



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



"PROPUESTA DE GUIA PARA LA DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION
EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL."

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
MA. EUGENIA LOPEZ FIGUEROA

ASESOR: LIC. BEATRIZ GARZA GONZALEZ

CIUDAD DE MEXICO, D. F.

COLEGIO DE PEDAGOGIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

33
27



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

	Página
Introducción	
Capítulo 1. CAPACITACION	6
1.1 El Concepto	6
1.1.1 Aspectos Psicopedagógicos	10
1.2 Antecedentes	14
1.3 Marco Jurídico	19
Capítulo 2. LA FUNCION DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION MODERNA	22
2.1 Teoría General de los Sistemas	22
2.2 El Sistema de Capacitación del Departamento de Distrito Federal	28
2.3 La Etapas del Proceso de Capacitación	34
2.3.1 Diagnóstico y Detección de Necesidades	34
2.3.2 Programación de la Capacitación	35
2.3.3 Operación y Difusión de la Capacitación	36
2.3.4 Evaluación y seguimiento de la Capacitación	37
2.4 Las Vertientes del Sistema de Capacitación	39
2.4.1 Vertiente de Desconcentración	39
2.4.2 Vertiente de Dirección	41

	Página
3. PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA ELABORACION DE LA GUIA DE DETECCION DE NECESIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION PARA EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	50
3.1 Antecedentes de la propuesta	50
3.2 Objetivos	53
3.3 El Diagnóstico	54
3.3.1 Nivel General	55
3.3.2 Nivel particular	57
Conclusiones	69
Obras Consultadas	77
Anexos	81

INTRODUCCIÓN

Para identificar clara y profundamente la perspectiva actual y los retos de la capacitación, es preciso ubicarnos en el marco internacional, en el cual nuestro país ha comenzado a desenvolverse desde hace ya algunos años y en donde observamos innovaciones tecnológicas, eliminación de fronteras comerciales, competencias y exigencias de productividad en todos los sectores, con lo cual se van estructurando las actuales condiciones que exigen el uso de nuevas formas que permitan transformar el fondo de las prácticas laborales.

Ante ello, una de las funciones prioritarias de toda organización laboral, —sea pública o privada, productora de bienes o prestadora de servicios—, debiera ser la capacitación y actualización constante de los recursos humanos, pues de ello dependerá el logro de los objetivos que persigue.

En este sentido, la capacitación juega un papel determinante ya que busca aumentar las capacidades, habilidades y actitudes de los trabajadores, esto es, que fomenta en ellos un desarrollo mejor en las labores desempeñadas, una mayor creatividad y actividad en el proceso de la producción y crear en ellos una cultura que promueva la productividad y que permita proporcionar servicios de la mejor manera.

Así, a pesar de que la capacitación adquiere importancia y "moda" en todas las instancias organizacionales educativas; la mayor parte de documentos que la estudian, únicamente se remiten a analizar alguna de sus tareas; en el que sólo se parcializa la comprensión de todo el proceso.

En respuesta a lo anterior, la tarea capacitadora como parte de la actividad educativa debe planerarse, ejecutarse y evaluarse con base en principios propios de la educación.

En este orden de ideas se ha estructurado la presenta "Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación en el Gobierno del Distrito Federal", en la que se establece la metodología, lineamientos y técnicas para el levantamiento y procesamiento de la información, con apoyo de instrumentos psicotécnicos previamente diseñados y, de esta manera, realizar este proceso, el cual revista una gran importancia por constituir la base para llevar a cabo todo el proceso de capacitación.

La Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación es una herramienta que permita detectar las deficiencias o requerimientos de capacitación en los recursos humanos de cada unidad administrativa, lo que constituye un paso indispensable para darle sentido al desarrollo de personal, ya que los resultados de este estudio, permiten determinar metas, cuantificar recursos y programar eventos

que incidan en el rendimiento de los trabajadores, con lo que se podrá elevar la productividad y calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Este documento es una guía que se propone eficientar la Detección de Necesidades de Capacitación en cada unidad administrativa, siendo un instrumento que apoya el avance hacia la desconcentración de los sistemas institucionales de desarrollo de personal.

Es por ello, que el interés por desarrollar este tema de tesina se concentre en primer instancia en esclarecer la relación que existe entre la capacitación y el fenómeno educativo y afirmar que la capacitación es un problema que concierne directa y principalmente al pedagogo.

Para abordar dicha problemática, este trabajo se divide en tres capítulos.

El primero analiza a la educación, enunciando sus ideas principales y los fines que persigue. Posteriormente, se contextualiza a la pedagogía para establecer la diferencia entre la descriptiva y la normativa. Por último, en este capítulo, se define y analiza la importancia de la capacitación como un problema que concierne a la pedagogía y cómo sus elementos se convierten en las herramientas esenciales del quehacer capacitador.

En el segundo capítulo, se presenta un análisis sobre la teoría general de sistemas, los elementos que lo conforman y las características básicas de éste. Por último, se presenta el Sistema de Capacitación del Departamento del Distrito Federal, que está conformado por las etapas del proceso de capacitación y las vertientes de desconcentración (capacitación genérica y específica) y de dirección (capacitación para directivos), así como el programa modular que conforma este sistema.

El tercer y último capítulo, es prácticamente la propuesta metodológica que se estructura en dos grandes pasos: nivel general; en donde se identificará la estructura de la organización y se definirá el universo de estudio y, el nivel particular que es propiamente la detección de necesidades de capacitación.

Con estos elementos, esta investigación constituye una proposición técnica y metodológica porque facilita las herramientas indispensables para la conducción de la primera etapa del proceso.

Asimismo, es pedagógica porque la capacitación es una actividad básicamente educativa en donde forma sujetos capaces de enfrentar nuevos retos.

Esta propuesta no viene a resolver todos los problemas en capacitación, tómese como una forma de comprender una parte del

conocimiento y de proponer alternativas para mejorar y/o corregir el desarrollo y ejecución de la detección de necesidades de capacitación.

Es un abanico que se abre en un sin fin de posibilidades para aquéllos que están dedicados o requieren enfrentarse por primera vez a esta actividad formativa, que es también propia del profesional en pedagogía.

También se incluye en esta tesina un glosario de términos que permitirá a los lectores aclarar expresiones o palabras utilizadas dentro del sector público.

Por último, es importante mencionar que el Gobierno del Distrito Federal se encuentra en un proceso de transformación interna derivado de las modificaciones al artículo 122 de la Constitución, a la creación del Estatuto Jurídico de Gobierno del Distrito Federal y al nacimiento de la Ley Orgánica y Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Por este motivo, es oportuno advertir sobre la aparente confusión de denominaciones para referirnos a la institución que gobierna la ciudad capital de la República.

CAPÍTULO 1:

CAPACITACIÓN

No existe consenso en cuanto al qué, cómo y al para qué de la educación; la aclaración de tales fundamentos posibilita una discusión centrada, una percepción más nítida de las direcciones últimas que persiguen las acciones y una visión de la magnitud y alcance de la modificación que seguramente se ejercerá sobre el ser humano. Así también, aumenta el compromiso de quién asume su definición y facilita la enmienda o reorientación de los acontecimientos.

No hay, es cierto, verdades absolutas ni caminos únicos, por eso el esclarecimiento de los fines de la educación, pedagogía y capacitación resulta fundamental para definir con la mayor precisión posible las estrategias, métodos y técnicas que se emplean o implementan dentro de la complejidad del fenómeno educativo.

Ante esta situación, parece pertinente dar solución a la cuestión de qué es la educación y pedagogía y cuál es el papel que juega la capacitación como parte importante de este proceso.

1.1 Concepto

La educación es un proceso vital para el hombre, mediante el cual el individuo desarrolla sus potencialidades, por lo que una persona siempre tiene posibilidades de educarse gracias a su capacidad, a sus intereses, así como a las oportunidades que su medio le brinde.

Ahora bien, si en las etapas tempranas de la vida son óptimas las posibilidades de aprendizaje, en la edad adulta también hay grandes posibilidades para aprender. El adulto cuenta con grandes experiencias adquiridas no sólo en el ámbito escolar, sino en la vida misma, lo que posibilita la integración de nuevas experiencias en estructuras mentales, gracias a su capacidad de asociación y funciones de elaboración, juicio, razón, comparación; superadas al grado de escolaridad. Así pues, la capacitación del adulto no sólo es posible sino necesaria, con mayor razón si se tiene en cuenta que los nuevos tiempos requieren cada vez mayor preparación, mayor capacitación o formación, es decir, mayor educación.

