eficacia son también una demanda de calidad de los servicios públicos.

La confluencia de los requisitos de calidad, eficacia y eficiencia para las organizaciones públicas choca frontalmente con la concepción del cuadro administrativo burocrático Weberiano que debía de desarrollar sus funciones sine ira et studio. Para establecer calidad y lograr hacerlo con eficiencia y eficacia en un mercado competitivo desde luego se necesita el estudio, pero también la pasión y el tomar riesgos.

Todos los procesos organizativos (la adopción de decisiones, planteamiento estratégico, gestión de la información y del conocimiento, etc.) y del ciclo de las políticas contribuyen a definir el nuevo concepto de administración siempre con el carácter de la especificidad pública y de los valores que intenta impulsar: equidad, orientación al mercado/entorno, ética, eficacia, eficiencia y calidad.

Y es en este contexto que aparece el INAP como un organismo creado con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país.

Desde su creación, el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de proyectos en la administración pública y en la impartición de cursos, maestrías, seminarios, diplomados, etc.; dirigidos al sector público, con el

objeto de fortalecer las capacidades administrativas para enfrentar con éxito los problemas actuales y los retos futuros que plantea la administración pública.

Por lo que la teoría propone una readministración. La idea de readministración incluye unas características ya identificadas y discutidas hace decenas de años como los elementos básicos para una buena administración, que son, entre otros;

1. La necesidad de comprender el contexto; es decir, el entorno cultural, político y jurídico
2. La importancia de una misión o un objetivo claramente definidos.
3. Los planteamientos que afectan a los recursos humanos y su desarrollo.
4. La gestión de los recursos físicos y financieros.
5. El logro de resultados socialmente relevantes

Estos elementos forman la espina dorsal de todo sistema administrativo que busque el éxito, y por tanto, serán temas que preocupen permanentemente a los Administradores y aquellas instituciones interesados en ellos, de ahí la importancia de la evaluación del Diplomado Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales, impartido por el INAP, el cual incluye en sus módulos cada uno de los elementos básicos para una buena administración mencionados anteriormente. Al igual que la columna vertebral sólo es una parte de la construcción y sostenimiento del cuerpo humano, hay también otros elementos a los que se le llaman estrategias, que son igualmente necesarios para lograr una buena administración, cosas que no se deberían perder de vista a la hora de la ejecución.

Lo anterior es válido tanto para la iniciativa privada como para la administración pública, esta es la importancia del perfeccionamiento, actualización y adquisición continua de conocimientos por parte de los funcionarios públicos con

responsabilidades que les exigen capacidades administrativas, habilidad y conocimiento en diversas técnicas enfocadas al manejo de una organización.

Considerando a la capacitación como medio para facilitar del equilibrio social, de integración a la empresa, de mantenimiento

Dentro de las expectativas de la investigación encontramos elementos que nos ayudan a identificar las ventajas de los cursos de capacitación, desde los niveles inferiores de una organización hasta los niveles más complejos como son los niveles gerenciales o ejecutivos. Es importante mencionar que, independientemente de las características del método de enseñanza-aprendizaje adoptado por la institución encargada de la impartición del curso, los resultados pueden ser perceptibles, tanto por las personas a las cuales es destinado, como por aquellas personas con las que tienen una relación directa.

### **5.1. Implicaciones de los índices de correlación**

Los valores de los índices de correlación tienen un significado el cuál a su vez conlleva consecuencias sobre las conclusiones del estudio, a esto es la que se refieren las implicaciones, en este caso particular, las implicaciones de los índices de correlación. Antes de iniciar con la interpretación de las implicaciones de los índices de correlación es conveniente hacer una breve referencia a la sección de resultados, en este trabajo, particularmente en lo referente a los índices de correlación.

Los índices de correlación son producto de cuatro series de datos los cuales son producto de cuatro mediciones (las calificaciones obtenidas por la

muestra) resultado de las evaluaciones **Previa, diagnostica** y las tomadas en el lugar de trabajo a través de los cuestionarios para **los ejecutivos y los subordinados**.