En este marco, el aprendizaje puede ser formal o informal ya que se propone la adquisición y fomento de la educación para alcanzar el desarrollo en las diferentes etapas y sectores de la vida. Tiene como finalidad propiciar una mejor formación al mercado de trabajo y el desarrollo personal del individuo concebida ésta como un proceso integral de la personalidad, buscando que concuerden los elementos informativo y formativo, en todas las áreas de la vida social y productiva. La educación de adultos contribuye en la formación de los individuos de la manera más deseable, enriqueciéndola y propiciando su desarrollo pleno, dotándolo de valores humanos y bienes culturales, adecuándola para un mejor desempeño en la vida, e incorporándola a la actividad productiva y social.

La capacitación del personal es un proceso de enseñanza-aprendizaje directamente vinculado con las necesidades de la producción o los servicios. Su desarrollo y criterios de evaluación dependen directamente de los resultados prácticos en la producción o los servicios, es decir, de la eficiencia lograda, de la relación costo-beneficio de la capacitación, de la calidad del producto y/o del servicio antes y después de la capacitación, de la estrategia de desarrollo de la institución en la que se desenvuelve la capacitación, de las exigencias que la

competencia impone en la dinámica de cambio de los procesos productivos y de servicios, de la imagen pública de la institución, etc.

Las empresas tienen sus propios departamentos de capacitación o Institutos de Investigación, algunas incursionan en un área más de sus negocios abriendo sus propias Universidades o inciden directamente en los planes y programas de estudios de escuelas técnicas.

La revolución científico-técnica y la competencia mundial asociada a la globalización del mercado han hecho de la capacitación y formación de recursos en todos los niveles posibles; obreros, empleados, técnicos, personal administrativo, publicitario, gerencial, científico, etc.; una necesidad de su propia supervivencia. Para las empresas sobrevivir es competir, y competir es ajustar sus recursos económicos y humanos a la dinámica del mercado y de los avances científico-técnicos. Ante esta situación el Estado y el Sistema Educativo Nacional se ven envueltos en todos los países en una profunda transformación de planes y programas de estudios, de criterios de excelencia impuestos por las necesidades de la producción y los servicios, es decir, de la supervivencia en el mercado globalizado. Esta revolución en los procesos y sistemas educativos impulsada desde el Estado está más dirigida a aquellos aspectos en los que el costo-beneficio se hace insostenible para la inmensa mayoría de las empresas prestadoras de servicios o productora de bienes, es decir, en la producción de científicos y técnicos de alta calidad, y a estandarizar masivamente una mano de obra capacitada para los cambios y ajustes presentes que las necesidades del mercado han hecho irreversibles. Con todo, las necesidades de cambio, ajuste y formación de personal de cada empresa no pueden depender exclusivamente de los cambios educativos impulsados desde el Estado, toda vez que: 1) éstos son más lentos y globales atendiendo los aspectos más generales de la capacitación, actúan destrabando los procedimientos burocráticos del proceso educativo que le

impiden ajustarse rápidamente a los cambios productivos y crean el marco jurídico y político para que las necesidades de los agentes económicos influyen en los procesos educativos generales; y 2) cada empresa tiene sus necesidades específicas y su política de desarrollo y crecimiento particular que individualiza su proceso de capacitación.

Ante estas circunstancias la capacitación está transformándose en un elemento estratégico tan importante como una buena contabilidad, finanzas o procesos publicitarios y con ello, los departamentos de capacitación incursionan en áreas del conocimiento científico que en otras condiciones ni siquiera conocerían. Particularmente en la Pedagogía que atiende la formación educativa de los individuos en la medida que apoya la elaboración de programas de desarrollo de personal, se constituye en una disciplina fundamental de trascendencia en las organizaciones a través de la psicotécnica para el diseño de estrategias de capacitación, de tal forma que puede brindar herramientas para mejorar el desarrollo del recurso humano de las organizaciones.

Los fines de la psicotécnica "se enfocan hacia la orientación y selección profesional, es decir, aprovechar las aptitudes de los individuos para que éstos puedan lograr un rendimiento óptimo en su actividad productiva".¹ Frente a ella aparecieron procesos de capacitación y aprendizaje del personal que tomaron en cuenta la participación activa de éste, su motivación, su convencimiento a partir de criterios nacionalistas, ideológicos o políticos. El papel de la conciencia, el lenguaje, las convicciones, las motivaciones y relaciones sociales en el proceso productivo quedaron manifestados con su enorme potencial en la capacitación. El caso de Alemania, la URSS y Japón son los más ilustrativos.

¹Rodríguez Rivera, Victor M. Psicotécnica pedagógica p. 30-31.

En esas condiciones sociales, las teorías del aprendizaje que destacaban los aspectos concientes, participativos, motivaciones de sujeto adquirieron fuerza social en los procesos productivos y de capacitación de personal. Aún hoy, el criterio de calidad total desarrollado en Japón tiene como fundamento las relaciones sociales, de estatus, expectativas de conciencia y de elementos motivacionales que rebasan a cualquier reduccionismo conductual.

Los cambios fundamentales en los procesos de capacitación del personal se han venido desarrollando en los principales centros productivos y de servicios. La idea central es la misma, convencer, por medio del hacer sentir al trabajador como parte importante y vital de la empresa. Al poder participar tanto en los requerimientos y necesidades como en las ideas que aporte para la elaboración de sus funciones por medio de la capacitación y del proceso de aprendizaje teórico-práctico, crea un clima psicopedagógico propicio e integrador del empleado-empresa.

1.1.1 Aspectos Psicopedagógicos de la Capacitación

"Los aspectos psicopedagógicos de la capacitación son elementos inherentes para la creación de habilidades operativas, con los que se puede incidir coadyuvando a que un servicio se realice en forma oportuna y eficiente".² El problema central de estos aspectos es si los prestadores de servicios no sólo quieren, sino si están en condiciones de crear el ambiente adecuado, entendiendo éste como todo arreglo administrativo, social, formativo y laboral que tiene como propósito incidir en los aspectos pedagógicos del personal.

Entre tales arreglos están mejores formas de dirección y mando que pongan el énfasis en instrucciones directas, precisas y sin ambigüedades con mando

²Ibidem. p. 44

respetuoso, amable pero firme; fomento a las actividades de integración y relación social entre el personal; valoración y reconocimiento por turno de las cualidades y servicios del individuo en particular, de los distintos niveles jerárquicos de mando y dirección, de la prestación de servicios; facilidades para la capacitación; apoyo administrativo para los beneficios tangibles e inmediatos de la capacitación tales como mejoras en salarios, posibilidades objetivas de ascenso, nuevos roles en las unidades administrativas, estatus laboral distinto, etc.

Toda decisión administrativa que impulse procesos de capacitación está transformándose en un elemento estratégico vital y con ello, se está incursionando en áreas de conocimiento necesarias para el desarrollo y formación de los trabajadores con lo que el personal se hace expectativas de modificar su estatus en su grupo social, considera tener mayores posibilidades para su estabilidad laboral; fortalece su convicción de que cualquier movimiento de personal se le abren posibilidades de ascenso, de nuevos roles, de nuevas oportunidades, algunos ven en la capacitación la condición para una mayor independencia socioeconómica al adquirir habilidades que en otros lugares pueden ser bien remuneradas; su autoestima se modifica frente a la familia, los amigos y compañeros de trabajo ostentando con orgullo sus estudios, sus nuevas habilidades, sus nuevos roles; la valoración social de sus habilidades refuerza todo este proceso por la vía de la consulta, es decir, sus compañeros suelen consultarles dudas o pedirles orientación; y el trato con otros niveles jerárquicos de la administración suele mejorar.

En las actividades de servicio, los aspectos pedagógicos tienen incidencia directa sobre la actividad misma. Esto es un hecho que no debe olvidarse nunca y que obliga a considerar los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje del personal, y a tomar las decisiones administrativas pertinentes para el diseño de eventos adecuados como parte inherente a la capacitación del personal.

En esta perspectiva varios aspectos pudieran analizarse, pero cuatro son importantes de considerar ineludibles:

1. La capacitación subyace un conjunto de ideas y creencias que, al estimularse como política de la institución prestadora de servicios sacrifica los aspectos pedagógicos a largo plazo por la efectividad a corto plazo: es decir, la "selección del mejor" frente a la "capacitación de todos".
2. Otro aspecto importante de la capacitación en la creación de un clima adecuado tiene que ver con la conjugación de las necesidades de la organización y las del personal capacitado. Es decir, que tanto la necesidad de la Institución de mejorar los servicios fortaleciendo la capacitación del personal deja en éste un bagaje de conocimientos y habilidades que puedan ser utilizados en otros lados o ambientes laborales
3. La capacitación de personal tiene que ir acompañada de las decisiones administrativas, laborales y sociales que consoliden y den curso a las expectativas psicopedagógicas que generan. En otras palabras, es común encontrar entre el personal que se capacita en Instituciones de Servicios, el cuestionamiento de ¿y después de esto, qué? Refiriéndose a las dificultades para asumir nuevos roles de acuerdo a su capacitación, para mejorar su nivel dentro de la jerarquía administrativa, sus condiciones laborales e inclusive su salario.
4. Consolidar esto lleva al último punto: la capacitación cuando no es parte de un proyecto continuo e integral, suele reducirse a la creación de habilidades específicas pasando por alto el impacto pedagógico de su accionar.

No sólo el clima psicológico generado por la capacitación en una empresa productora de bienes o de servicios es de fundamental importancia, sino también el proceso mismo de enseñanza-aprendizaje: Qué se da, quién lo da, cómo se da, a quién se da, son aspectos claves de este proceso, que influyen en los resultados finales de la capacitación. Ante ello, comprender y manejar la naturaleza del proceso aprendizaje, es decir, de los aspectos pedagógicos involucrados, suele ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo en este proceso.

La Ley Federal del Trabajo, en el capítulo III bis, trata de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. En el artículo 153-F señala que: "la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
2. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarles información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. En general: mejorar las aptitudes del trabajador"

Tomando en cuenta lo anterior, es lo más aproximado a una definición de capacitación y adiestramiento que proporciona dicha ley, es conveniente recurrir a lo definido por algunos estudiosos de la materia.

En cuanto a la capacitación, Lugo Calderón considera que" es un proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades, encaminadas proporcionar conocimientos para desarrollar habilidades y mejorar

actitudes de los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte, la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa".

Alfonso Silicio, define la capacitación como "una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador"³.

Fernando Arias Galicia, define la capacitación como "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo"⁴.

La capacitación tiene importancia actual debido al acelerado cambio tecnológico que ocasiona cambios en los perfiles ocupacionales, los cuales deberán cubrirse organizando programas de readaptación de la mano de obra.

La capacitación es considerada dentro del Plan Nacional de Desarrollo, como uno de los ejes de acción que habrán de coadyuvar a lograr el proceso de modernización, a fin de alcanzar nuevos niveles de productividad y competitividad.

1.2 Antecedentes

En México los antecedentes legales de la capacitación se remontan a los primeros años de la Colonia. El concepto de aprendizaje se instituye en 1524 en las leyes y ordenanzas de judíos. Más de tres siglos después aparecen en el Código Civil de 1970 y con ciertas modificaciones, es retomada por el Código Civil de 1884. En 1931 la nueva ley Federal del Trabajo, destinó su título III al contrato de

³ Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos p.20-27

⁴ Idem.

aprendizaje, mismo que se suprime y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

La capacitación y el adiestramiento, se contempla en esta forma en el mundo de trabajo, constituyendo un elemento básico del sistema de normas de protección del trabajador y del trabajo.

La capacitación en México existe desde épocas antiguas, aunque no designada propiamente con ese nombre. Sin embargo, en casi todas las actividades laborales que se realizaban, se requería de capacitación.

El método de instrucción, consistía en que una persona con experiencia en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

De ahí en adelante, la capacitación y el adiestramiento han evolucionado como sistema de enseñanza-aprendizaje propiamente dicho.

Fueron las leyes de reforma de 1978 a la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, las que impusieron a las empresas del país importantes obligaciones y una serie de tareas que pueden ser de profunda trascendencia, tanto para los trabajadores en su conjunto, como para la economía de las unidades de producción y de servicios, contempladas individualmente en los niveles regionales o nacionales.

Al momento de publicarse las reformas mencionadas, las empresas se encontraban impreparadas para atender eficientemente las delegaciones legales en dicha materia, ya que existía la falta de comprensión por parte de los empresarios de la misión que cumple la capacitación, así como la falta de una adecuada infraestructura, en el nivel de las instituciones capacitadoras, organismos públicos, universidades, entidades empresariales e instructores, que soportaban una labor tan trascendente como compleja.

Los elementos, la estructura y el proceso del sistema mexicano de capacitación son el producto del análisis de las experiencias acumuladas sobre el particular, tanto en México como en otros países; en consecuencia, el gobierno mexicano optó por no seguir el modelo.

En los últimos años, las empresas en México han demostrado un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores, debido principalmente a tres: las disposiciones legales, el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y el requerimiento de incrementar la productividad.

Dentro del Departamento del Distrito Federal, las referencias de la capacitación se tienen mediante las reformas a la Ley Orgánica del DDF en 1984 se crea la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Esta creación corresponde a las necesidades de fortalecer la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo profesional y la formación integral de los servidores públicos que colaboran en esta dependencia.

El objetivo de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal es el de determinar, con base en programas prioritarios del DDF y en coordinación de las Secretarías, Coordinaciones Generales, Direcciones Generales y Entidades Desconcentradas y Descentralizadas del Departamento del Distrito Federal, los

lineamientos para la formulación de programas de actualización y desarrollo profesional, destinados al personal de niveles medio y superior o denominados directivos del DDF. Para esta tarea se definen las funciones genéricas y específicas que se deben realizar y que a continuación se señalan:

Las funciones genéricas

- "Supervisar la formulación de programas y cronogramas para la realización de cursos de actualización y desarrollo que le sean solicitados, así como, vigilar el cumplimiento de los mismos.
- Programar, organizar, controlar y evaluar el desarrollo de los cronogramas y actividades de trabajo, sugiriendo las modificaciones que procedan.
- Controlar la instrumentación de los cursos de actualización y desarrollo que se consideren necesarios".⁵

Las funciones específicas

- "Desarrollar los planes y programas relativos a la actualización y desarrollo profesional.
- Coordinar y supervisar la organización y promoción de cursos, conferencias y seminarios o cualquier otro evento en materia de actualización y desarrollo profesional.
- Controlar, establecer y supervisar los recursos económicos, sistemas de evaluación y formulación de programas para la actualización, el desarrollo y cumplimiento de los cursos".⁶

A partir de ello se crea la Dirección de Capacitación y Desarrollo, dentro de la estructura orgánica de la Dirección General de Administración y Desarrollo de

⁵ Departamento del Distrito Federal. *Memoria de gestión del periodo diciembre de 1982 a noviembre de 1988*. p. 26

⁶ *Ibidem*. p. 8

Personal, con el propósito de fortalecer la formación integral de los servidores públicos del DDF por medio de un órgano a nivel central, que regule y coordine las acciones de capacitación.

Para ello, en el mes de septiembre de 1985, se realiza la transferencia de la Subdirección de Administración, posteriormente denominada de Desarrollo de Personal a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

En el año de 1986 la Subdirección de Desarrollo de Personal, para el cumplimiento de sus funciones articula su estructura orgánica en dos unidades departamentales que son la Unidad Departamental de Programación y Evaluación de Desarrollo Profesional y Técnico y la Unidad Departamental de Promoción, Difusión y Logística.

Al adquirir mayor impulso y tener más responsabilidades, a partir del 14 de abril de 1987, la Dirección de Capacitación está conformada por las subdirecciones de Coordinación y Evaluación de la Capacitación Sectorial y la de Programación y Operación de la Capacitación, la primera se integró con tres jefaturas de unidad departamental, que son: Asistencia Técnica en Materia de Capacitación, Coordinación y Evaluación del DDF y Enseñanza Abierta; y la segunda Subdirección se conforma con las unidades de Programación de la Capacitación, Operación de la Capacitación y Vinculación Académica. A partir de la fecha señalada y con el fin de desarrollar, capacitar y profesionalizar a los servidores públicos, la Dirección de Capacitación ha implementado programas de Capacitación para todo el personal técnico-operativo y directivo, con el cual pretende elevar la calidad y eficiencia de los servicios que otorga a la ciudadanía.

1.3 Marco Jurídico

A continuación se exponen los ordenamientos jurídicos en los que se sustenta el proceso de capacitación dentro del Gobierno del Distrito Federal, haciendo la aclaración que hay instrumentos normativos que aún continúan llamando "Departamento", al Gobierno del Distrito Federal.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho de Trabajo con el Derecho Social.

El artículo, en su enunciado general, otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su labor, así como las prestaciones que las autoridades tienen la obligación de dar.

Para este trabajo es de gran importancia la reforma constitucional del artículo 123, en su apartado A, fracción XIII y apartado B, fracción VII, en el que se enuncia la obligación de capacitar a los trabajadores.⁷

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de este mismo año. La Ley Federal del Trabajo, es de gran importancia para llevar a cabo el proceso de capacitación.⁸

La capacitación en el Gobierno del Distrito Federal, se efectúa en cumplimiento de las disposiciones que al respecto señalan el instrumento jurídico que tiene injerencia en el ámbito de la planeación nacional en sus artículos 43 y 44⁹.

⁷ Ver anexo 1, en el cual se transcribe el artículo citado con sus apartados.

⁸ Ver anexo 2, En donde se enuncian los artículos que sustentan jurídicamente la capacitación.