$x_1$  = resultados promedio de las evaluaciones diagnosticas

$y_1$  = resultados promedio de las evaluaciones sumarias

$x_2$  = resultados promedio de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos

$y_2$  = resultados promedio de los cuestionarios aplicados a los subordinados de los ejecutivos.

P.E. DIAGNOS TICA (x)	P. E. SUMARIA (y)
82.78	90.0
57.22	96.7
54.44	87.8
76.67	80.0
54.44	67.8
65.56	72.2

Promedio de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones(P.E) sumaria y diagnostica. Estas listas de datos fueron correlacionadas obteniendo:

**Indice de correlación  $r_{x_1 y_1} = 0.1311067$**

Este índice de correlación se refiere a el grado de relación que hay entre los tipos de evaluación. Para interpretar el valor de los coeficientes de correlación(  $r$  ), surgidos de los dos juegos de datos se utilizo la siguiente tabla, propuesta por HERNANDEZ S<sup>1</sup>.

Interpretación:

El coeficiente  $r$  de PEARSON puede variar de -1 a +1 donde;

- 0.90 = correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = correlación negativa considerable
- 0.50 = correlación negativa media
- 0.10 = correlación negativa débil
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables
- +0.10 = correlación positiva débil
- +0.50 = correlación positiva media
- +0.75 = correlación positiva considerable
- +0.90 = correlación positiva considerable

El signo indica la dirección de la correlación ( positiva o negativa ), positiva indica a que a mayor "x" mayor "y", la negativa que a mayor "x" menor "y", el orden de los factores puede variar sin que esto afecte la dirección de la correlación, y el valor numérico, la magnitud de la correlación

Partiendo de lo anterior se puede concluir que la "dirección" de la correlación es *positiva*, la magnitud del *Indice de correlación*  $r_{x_1 y_1} = 0.1311067$ , lo ubica en la categoría de: "*Correlación positiva débil*"

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ S. Op. Cit. .p377

Lo anterior implica que sí bien la hipótesis  $H_{i2}: r_{x_1 y_1} \neq 0$ . Se cumple<sup>1</sup>, el valor de  $r_1$  es muy bajo, por lo tanto no se puede hablar de un resultado contundente de la hipótesis.

El otro valor de  $r_2$  obtenido para dar respuesta a la hipótesis:

$H_{i3}: r_{x_2 y_2} \neq 0$ . Fue de:  $r_{x_2 y_2} = 0.1707801$ . si bien este resultado es mayor que índice anterior, se ubica aún dentro de la categoría de "correlación positiva débil", las implicaciones practicas de este valor de  $r_2$  son idénticas al anterior

Esté índice proviene de la correlación surgida de los cuestionarios aplicados a los ejecutivos y a los subordinados resulto de obtener dos listas de datos que representan calificaciones promedio de los ejecutivos, las correspondientes a  $x_2$  son auto otorgadas y las correspondientes a  $y_2$  son dadas por los subordinados:

Ejecutivos	Subordina dos
$x_2$	$y_2$
90.18	77.51
82.55	91.51
66.93	90.68
75.76	79.70
69.09	67.77
68.56	73.84

<sup>1</sup> La explicación de este resultado fue explicado de manera completa en la sección de resultado

*En conclusión:* los valores de los índices de correlación son lo suficiente para validar en términos estadísticos las hipótesis que requieren los índices para su aceptación o rechazo, sin embargo esta misma magnitud obliga a *recomendar* que ese resultado sea tomado con las reservas del caso y no se tome como un indicativo concluyente que permite generalizar el resultado en la población.

Pero podemos decir que:

{  $r_{x_1 y_1} = 0.1311067$ . Significa que hay una tendencia en la cuál aquellos participantes en el DPEG que obtienen una buena calificación en la evaluación diagnóstica obtienen también una buena calificación en la evaluación sumaria

{  $r_{x_2 y_2} == 0.1707801$ . Esto es; aquellos ejecutivos que se autoevaluaron bien en su lugar de trabajo, tienden a ser bien evaluados por sus subordinados

## 5.2. Implicaciones para el formato de auto evaluación

Las dos hipótesis basadas en los índices de correlación son la base para dar respuesta a la hipótesis de investigación numero uno:

**Hi<sub>1</sub>:** EL DPEG impartido en México D.F. a la generación 1998-1999 en el INAP, **si** cumple con el objetivo de dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

### **5.3. Implicaciones para los participantes en el diplomado**

Los resultados de estudio difícilmente tendrán alguna consecuencia para los participantes en el diplomado de la generación que compone la muestra, mas bien los resultados podrían tener alguna implicación para las futuras generaciones de participantes en el diplomado, siempre y cuando este estudio sea complementado por otro que refuerce su debilidad en los resultados y permita que estos sean generalizados para otras generaciones

### **5.4. Implicaciones para el INAP**

Las implicaciones que estudio pudiera tener para el instituto dependen de igual manera de la continuación de esta línea de investigación, y primordialmente de la importancia que se le otorgue a este estudio. Que por lo demás tiene un alcance modesto,

### **5.5. Recomendaciones**

Las recomendaciones que este trabajo puede sugerir se han ido delineando desde la elaboración de la metodología y a través de las conclusiones; las principales recomendaciones se refieren al modelo metodológico empleado en esta investigación para lo cual se pide se atienda al tipo de estudio así como al tipo de muestra para poder dar su justa dimensión a los resultados de esta investigación.



En otro tipo de recomendaciones que se refieren a el posible uso de este estudio como referencia o apoyo a nuevos proyectos de tesinas se sugiere que amplíe el universo de investigación lo permitirá, tal vez, tener una muestra mas grande y mas representativa que podría arrojar resultados susceptibles de generalizar para toda una población.

Igualmente sugerimos ampliar la cobertura del estudio para poder ser explicativo, dando la causa de las relaciones entre las evaluaciones de así como describir el índice de efectividad de la auto evaluación. En ese sentido se recomienda tratar de dar respuesta a preguntas del estilo siguiente:

- l ¿Cuál es la causa de que una calificación alta en la evaluación previa se relacione positivamente con una calificación alta en la evaluación sumaria?
- l ¿Cuál es la razón por la que el índice de correlación entre las evaluaciones previa y diagnostica obtuvo determinada magnitud?
- l ¿Cuál es el formato de auto evaluación más efectivo para evaluar a ejecutivos y mandos medios de la administración publica con niveles de educación minina de licenciatura?

Un próximo proyecto de investigación podría tomar en cuenta estas preguntas el momento de plantear su problema de investigación, ya que la respuesta a estas preguntas puede ser interesantes y útiles para aquellas instituciones que usen un formato de auto evaluación en sujetos con las características referidas.

## BIBLIOGRAFÍA.

- **HERNÁNDEZ** Sampieri Roberto, "METODODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN", Edit. McGraw Hill, México 1991.
- **PAIN** Abraham, "QUIA DE L'ÉVALUATION", CEGOS, Paris 1988
- **PAIN** Abraham, "COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACION" , Edit. Granica Vergara, Argentina 1993
- **GAUS** John, "Trends in the Theory of Public Administration" Public Administration Review, vol.10-3, 1950. pp. 161-168.
  
- **KELINGER F.N.** " INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO: técnicas y metodología", Nueva editorial interamericana, México 1975.
  
- **BAÑON** Rafael, "LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", Edit. Alianza, Madrid 1997.
  
- **WESLEY E.** Bjur, "LA READMINISTRACIÓN EN ACCION: La ejecución de cambios orientados al éxito"
  
- **CASTELAZO** José, "APUNTES DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" México 1979
  
- **INAP**, "LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA EN MÉXICO", Edit. Noriega, México 1999.
  