⁹ Ver anexo 3, Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

En el ámbito interno del Gobierno del Distrito Federal, la capacitación se sustenta en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en sus artículos 7 y 66, las Condiciones Generales de Trabajo¹⁰ y la circular 01 de la Oficialía Mayor, que tiene como propósito norma en materia de administración de Recursos¹¹.

De esta forma se cumple con el derecho de los servidores públicos a ser capacitados y con la obligación institucional de proporcionar los medios, elementos y servicios que se requieren para ello.

El marco jurídico de nuestra sociedad exige al Estado elevar la productividad de cada uno de los sectores que intervienen en el desarrollo, debemos estar conscientes de que la adquisición de conocimientos, el mejoramiento de las aptitudes y el cambio de las actitudes de sus recursos humanos es primordial para el sector público en su conjunto, por este motivo, se ha otorgado un papel relevante a la capacitación.

El Plan Nacional de Desarrollo, asigna a la capacitación una relevancia en la capacitación para el trabajo y la certificación de competencias laborales como un medio que permite al trabajador un aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, también es una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país. Por ello, es necesario un esfuerzo conjunto

¹⁰ Ver anexo 4, Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Condiciones Generales de trabajo

¹¹ Ver anexo 5, Circular 01 de la Oficialía Mayor del DDF

orientado a la capacitación y a la productividad. Este, es el propósito de esta tesina, que al analizar el contexto de la capacitación, propone lineamientos estratégicos para comentar las acciones de las diversas áreas del Gobierno del Distrito Federal, en torno a la detección de necesidades de Capacitación.

Los elementos que destacan este capítulo, dentro del marco jurídico en el que se sustenta la capacitación, se orientan a la formación y desarrollo de los trabajadores; y a la elevación de la calidad y el aprovechamiento de los recursos, partiendo de la premisa de que la capacitación son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la administración pública, al trabajador o a los directivos. Son tareas que involucran a todos los sujetos de la organización.

En la búsqueda de un incremento importante y un impulso a los esfuerzos de capacitación, esta tesina se plantea como tarea eminentemente participativa, que los responsables de capacitación de las unidades que conforman el sector gobierno, desempeñan una función catalizadora que provoque un cambio en el proceso de la capacitación y por ende en el impacto del desempeño laboral de los servidores públicos.

CAPÍTULO 2:

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA.

Las organizaciones modernas han desarrollado un sistema de capacitación con el interés de transformarlo en un vehículo que propicie el desarrollo de los recursos, para, con esto, optimizar los servicios que brindan y responder a la necesidad de propiciar en los responsables de organizar esta tarea una visión globalizadora de su operación, así como de los factores del entorno que tienen una incidencia directa en éste.

2.1 Teoría General de los Sistemas

En la actualidad se habla mucho de sistemas en los diversos sectores. Es fácil entender el sentido de la palabra, sistema es una forma de hacer las cosas para alcanzar un objetivo.

Los orígenes de la teoría general de los sistemas están relacionados en la búsqueda de principios generales para unificar de una manera general las ciencias. Según Von Bertalanffy¹², sistema es una de las palabras que está más de moda, pues ha invadido todos los campos de la ciencia y ha penetrado en el pensamiento popular, en el argot y en los medios de comunicación para las masas.

Este aspecto vinculado a los orígenes de la teoría de los sistemas es la gran "interdisciplinaridad" de los expertos que tratan de resolver problemas generales. Por ello, es necesario unificar la terminología ya que paralelamente, se ha

¹² cfr. JIMENEZ Nieto, Juan Ignacio. Teoría general de la administración. p. 21

percibido la validez de los principios y conclusiones de algunas ciencias para otras.

Se han utilizado varios grupos de conceptos para definir el sistema. Stafford Beer, que es uno de los especialistas en cibernética más conocidos, define al sistema como cualquier conjunto de elementos dinámicamente relacionados. Von Bertalanffy dice que un sistema puede definirse como un conjunto de elementos en interacción. Desde el punto de vista más práctico, Y. Chiavenato lo define como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que crea una actividad para alcanzar un objetivo, actuando sobre los datos, sobre la energía e incluso sobre la materia, dentro de una referencia cronológica dada y que proporciona información, energía o materia¹³.

Los sistemas se pueden clasificar desde distintos ángulos según su origen, pueden ser naturales cuando son resultado de un proceso natural, o artificiales cuando interviene en su formación el ser humano.

Asimismo, pueden clasificarse como abiertos o cerrados, el sistema abierto es el que tiene una acción recíproca constante con el medio ambiente, influyendo en él y siendo influido por él.

Según Bertalanffy, es un sistema que intercambia materia con el ambiente, existiendo importación, construcción y demolición de los materiales que lo componen¹⁴.

Según Miller y Stan¹⁵, los sistemas abiertos tienen una característica bastante interesante, que es que parecen estar buscando constantemente metas, aunque

¹³ cfr. *Ibidem*, p. 22-28

¹⁴ cfr. *Ibidem*, p. 29

¹⁵ cfr. *Ibidem*, p. 30-38

no sean racionales en ningún sentido de la palabra. Esto se debe a que hay un equilibrio entre sus partes componentes y cualquier perturbación inicia una reacción compensativa que inmediatamente conduce al establecimiento de un nuevo equilibrio.

Las características básicas del sistema son:

- *Propósito u objetivo*: Todo sistema tiene un objetivo, y la estructuración de sus elementos siempre busca el logro de un objetivo.
- *Globalismo*: La acción que origine modificaciones en una de las unidades del sistema tiene grandes probabilidades de afectar a otras unidades de él. Entre las diversas partes del sistema existe una relación causa-efecto.
- *Entropía*: Es precisamente la tendencia que tienen los sistemas a desgastarse. Este concepto se deriva de la segunda ley de la termodinámica, de conformidad con la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización o la muerte. Un ejemplo de este proceso de deteriorización es cualquier reserva natural. La devastación es la necesidad irrestricta que siente el ser humano de consumirla sin responsabilizarse por su casi total exterminio. A partir de ese momento aparece el concepto de negentropía, que tiene su origen en el uso de información como fuente de ordenación del sistema. A medida que aumenta el número de datos, disminuye la entropía. En el ejemplo del agotamiento de las reservas naturales, en el proceso de negentropía, existirá alguna medida de naturaleza ecológica para la conservación.
- *Homeostasis*: Es el equilibrio dinámico entre los componentes de un sistema. El concepto nace de la fisiología del animal y lo creó C. Bernard al presentar la propuesta de que "todos los mecanismos vitales tienen por objetivo mantener constantes las condiciones de vida en el ambiente interno". Además subrayó que "la estabilidad del medio interno es condición primordial para una vida libre". Esta estabilidad o equilibrio se logra mediante un mecanismo de autorregulación, que se compone

esencialmente de sistemas de comunicación que reaccionan dinámicamente con la entrada de información¹⁶

Así pues, es darse cuenta de la pertinencia del concepto de información, ya que implica un proceso de reducción de la incertidumbre. La información es el conocimiento de que se dispone para su uso inmediato y que permite orientar la actuación y reducir el margen de incertidumbre que rodea a las decisiones.

A continuación se describen los principales elementos de un sistema



Entradas: Las entradas de un sistema se pueden clasificar de varias maneras. Nosotros las dividiremos en tres categorías; la primera está formada por los materiales que circulan por el proceso de conversión... La segunda está constituida por los datos ambientales entradas, que afectan el funcionamiento del sistema... La tercera y última categoría abarca energía, capital administración, trabajo, tierra e información.

Proceso de conversión: El segundo componente básico de un sistema es el proceso de conversión, el cual transforma las entradas en salidas, también puede definirse como el fenómeno que refleja la modificación continua con el transcurso del tiempo.

Salidas: Los resultados que se obtienen de un proceso son las salidas. Estas representan los fines para los que se unen todos los elementos integrantes de un sistema. Todo sistema necesita un conjunto de metas y objetivos que tratará de alcanzar, pues sin él carece de sentido la naturaleza del resultado. Si las metas no están bien definidas no son conmensurables, será importante realizar una evaluación de la eficiencia y la eficacia del sistema. Por lo tanto, el problema crítico al establecer un sistema estriba en determinar las entradas y el proceso de conversión, con su

¹⁶ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas. *Administración de empresas públicas*, Vol. 1, p. 87-88

capacidad y corrientes que satisfagan los criterios para medir los resultados.¹⁷

Por lo tanto, la corriente crucial de un sistema es aquella en que se reciben los datos (entradas) y pasan por el proceso de conversión o transformación que producen las salidas.

Es la concepción de un sistema no sólo son necesarias metas u objetivos definidos, sino también es fundamental el control para las operaciones. La finalidad del control es mantener la calidad y cantidad de las salidas para que alcancen las metas del sistema. El control se ejerce a través de un sistema de retroalimentación, según el cual una parte de la energía de salida vuelve a la entrada. En el caso ideal, el control se produce de una forma autorregulada que mantiene siempre los resultados al mismo nivel sin intervención externa.

Los elementos esenciales de un sistema de control son los siguientes:

- a) Un objeto bien definido,
- b) una salida-patrón,
- c) un dispositivo de medición,
- d) una señal de retroalimentación, y
- e) la acción correctora.¹⁸

Se puede observar la importancia que tiene la información para que el proceso de control resulte eficaz.

¹⁷Calderón Córdova, Hugo *Manual para la administración del proceso de capacitación*. P. 17

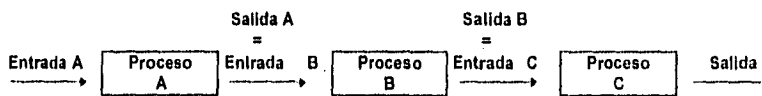
¹⁸Banco Interamericano de Desarrollo. *Escuela Interamericana de Administración Pública*.
Fundación Getulio Vargas. *Administración de empresas públicas*. Vol. 1, p. 88

El ambiente es otro factor que influye en el sistema y se puede definir diciendo que "son todas las actividades exteriores al sistema, que si se modifican lo afectarán y que también sufre variaciones provenientes del sistema".¹⁹

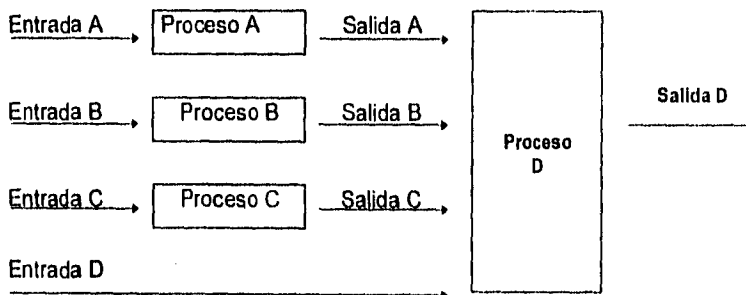
Debido a la complejidad de los sistemas y para poderlos entender, se subdividen en subsistemas.

"Los subsistemas se pueden subdividir en varias formas:

Subsistema en serie.- Son aquellos en que la salida de un proceso constituye la entrada del siguiente.



Subsistemas en paralelo: La salida de varios procesos (empleo A, B y C) combinados con la entrada D forman el conjunto de entradas para el proceso D".²⁰



¹⁹ *ibidem* p. 89

²⁰ *ibidem* p. 91

La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre los elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

En este marco, el Departamento del Distrito Federal, desarrolló un sistema de capacitación con el interés de "transformarlo en un vehículo que propicie el desarrollo de los recursos humanos, para, con ese, optimizar los recursos que brinda el gobierno de la ciudad"²¹

El sistema surge del imperativo de hacer más eficiente la administración pública en el Distrito Federal, aprovechando la experiencia que el gobierno de la capital de la República ha acumulado sobre todo desde 1984, año en que se inician los esfuerzos para que la capacitación se llevara a cabo sobre las bases de un esquema integral y permanente que involucra de manera obligatoria a autoridades y trabajadores.

2.2 El Sistema de Capacitación del Departamento del Distrito Federal

"La visión sistemática del trabajo en las organizaciones, constituyen **enfoques** más integradores de los cuales se pueden observar los siguientes principios fundamentales:

- ◆ "El todo es mayor que la suma de sus partes.
- ◆ El todo determina la naturaleza de las partes.
- ◆ Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo.
- ◆ Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además son interdependientes entre sí.

La palabra clave en los sistemas es la "TOTALIDAD". Para poder entender este concepto se presentan seis gulas que ponen de relieve su importancia:

²¹ Departamento del Distrito Federal. Antecedentes de la capacitación. p. 5

- ◆ El todo debe de ser el principal foco de análisis, recibiendo las partes una atención secundaria.
- ◆ La integración es la variable más importante en el análisis de la totalidad, entendiendo la integración como el grado de interrelación de las diversas partes de un todo.
- ◆ Las modificaciones posibles en cada parte deben ser ponderadas con relación a los efectos posibles en cada una de las otras partes.
- ◆ Cada parte tiene alguna función que desempeña, a fin de que el todo pueda cumplir su propósito.
- ◆ La naturaleza de la parte y su cometido se determina por su posición dentro del todo.
- ◆ Todo análisis empieza con la experiencia del todo. "Las partes y sus interrelaciones deben involucrarse para adaptarse mejor al propósito del todo".²²

Es decir, un sistema es, por definición "un conjunto de partes, de órganos o unidades que interactúan, es decir, funcionan coordinada e integradamente y con armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada unidad determinará el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y el todo".²³

Como se dijo anteriormente, la capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al individuo como parte de ellas. No es sólo un requisito es un derecho. Forma parte de la política de desarrollo personal, de modo que su ámbito es tan amplio como la organización misma, y sus efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para propiciar el trabajo eficiente en equipo. Es un conjunto de procedimientos formales para facilitar el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades y aptitudes, que permitan al

²² Jiménez Nieto, Juan Ignacio. Teoría general de la administración P. 167

²³ Idem.

trabajador desempeñar sus actividades de manera óptima. En ese sentido la capacitación es un instrumento cuya utilización apropiada es necesaria para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos de cada unidad administrativa.

Esta concepción de la capacitación, el hombre y sus organizaciones públicas son asumidas por el Estado en la reforma administrativa y con base en ellas, en 1989 la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, a través de la Dirección de Capacitación crea el Sistema de Capacitación en el Departamento del Distrito Federal, entendiéndose que éste se integra con elementos relativamente independientes que pueden identificarse como subsistemas, que al interactuar armónicamente le dan vida

Un sistema se organiza en función de propósitos que al irse cumpliendo le permiten modificar no sólo su entorno, sino además las relaciones entre éste y sus partes constitutivas.

En este orden de ideas, es conveniente hacer referencias a las particularidades del Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal y a su organización

La capacitación en el Gobierno del Distrito Federal, funciona con un sistema abierto y cuyos elementos generales son:

1. Insumos

Es la energía que pone en funcionamiento el sistema que proviene del medio ambiente o contexto. Esta se da en términos de la información que se requiere para reducir la incertidumbre y por tanto para establecer los fines del sistema. Es importante considerar que el sistema tiene filtros especiales que priorizan y jerarquizan la entrada de información (insumos, demandas, necesidades).

2. Componentes de proceso o transformación

"Caja Negra" ha sido el término que se ha dado a las estructuras internas (tangibles e intangibles) del sistema. Internamente los sistemas se conforman por subsistemas y de otras unidades que tienen perfectamente establecidas sus funciones y que generan los movimientos y las interrelaciones.

3. Resultados-productos

Son los componentes de validación del Sistema. Todo movimiento, desde la entrada hasta la salida, se ve reflejado en los productos o resultados obtenidos. A esta altura se puede hablar de parámetros e índices que pueden permitir evaluar los movimientos del sistema y su funcionalidad.

4. Retroalimentación

Es a través de la retroalimentación como los sistemas pueden poner en práctica sus procesos correctivos y de mejoría, ante la falla y ante la eficiencia, estos procesos permiten plantear la mejora continua de los mismos.

5. Ciclos de acontecimientos

La naturaleza del sistema le hace funcionar a través de una serie de procesos y actividades continuas, unos dando lugar a otros, a partir de las cuales se desarrollan y operan los principios de interdependencia, interacción e intercomunicación.

6. Entropía negativa

El término entropía indica la tendencia que tienen los cuerpos hacia la desaparición. Los sistemas, para tener sobrevivencia, generan o importan la energía contraria a esta tendencia, lo cual implica poner una negación a la entropía. Ejemplo: todas las organizaciones considerando la existencia de conflictos, inyectan mecanismos que disminuyan y permitan el manejo del conflicto.

7. Homeostasis o búsqueda del equilibrio.

Es una necesidad constante de todo sistema, la búsqueda de sus coherencias internas que den respuesta al contexto o medio ambiente, e incluso, permitan el establecimiento de interrelaciones favorables a la vida del sistema.

8. Equifinalidad

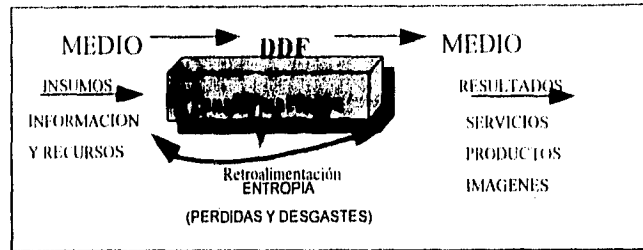
Entradas, procesos y salidas de un sistema, e incluso los movimientos internos se justifican a partir de la búsqueda constante de fines. Es importante que en los sistemas se diferencie entre medios y fines. Confundirlos puede disminuir la posibilidad de eficientar y/o mejorar dicho sistema.