- **INAP**, ESTATUTOS DEL INAP, México 1998
  
- **INAP**. PROGRAMA DOCENTE, México 1987

# APÉNDICE: A

## CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS

Nombre del participante \_\_\_\_\_  
Dependencia \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_

Sexo (F) (M)

Antigüedad \_\_\_\_\_ años

1. ¿En que porcentaje ha logrado la disposición de sus empleados para trabajar en equipo después de haber tomado el diplomado?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
2. ¿En que porcentaje se han reunido para trabajar en equipo en el último mes?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
3. ¿Cuántas veces han trabajado en equipo en el mes?  
1 a 2 veces                      3 a 4 veces                      5 o más veces
4. ¿Considera que el diplomado le ayudo a mejorar su habilidad de lider?  
*Demasiado*                      1                      2                      3                      4                      *Muy poco*  
5
5. ¿En que porcentaje considera que ha sido efectivo el trabajo en equipo?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
6. ¿Qué tanto ha intervenido en la definición de objetivos?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
7. ¿Qué tanto había participado en la definición de objetivos antes del diplomado?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
8. Una vez tomado el diplomado, ¿qué tanto ha revisado las metas, objetivos y/o misión de su área de trabajo?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
9. ¿En qué porcentaje están vinculados los objetivos y/o metas de su área con las otras áreas?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
10. ¿En que porcentaje ha mejorado su capacidad de persuasión para lograr objetivos?  
0%                      25%                      50%                      75%                      100%
11. ¿Antes de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus empleados era?  
*Favorable*                      1                      2                      3                      4                      *Desfavorable*  
5
12. ¿Después de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus empleados es?  
*Favorable*                      1                      2                      3                      4                      *Desfavorable*  
5
13. Antes de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus similares era?  
*Favorable*                      1                      2                      3                      4                      *Desfavorable*  
5
14. Después de acudir al diplomado la retroalimentación y/o concertación con sus similares es?  
*Favorable*                      1                      2                      3                      4                      *Desfavorable*  
5
15. Los objetivos de su área son:  
*Muy claros*                      1                      2                      3                      4                      *Poco claros*  
5



- |  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
|--|-----|-----|-----|------|------------------|
| 35. ¿Cómo considera la comunicación de usted hacia su personal?  |     |     |     |      |                  |
| <i>Muy buena</i>   |     |     |     |      | <i>Muy mala</i>  |
|  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
| 36. Además de las relaciones de trabajo, ¿existen eventos organizados en común?  |     |     |     |      |                  |
| <i>Frecuentemente</i>  |     |     |     |      | <i>Rara vez</i>  |
|  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
| 37. ¿En que porcentaje considera que el buen trato al personal contribuye a mantener buenas relaciones y buena comunión? |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 38. ¿En que porcentaje considera que la buena comunicación en su área de trabajo facilita el cumplimiento de metas?      |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 39. ¿En que porcentaje expresa mejor sus ideas y observa que se le escucha y obedece mejor?                              |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 40. ¿En que porcentaje considera que su manera de comunicar sus propuestas e indicaciones es clara y precisa?            |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 41. ¿Existía orden y control en las reuniones antes del diplomado?   |     |     |     |      |                  |
| <i>Frecuentemente</i>  |     |     |     |      | <i>Rara vez</i>  |
|  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
| 42. ¿En que porcentaje se lograron los objetivos de la reunión?  |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 43. ¿En que porcentaje están bien conducidas sus reuniones?  |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 44. ¿Se respeta el tiempo establecido en sus reuniones de trabajo?   |     |     |     |      |                  |
| <i>Frecuentemente</i>  |     |     |     |      | <i>Rara vez</i>  |
|  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
| 45. las reuniones que tienen con los directivos son:   |     |     |     |      |                  |
| <i>Innovadoras</i>   |     |     |     |      | <i>Monótonas</i> |
|  | 1   | 2   | 3   | 4    | 5                |
| 46. ¿En que porcentaje ha propuesto cambios en su área de trabajo?   |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 47. ¿En que porcentaje ha establecido cambios en su área de trabajo?   |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 48. ¿En que porcentaje ha logrado cambios en su área de trabajo?   |     |     |     |      |                  |
| 0%   | 25% | 50% | 75% | 100% |                  |
| 49. ¿Le agrado el diplomado?   |     |     |     |      |                  |
| 50. ¿Qué fue lo más significativo del diplomado para usted?  |     |     |     |      |                  |
| 51. ¿Qué no le gusto del diplomado?  |     |     |     |      |                  |
| 52. ¿Qué modulo (s) le gustó (aron) más, por que?  |     |     |     |      |                  |