9. La incidencia en el medio ambiente

Los sistemas tienen la susceptibilidad de influencia del medio ambiente, y por tanto, sus configuraciones internas permiten establecer la respuesta al medio. Esto es característico de todo sistema, abierto o transformador. Sin embargo, los segundos como su nombre lo indica, tienen la capacidad de provocar cambios en el comportamiento del medio ambiente, y por lo tanto poseen la suficiencia para construir su medio ambiente inmediato.²⁴

²⁴ Departamento del Distrito Federal. Sistema de capacitación. p. 5-7

El Departamento del D.F. funciona como un sistema abierto²⁵



Estos elementos generales caracterizan un sistema y como tal el de Capacitación en el Gobierno del Distrito Federal, asume estos principios básicos en sus diferentes subsistemas.

El Departamento del Distrito Federal, como dependencia administrativa, está obligada a satisfacer eficientemente las necesidades y demandas de la ciudadanía. Esa es su función básica, y a ello contribuye la política de capacitación y desarrollo de personal. De ahí que ésta debe involucrar a todas las unidades administrativas y, desde luego, a todos los funcionarios, con el propósito de darle forma y vigor a un verdadero Sistema de Capacitación. Por eso, es fundamental que las diversas áreas del Gobierno de la Ciudad de México intervengan directamente en el proceso de capacitación asumiendo la responsabilidad del diseño, instrumentación y control de cada etapa del Sistema con la coordinación correspondiente de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, a través de su Dirección de Capacitación.

"La aplicación de cada una de las etapas del Sistema y su conducción a través de las vertientes diseñadas, permitirá elevar la calidad de trabajo, favorecer el desarrollo personal de los trabajadores, avanzar hacia una administración eficiente y formar servidores públicos cada

²⁵ *Ibidem* p. 8

vez más aptos en su desempeño y conscientes de los fines de la organización a la que sirven”²⁶.

En particular, el Sistema de Capacitación persigue dos objetivos. El primero, ofrecer opciones de capacitación y desarrollo a la que tendrán acceso tanto los directivos como el personal técnico-operativo; el segundo, homogeneizar la calidad y habilidades directivas de los jefes.

2.3 Las etapas del proceso de capacitación

La capacitación en el Departamento del Distrito Federal, se realiza fundamentalmente en cuatro etapas, (Diagnóstico, o Detección de Necesidades, Programación, Ejecución y Evaluación). Cada una debe funcionar adecuadamente razón por la que el responsable de la eficiencia de cada etapa, debe conocer todo el proceso y orientar sus esfuerzos a una paulatina desconcentración²⁷ que permita a las unidades administrativas más participación y la responsabilidad de asumir la operación de cada etapa en sus respectivos ámbitos.

A continuación se detalla en qué consisten las etapas de referencia.

2.3.1 Diagnóstico y/o Detección de Necesidades

La detección de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una organización, con el fin de establecer los objetivos y acciones en el programa de capacitación.

²⁶ Departamento del Distrito Federal. El sistema de capacitación. p. 10

²⁷ Debemos entender por desconcentración, el resultado de transferir el proceso de capacitación a las unidades administrativas, para que lo operan de manera interna, con base en los lineamientos que determine la Dirección de Capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de algo. cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente sus funciones.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse", a partir de esto, se define a qué trabajadores debe capacitarse y en qué aspectos o áreas.

El estudio de las necesidades de capacitación implica elaborar un diagnóstico en el que se manifieste la situación real de la organización, es decir, la determinación de sus problemas para presentar recomendaciones y propuestas de solución, la detección de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, orientada a conocer las carencias de un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente sus funciones.

La detección de necesidades busca obtener información que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por ello, es un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

La detección de necesidades, debe conducirnos a establecer en qué y quiénes requieren capacitarse para desempeñar mejor un puesto de trabajo, en qué cantidad o con qué nivel de profundidad se debe de dar ésta y cuándo se debe de llevar a cabo.²⁸

2.3.2 Programación de la capacitación

La programación es la etapa en la que se integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas a atender las necesidades que se detectaron en la etapa

²⁸ Departamento del Distrito Federal. Sistema de capacitación. p. 15

de la detección de necesidades de capacitación. Programar en consecuencia, significa prever y organizar sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad, los recursos para llevar a cabo los eventos de capacitación que den respuesta a los requerimientos detectados.

Los programas son conjuntos de metas, procedimientos, reglas y asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso. La elaboración de estos da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información de la Detección de Necesidades de Capacitación, las cuales orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar lo que se convierte en cursos mismos que se agrupan para formar programas y estos se pueden diseñar por puestos, áreas de trabajo y funciones.

"La elaboración de programas implica la integración de los objetivos previamente definidos, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, selección y diseño de medios y técnicas didácticas para la conducción y evaluación del proceso de la capacitación."²⁹

2.3.3 Operación y difusión de la capacitación

La operación o ejecución es la etapa que sirve para realizar los eventos de capacitación, en las fechas y periodos establecidos en la etapa de programación. Asimismo, debe verificar y cuidar el desarrollo de los cursos y el adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

La operación "es la puesta en marcha de los programas, es decir, cursos de capacitación, e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, de igual modo contempla el manejo de aulas, material didáctico y todo lo relacionado con apoyos logísticos".³⁰

²⁹ *Ibidem*. p. 17

³⁰ *Ibidem*. p. 19

Dirige la acción capacitadora al logro de los objetivos.

2.3.4 Evaluación y seguimiento de la capacitación

La evaluación consiste en medir y valorar el avance y los resultados de la capacitación, para corregir desviaciones o modificar metas establecidas. Permite verificar la congruencia de los programas y de los resultados, con los objetivos y políticas de la organización, con los requerimientos del puesto y con el perfil para el desarrollo integral del trabajador.

"Es la valoración y corrección de todo el proceso de capacitación para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, en donde se supervisa y evalúa la comprensión de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema del proceso, comprende la evaluación total de las funciones tanto en su planteamiento estructural, metodológico como de los procesos administrativos e institucionales, asimismo, comprende la evaluación del aprendizaje de los capacitandos y el desempeño del instructor".³¹

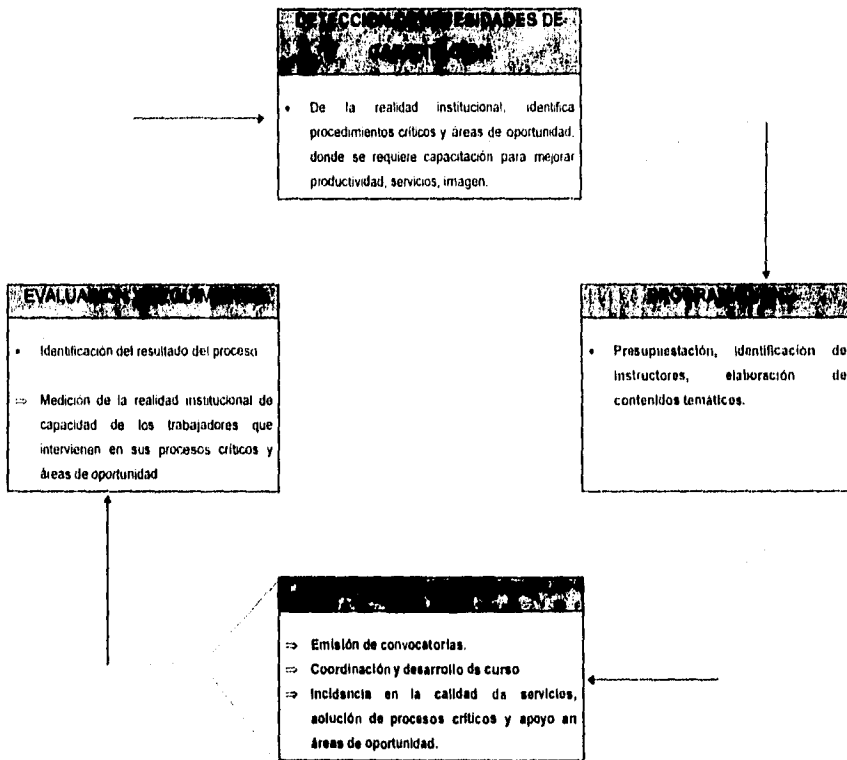
El seguimiento se hace con fines de identificar si se requiere hacer alguna corrección y ajustes a los programas impartidos, observar si hay avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o necesidades detectadas.

El seguimiento se hace en los programas, lo anterior con el propósito de conocer los obstáculos que se presenten para lograr los cambios esperados después de los cursos recibidos con lo que se tomarán medidas que garanticen la capacitación en el trabajo y reforzar e incrementar los cambios de conducta logrados.

³¹ *Ibidem*, p. 20

La evaluación indica, en síntesis, el avance del proceso de capacitación ya que abarca acciones de control y seguimiento y particularmente acciones de evaluación cualitativa y cuantitativa.

SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL



2.4 Las vertientes del Sistema de Capacitación

Debemos de entender como vertiente, la orientación o sentido que se da a la capacitación, antes de revisar las vertientes, es adecuado clasificar los tipos de capacitación que son principalmente tres.

Capacitación Genérica: "Es la que está dirigida a atender los requerimientos que presenta el personal técnico-operativo que desarrolla principalmente actividades de apoyo en su área de trabajo. Las temáticas que se abordan en este tipo de capacitación son generalmente de formación básica para acceder a otros niveles de especificidad y profesionalización".³²

Capacitación Específica: "Es la preparación, actualización o perfeccionamiento de los servidores públicos en alguna rama del conocimiento que defina las funciones sustantivas o relevantes de cada unidad administrativa y coadyuve al logro del objetivo institucional".³³

Capacitación Directiva: "Es la actualización y profesionalización de los funcionarios y tiene como propósito formar cuadros de alta dirección".³⁴

Desde esta perspectiva, la capacitación se divide en 2 tipos de vertientes: Desconcentración y Dirección

2.4.1 Vertiente de Desconcentración

A través de esta vertiente el área central responsable de la Capacitación paulatinamente traspasará de modo integral las funciones de capacitación

³² Idem. p. 25

³³ *Ibidem.* 26

³⁴ *Ibidem.* p. 25

dirigidas al personal técnico-operativo a cada dependencia y órgano del Gobierno del Distrito Federal. Tanto la capacitación genérica como la específica, deben ser operadas por cada unidad administrativa, en el entendido de que se procederá, con cada una de ellas, de acuerdo con el nivel de avance de sus propios procesos internos y con la intensidad con que se asuma su responsabilidad. La desconcentración reconoce que son las unidades administrativas del Gobierno del Distrito Federal quienes mejor conocen sus problemas y, en consecuencia, deben ser las mejor dotadas para resolver los problemas. Este es el principio en que se fundamenta la vertiente de desconcentración. Para ello se requiere que las unidades administrativas estén preparadas para conducir su propio proceso de capacitación.

La desconcentración es un esfuerzo sistemático para delegar a las unidades administrativas, las funciones de capacitación, a fin de, por un lado, dar continuidad al sistema mediante ejercicios trimestrales de evaluación que verifican el apego a los programas, la eficiencia de los recursos, la consecución de objetivos y las metas planteadas; y por el otro, verifica la calidad de capacitación que cada unidad administrativa habrá de cuidar, los contenidos de los eventos y verificar el efecto positivo de estos en la eficiencia y productividad de su personal. Es decir, cada área será responsable de las etapas de Diagnóstico, Programación, Operación y Evaluación y Seguimiento.

Esta vertiente atiende dos tipos de capacitación que son Genérica y Específica, la primera presenta 12 módulos de conocimientos que los responsables deben aplicar al interior de las unidades. Cada uno contiene una serie de temas que pueden impartirse con apego a los objetivos y las necesidades de cada dependencia.³⁵

³⁵ Ver anexo. 6, Sistema de capacitación. "Vertiente de desconcentración"

Capacitación Específica

Corresponde a la preparación, actualización o profesionalización en alguna rama del conocimiento que defina las funciones de una área particular de trabajo o puesto.

Los cursos para este tipo de capacitación lo diseñan las propias áreas del Gobierno del Distrito Federal, ya que como su nombre lo indica son cursos muy especializados con los que se formará a los trabajadores para cumplir con el objetivo institucional en cada área, que permitirá brindar servicios de mejor calidad a la ciudadanía.

2.4.2 Vertiente de Dirección

La administración y el manejo de esta vertiente, es responsabilidad de un área de control, la Dirección de Capacitación. Con ella se atiende las necesidades de los jefes y se ofrecen opciones apropiadas a los directivos. No obstante, esta vertiente depende sobre todo de la intervención de los funcionarios que tienen bajo su cargo a otros funcionarios, a efecto de que definan los eventos que consideren necesarios para el desarrollo de las habilidades directivas, una vez acordadas las opciones, la Dirección de Capacitación procede a la ejecución de los cursos o eventos solicitados, con ello se pretende servir de apoyo a las labores de jefes. Está diseñada para llevarse a cabo sobre la base de un programa básico de necesidades, que no excluye la realización de otro tipo de eventos. Con esta vertiente se atienden las necesidades de capacitación y desarrollo de los funcionarios, los módulos de esta vertiente son cuatro.³⁶

³⁶ Ver anexo 7 Sistema de capacitación. "Vertiente de dirección"

CAPACITACION EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Vertientes

Proceso Vertiente	Detección de Necesidades de Capacitación	Programación	Difusión y Operación	Evaluación y Seguimiento
Dirección (para personal directivo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de áreas de oportunidad • Procesos críticos • Identificar metas y requerimientos de inversión en capital humano 	Presupuestación, identificación de instructores, cuantificar recursos	Convocatorias, registro, coordinación del curso, apoyo de facilitadores en oficinas centrales	Medición de resultados y aprovechamientos
Desconcentración (para personal operativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de áreas de oportunidad • Procesos críticos • Identificar metas y requerimientos de inversión en capital humano <p>En esta vertiente, además de la capacitación puede detectarse necesidades de adiestramiento</p>	Presupuestación, identificación de instructores, cuantificar recursos	Convocatorias, registro, coordinación del curso, apoyo de facilitadores en oficinas centrales y unidades desconcentradas	Medición de resultados y aprovechamientos. Impacto en productividad, imagen y calidad de servicios.

El sistema de capacitación ha sido objeto de análisis por parte de los administradores de la capacitación,³⁷ del sector Gobierno del Distrito Federal, han determinado que la dirección y operación del sistema adolece de serias deficiencias que limitan su desarrollo, debido principalmente a la insuficiente capacitación de los responsables de esta tarea y el no contar con las guías metodológicas para cada etapa del proceso de capacitación.

Por lo anterior, en la mayoría de las unidades administrativas el responsable de capacitación, atiende dentro de su ámbito las delegaciones que le impone la normatividad de la Oficialía Mayor a través de instrumentos poco confiables y obsoletos.

En la actualidad, la producción de bienes y servicios exige de más conocimiento y mejores habilidades, tanto de quienes dirigen y administran las etapas y procesos de capacitación, como de los servidores públicos de nivel directivo como técnicos-operativos.

Sólo mediante la capacitación, a todos los niveles, podrán transformarse sin dispersión alguna los recursos en servicios y éstos en mejores fuentes de trabajo y bienestar para la ciudadanía, la capacitación es una alternativa de desarrollo tanto individual como de la organización, es un proceso sistemático por medio del cual se trata de modificar conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores, con el propósito de tener una mejor preparación para resolver problemas de trabajo. Además, no basta proporcionar capacitación, es primordial motivar a las personas que serán capacitadas. Es necesario que la deficiencia en las habilidades de los trabajadores sean superadas mediante un esfuerzo conjunto entre educando y educador, presentándose oportunidades alternas al directivo y al técnico-operativo: al directivo lograr por medio de la capacitación,

³⁷ Los administradores de la capacitación, son los responsables de operar el proceso de capacitación en las unidades administrativas que conforman el sector Gobierno del Distrito Federal.

que su personal se integre y sume los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización, incrementando la productividad, al trabajador, poder desarrollar sus habilidades, escalando posiciones mediante un sentido de logro y superación.

La capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que generen la realidad social. El trabajo eficiente se consigue cuando hay una integración entre trabajador y organización, cuando éste se sienta parte y conozca el qué y por qué de la situación y ayude a determinar el cuándo y el cómo.

Ante estas dificultades y exigencias de los administradores de la capacitación y las transformaciones requeridas por la tecnología y la planeación estratégica de la organización, la respuesta a esto debe abocarse a diseñar una metodología que permita identificar las reales necesidades de capacitación de los servidores públicos del Gobierno del Distrito Federal y que permita determinar las directrices de los planes y programas de capacitación que den respuesta a las necesidades detectadas y contribuyan a la calidad y excelencia de los servicios que se otorgan a la ciudadanía.

La capacitación puede enfocarse de acuerdo a los intereses individuales o de la organización. Para esta tesina me refiero como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a un individuo de repertorio de conocimientos para que logre los objetivos de un puesto diferente al suyo o para que logre los objetivos del puesto que actualmente está desempeñando.

La capacitación en la organización constituye una formación educativa extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras palabras, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y/o profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.