53. Hubo algún (os) modulo (s) que no le gustó (aron), por qué)

54. ¿Recomendaría a otras personas el diplomado?

SI ( )                      NO ( )

¿Por qué?

**SUGERENCIAS Y COMENTARIOS**

## EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

### CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué porcentaje de capacidad se cree tener para formar equipos de trabajo? y ¿qué estrategias a técnicas sigue?
2. El % de capacidad para lograr que sus empleados asuman su responsabilidad ¿Qué estrategias y técnicas se aplican?
3. % de capacidad para manejar relaciones con sus empleados ¿Qué técnicas se emplean?
4. Actualmente se cuenta con una definición de la misión de los objetivos de planes a corto, mediano y largo plazos, en caso de que sin, ¿en qué % influyó el equipo en la determinación?
5. % de eficiencia en la negociación y técnicas o estrategias que utilizan
6. ¿Existe en su área de trabajo un tipo de control interno?
7. % de aplicación del control de gestión
8. ¿En que % piensa y considera los puntos de vista de los subordinados al trabajar en equipo?
9. ¿En qué % piensa que propicia la comunicación?
10. ¿En qué % piensa que el trabajo en equipo sirve para la solución de problemas?
11. ¿Qué pasos sigue para la toma de decisiones?
12. ¿Cómo evalúan el desempleo de su área de trabajo con qué frecuencia y qué resultados?
13. ¿Por qué se inscribió en este Diplomado?
14. ¿Qué esperan hacer después de este Diplomado?

## CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Dependencia \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Sexo (F) (M)

Antigüedad \_\_\_\_\_ años

1. ¿Sabía que su jefe tomo un diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales?  
SI ( ) NO ( )
2. En que porcentaje esta dispuesto a trabajar en equipo  
0% 25% 50% 75% 100%
3. ¿Cuántas veces ha trabajado en equipo en el ultimo mes?  
1 a 2 veces 3 a 4 veces 5 o más veces
4. ¿En que porcentaje considera que el trabajo en equipo ha sido efectivo?  
0% 25% 50% 75% 100%
5. ¿En que porcentaje considera que su jefe es un buen líder?  
0% 25% 50% 75% 100%
6. ¿En que porcentaje cree que mejoraron las habilidades de su jefe como líder después del diplomado?  
0% 25% 50% 75% 100%
7. ¿En que porcentaje conoce los objetivos de su área de trabajo?  
0% 25% 50% 75% 100%
8. ¿En que porcentaje ha intervenido en la definición de objetivos?  
0% 25% 50% 75% 100%
9. En su área de trabajo ¿en qué porcentaje diría usted que se establecen metas y objetivos?  
0% 25% 50% 75% 100%
10. ¿Se evalúan las metas establecidas en su área de trabajo?  
Frecuentemente 1 2 3 4 5 Rara vez
11. Mi jefe tiene tacto para tratar conmigo y con mis compañeros  
Frecuentemente 1 2 3 4 5 Rara vez
12. Antes (del diplomado) la retrolimentación con su jefe era:  
Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable
13. Después (del diplomado) la retroalimentación y concertación con su jefe es:  
Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable
14. La comunicación con su jefe es:  
Antes Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala  
Después Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala
15. La comunicación con mis compañeros es:  
Antes Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala  
Después Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala



1      2      3      4      5

16. Los objetivos de su área son:

*Muy claros*

1

2

3

4

*Poco claros*

5

17. Después del diplomado, ¿en qué porcentaje se han establecido nuevas normas para evaluar los procesos de trabajo?

0%

25%

50%

75%

100%

18. ¿En que porcentaje considera que se ha agilizado la resolución de problemas administrativos en el último mes?

0%

25%

50%

75%

100%

19. ¿Existe ahora seguimiento o evaluación de resultados de su trabajo?

*Frecuentemente*

1

2

3

4

*Rara vez*

5

20. ¿Existe ahora seguimiento o evaluación de resultado de su trabajo?

*Frecuentemente*

1

2

3

4

*Rara vez*

5

21. ¿Cree que el trabajador en colaboración con sus compañeros, los resultados son:

*Favorables*

1

2

3

4

*Desfavorables*

5

22. ¿En que porcentaje ha mejorado el trabajo en equipo?

0%

25%

50%

75%

100%

23. ¿Cree que las costumbres e ideas en común facilitan el desempeño de sus tareas?

*Frecuentemente*

1

2

3

4

*Rara vez*

5

24. A pesar de su individualidad, existe un sentimiento de unidad en su área de trabajo

*De acuerdo*

1

2

3

4

*En desacuerdo*

5

QUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS

EJECUTIVO 1

MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD																																																					
4							5							24							25							34																									
MUY POCO							PORCENTAJE							DE ACUERDO							EN DESACUERDO							ACUERDO							MUCHA																		
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7														
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7							
100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0

97.14

MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA																																			
6							7							8							10							15							
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							MUY CLAROS							
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7									
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0

85.00

MODULO 3 CONTROL DE GESTION																								
17					18					19					20									
FRECIENTEMENTE					RARA VEZ					PORCENTAJE					PORCENTAJE									
SI	NO	VEC	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

83.33

MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION													
11							12						
FAVORABLE							DESEFAVORABLE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0

100.00

MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO																																
1							3							21							22						23					
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE						PORCENTAJE					
0%	25%	50%	75%	100%	1a2	3a4	5a6	SI	NO	VECE	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%							
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	

91.67

MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES																			
27			28			29			30			33							
MUY OPORTUNA			POCO IMPORTANTE									PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO	NO	1 mes	1 a 3	3 a 5	0%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	6	7													
1								1	1			1							1
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100

92.86

MODULO 7 COMUNICACION EFECTIVA																																						
35					36					37					38					39					40													
MUY BUENA					MUY MALA					FRECUENTEMENTE					RARA VEZ					PORCENTAJE					PORCENTAJE													
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	2	3	4	5	6	7																																
1													1																									
100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	

76.19

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES																																							
41					42					43																													
FRECUENTEMENTE					RARA VEZ					PORCENTAJE					PORCENTAJE																								
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%																		
1	2	3	4	5	6	7																																	
1																																							
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100		

95.24

PROMEDIO TOTAL 90.18

MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD

		4		5		24		25		34							
DEMASADO		MUY POCO		PORCENTAJE		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		ACUERDO		EN DESACUERDO		MUCHA		MUY POCOA	
1	2	3	4	5	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	0
0	1	1						1	1								1
0	80	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	86	0

MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

		6		7		8		10		15				
PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		MUY CLAROS		POCO CLAROS		
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
		1						1					1	
0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

MODULO 3 CONTROL DE GESTION

		17		18		19		20						
SI NO		FRECVENTEMENTE		RARA VEZ		PORCENTAJE		PORCENTAJE						
1	2	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	
0	0	0	1								1			
0	0	0	0	86	0	0	0	0	0	50	0	0	0	75

MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

		11		12		
FAVORABLE		DESFAVORABLE		FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7
0	0	71	0	0	0	0
0	0	0	0	86	0	0

MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

		1		3		21		22		23					
PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE					
0%	25%	50%	75%	100%	1a2	3a4	o ma	SI	NO	VECE	0%	25%	50%	75%	100%
0	0	0	1					1						1	
0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES																			
27					28			29			30		33						
MUY OPORTUNA					POCO IMPORTANTE							PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO	1 mes	1 a 3	3 a 5	0%	25%	50%	75%	100%	
1																			
1							1			1									
100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

87.50

MODULO 7 COMUNICACIÓN EFECTIVA																			
35					36			37			38		39		40				
MUY BUENA					MUY MALA			FRECUEMENTE		RARA VEZ				PORCENTAJE					
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	
1																			
1							1												
0	86	0	0	0	0	0	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

78.57

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES																	
41					42			43									
FRECUEMENTE					RARA VEZ			PORCENTAJE		PORCENTAJE		PORCENTAJE					
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	
	1												1				
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	1

86.90

PROMEDIO TOTAL 82.55

		MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD																																															
				4						5						24						25						34																					
DEMASIADO		MUY POCO						PORCENTAJE						DE ACUERDO						EN DESACUERDO						ACUERDO						EN DESACUERDO						MUCHA						MUY POCOA					
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7															
100	0	0	0	0	0	0	0	86	0	0	0	0	0	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	86	0	0	0													

86.43

		MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEAACION ESTRATEGICA																																		
				6						7						8						10						15								
PORCENTAJE		PORCENTAJE						PORCENTAJE						PORCENTAJE						MUY CLAROS						POCO CLAROS										
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	0	0

33.57

		MODULO 3 CONTROL DE GESTION																																	
				17						18						19						20													
SI		FRECUENTEMENTE						RARAZ VEZ						PORCENTAJE						PORCENTAJE															
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0

59.52

		MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION																																	
				11						12						13						14													
FAVORABLE		DESFAVORABLE						FAVORABLE						DESFAVORABLE																					
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

57.14

		MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO																																	
				1						3						21						22						23							
PORCENTAJE		PORCENTAJE						PORCENTAJE						PORCENTAJE						PORCENTAJE															
0%	25%	50%	75%	100%	1a2	3a4	0ma2	SI	NO	VECE	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

75

MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES																			
27			28			29			30			33							
MUY OPORTUNA			POCO IMPORTANTE									PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO	NO	1 mes	1 a 3	3 a 5	0%	25%	50%	75%	100%
1	1							1	1		1							1	
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

80.36

MODULO 7 COMUNICACION EFECTIVA																							
35			36			37			38			39			40								
MUY BUENA			MUY MALA			FRECIENTEMENTE			RARA VEZ			PORCENTAJE			PORCENTAJE								
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
1	1										1						1						
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

64.88

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES																	
41			42			43											
FRECIENTEMENTE			RARA VEZ			PORCENTAJE			PORCENTAJE								
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	
1	1									1						1	
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	0	75	0

78.57

PROMEDIO TOTAL 66.93

MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD																																																														
4							5							24							25							34																																		
DEMASIADO							MUY POCO							PORCENTAJE							DE ACUERDO							EN DESACUERDO							ACUERDO							EN DESACUERDO							MUCHA													
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7														
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA																																																						
6							7							8							10							15																										
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							MUY CLAROS						POCO CLAROS																				
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7															
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 3 CONTROL DE GESTION																																	
17							18							19							20												
FRECIENTEMENTE							RARA VEZ							PORCENTAJE							PORCENTAJE												
SI	NO	VEC	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	
1	1																																
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION																											
11							12																				
FAVORABLE							DESAVORABLE							FAVORABLE							DESAVORABLE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO																																								
1							3							21							22							23												
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE												
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%								
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES																			
27			28			29			30			33							
MUY OPORTUNA			POCO IMPORTANTE									PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO	NO	1 a 3	3 a 5	5 a 7	0%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	6	7													
1							1		1		1								1
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

80.36

MODULO 7 COMUNICACIÓN EFECTIVA																																				
35					36					37					38					39					40											
MUY BUENA					MUY MALA					FRECUEMENTE					RARA VEZ					RARA VEZ					PORCENTAJE											
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
1														1																						
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

67.26

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES																																			
41					42					43																									
FRECUEMENTE					RARA VEZ					PORCENTAJE																									
1	2	3	4	5	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%																
1	2	3	4	5	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%																
			1										1																						
0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

69.05

PROMEDIO TOTAL 75.76

MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD																																																														
4							5							24							25																																									
MUY POCO							PORCENTAJE							DE ACUERDO							EN DESACUERDO							ACUERDO							EN DESACUERDO							MUCHA							34													
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7														
0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA																																									
6							7							8							10							15													
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							MUY CLAROS							POCO CLAROS						
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7				

MODULO 3 CONTROL DE GESTION																																	
17							18							19							20												
FRECIENTEMENTE							RARA VEZ							PORCENTAJE							PORCENTAJE												
SI	NO	VEC	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7			
0	0	0	0	0	0	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0

MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION																											
11							12																				
FAVORABLE							DESFAVORABLE							FAVORABLE							DESFAVORABLE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO																																				
1							3							21							22							23								
PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE							PORCENTAJE								
0%	25%	50%	75%	100%	152	3a4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES										
27			28		29		30			
MUY OPORTUNA			POCO IMPORTANTE				PORCENTAJE			
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO
			1 mes		1 a 3		3 a 5		5 a 10	
0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	75

80.36

MODULO 7 COMUNICACION EFECTIVA																		
35			36			37			38		39		40					
MUY BUENA			MUY MALA			FRECUEMENTEMENTE			RARA VEZ		PORCENTAJE		PORCENTAJE					
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%
0	0	71	0	0	0	0	0	0	0	0	43	0	0	0	0	0	0	100
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100

64.88

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES											
41			42			43					
FRECUEMENTEMENTE			RARA VEZ			PORCENTAJE					
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%
0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	75	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

69.05

PROMEDIO TOTAL 69.09

MODULO 1 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD

		4					5					24					25					34																				
DEMASIADO		MUY POCO					PORCENTAJE					DE ACUERDO					EN DESACUERDO					ACUERDO					EN DESACUERDO					MUCHA					MUY POCAS					
1	2	3	4	5	6	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7				
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 2 MANEJO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

		6					7					8					10					15																						
PORCENTAJE		PORCENTAJE					PORCENTAJE					PORCENTAJE					MUY CLAROS					POCO CLAROS																						
0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7											
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
0	0	50	0	0	0	0	25	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 3 CONTROL DE GESTION

		17					18					19					20																													
SI NO		VEC					FRECUEMENTEMENTE					RARA VEZ					PORCENTAJE					PORCENTAJE																								
1	0	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7									
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 4 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

		11					12																																							
FAVORABLE		DESFAVORABLE					FAVORABLE					DESFAVORABLE																																		
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

		1					3					21					22					23																											
PORCENTAJE		PORCENTAJE					PORCENTAJE					PORCENTAJE					PORCENTAJE					PORCENTAJE																											
0%	25%	50%	75%	100%	1a2	3a4	0m3	SI	NO	VECE	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7										
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODULO 6 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES																			
27			28			29			30			33							
MUY OPORTUNA			POCO IMPORTANTE									PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	SI	NO	SI	NO	NO	1 mes	1 a 3	3 a 5	0%	25%	50%	75%	100%
1											1							1	
100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0

87.50

MODULO 7 COMUNICACION EFECTIVA																							
35			36			37			38			39			40								
MUY BUENA			MUY MALA			FRECIENTEMENTE			RARA VEZ			PORCENTAJE			PORCENTAJE								
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
1																							
0	0	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100

62.50

MODULO 8 CONDUCCION DE REUNIONES																
41			42			43										
FRECIENTEMENTE			RARA VEZ			PORCENTAJE			PORCENTAJE							
1	2	3	4	5	6	7	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
1																
0	0	0	0	0	29	0	0	0	50	0	0	0	0	0	75	0

76.79

PROMEDIO TOTAL 68.56