En estas condiciones, la capacitación debe planearse, desarrollarse y evaluarse con base en principios propios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo. Para alcanzar esto es necesario considerar la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Uno de los aspectos centrales del sistema de capacitación del Distrito Federal, debiera ser la aplicación de las técnicas pedagógicas que sean apropiadas para que se reproduzca el proceso de enseñanza-aprendizaje inherente a una acción de capacitación determinada. El papel que desempeña el proceso de enseñanza-aprendizaje en cualquier tarea educativa es de fundamental importancia. Comprender su naturaleza y desarrollo apropiadamente es condición *sine qua non* para el logro de los objetivos educacionales.

La finalidad genérica del quehacer de la capacitación es producir diferentes aprendizajes en los participantes que contribuyan al mejoramiento de su desempeño y de su productividad laboral, o bien que favorezcan su desarrollo personal. Por ello, el aspecto central de este quehacer es el proceso de enseñanza-aprendizaje que se efectúa en cada acción de capacitación para propiciar el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes en las que participan.

El proceso de enseñanza-aprendizaje está constituido por una serie de experiencias de distinto tipo que no son otra cosa sino que una secuencia de oportunidades que los participantes tienen para facilitar su proceso de aprendizaje. De esta forma, resulta imperioso que los administradores de la capacitación dediquen el tiempo, conocimientos y habilidades suficientes para diseñar, lo más adecuadamente posible, dicho proceso. Sólo así se tendrá un mayor índice de probabilidades de éxito de una acción de capacitación determinada.

Esta fase de diseño reviste, por lo anteriormente señalado, una singular importancia, ya que si se realiza apropiadamente, se obtendrán las siguientes ventajas:

- Tener la certeza de que la acción de capacitación será de utilidad para el organismo laboral y para los capacitandos.
- Asegurar que la acción de capacitación responderá a las necesidades que determinaron su realización.
- Seleccionar y organizar el contenido temático (conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas) que sea el apropiado para la naturaleza de la acción de capacitación.
- Determinar la forma concreta de realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje inherente a la acción que sea la adecuada.
- Vincular la acción de capacitación al desempeño y a la productividad laboral de los capacitandos.

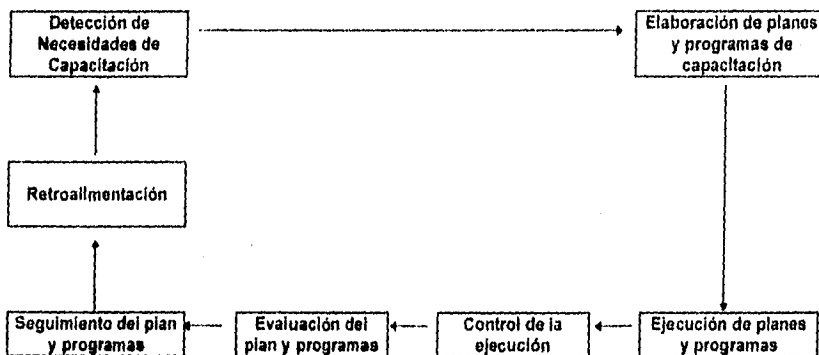
En este orden de ideas, el diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje de una acción de capacitación, incluye las actividades que a continuación se mencionan:

- Analizar las necesidades de capacitación previamente detectadas.
- Analizar las tareas de los puestos que ocupan los capacitandos.
- Formular metas y objetivos de capacitación.

- Seleccionar y organizar el contenido temático que será objeto de conocimiento y de aprendizaje.
- Seleccionar los métodos y medios de instrucción.
- Elaborar estrategias técnicas y medios apropiados para la evaluación de las acciones de capacitación.

De esta forma, el significado y las características generales de cada una de las tareas antes mencionadas, se podrían precisar de la siguiente manera:

Analizar las necesidades de capacitación previamente detectadas. El proceso de capacitación implica el cumplimiento de las siguientes etapas:



Como se puede advertir, el inicio de este proceso es la detección de necesidades de capacitación. Ello implica que cualquier acción de capacitación debe estar dirigida a satisfacer una o más de las necesidades detectadas por el organismo laboral. La definición de éstas es lo que da razón de ser al proceso de capacitación y, en consecuencia, es lo que lo justifica.

Asimismo, es importante analizar las tareas de los puestos que ocupan los capacitandos, las acciones que se realizan en la organización están dirigidas a sus trabajadores quienes desempeñan determinadas funciones. Cada uno de estos constituyen una unidad específica de trabajo integrada por los profesiogramas, es decir las tareas y operaciones que deben desarrollar, los requisitos de actitudes y aptitudes que deben cubrir las personas destinadas a ocupar el puesto, lo que significa para el proceso de enseñanza-aprendizaje, los elementos inherentes a un puesto se deben de tomar en cuenta para la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha acción así como para la selección de contenidos temáticos, los métodos de instrucción y la evaluación de la propia acción. Asimismo, determinar en cuáles de las actividades del profesiograma incidirá la acción de capacitación. Con base en lo anteriormente señalado, se deben de formular los indicadores de productividad en función de los cuales se establecerá el vínculo capacitación-desempeño y productividad laboral y por último se deben de establecer las bases para hacer la evaluación de las acciones de capacitación.

Toda acción de capacitación debe estar dirigida a la consecución de ciertos objetivos, los cuales deben establecer los indicadores de productividad correspondientes y en función de esto, se debe seleccionar y organizar el contenido temático que sea apropiado para los elementos antes mencionados. Por esto, se entiende el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que serán objeto de enseñanza y aprendizaje en una acción de capacitación. De ahí que su selección y organización sean un factor significativo para asegurar que la acción sea satisfactoria.

Por último el planteamiento que se ha hecho durante este capítulo, en torno al sistema de capacitación, debe de considerar el significado que el método de instrucción durante una acción de capacitación está constituido por el instructor, que por la naturaleza de las necesidades de capacitación a satisfacer, deben

señalar al instructor formas concretas para desarrollar el proceso de enseñanza de manera que permita cumplir con los planteamientos de los elementos antes mencionados y contribuyan al logro de los objetivos personales y organizacionales, a través de un impacto favorable en el desempeño laboral.

El proceso de capacitación en tanto tarea eminentemente educativa y vinculada al desempeño y a la productividad laboral, encuentra en el proceso de evaluación uno de sus pilares sustantivos, habida cuenta que una acción de capacitación debe estar dirigida a satisfacer una o más necesidades detectadas y por consiguiente, lograr ciertos objetivos y cumplir con uno o varios indicadores de productividad, por ello, el administrador de la capacitación debe de ser muy cuidadoso en diseñar e instrumentar las estrategias, las técnicas y los medios a través de los cuales se pueda realizar un proceso de evaluación objetivo, confiable y válido.

Lo anterior pretende contribuir al sistema de capacitación del Departamento del Distrito Federal y por ello, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de guía para la detección de necesidades de capacitación en el Gobierno del Distrito Federal, que persigue apoyar la desconcentración, dotar a las unidades administrativas de un instrumento para que en sus respectivos ámbitos de competencia detecten las reales necesidades de capacitación, con lo que se podrá elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende, los servicios que se otorgan a la ciudadanía.

CAPÍTULO 3:

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACION DE LA GUIA DE DETECCION DE NECESIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION PARA EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

La capacitación es un reto institucional mediante el cual se hace posible el desarrollo de todas las potencialidades del hombre, a la vez resulta ser un compromiso personal frente al propio progreso. Por esto, desde su concepción hasta el momento de su ejecución el proceso de capacitación deberá considerar como objetivo relevante el de formar de la mejor manera posible personas concientes y participativas; agentes de cambio y autotransformación, de tal manera, que los logros obtenidos sean palpables en la conformación de servidores públicos preparados y en el mejoramiento de las relaciones laborales.

Es así que resulta importante considerar una metodología que auxilie a todas aquellas personas que tienen como función administrar el proceso de capacitación, en especial a la primera etapa de este proceso, ya que suele ocurrir que por no tener las herramientas metodológicas necesarias ven obstaculizada su tarea.

3.1 Antecedentes de la Propuesta

Los vertiginosos cambios que se verifican en el contexto mundial y nacional, particularmente en los ámbitos educativo, económico y tecnológico, exigen que tanto los países involucrados como sus instituciones lleven a cabo una serie de medidas que les permitan adaptarse a los nuevos ritmos de vida y trabajo. Ello implica que las organizaciones deben modificar métodos, procedimientos y

actualizar sus recursos humanos para adecuarse a un contexto de intensa competitividad, dentro de un conjunto de mercados internos y externos cada vez más exigentes en lo que se refiere a la calidad en la producción de bienes y/o prestación de servicios.

En nuestro país, aún cuando la respuesta no ha sido inmediata, lo anterior se traduce en elaboración de planes y programas, creación de convenios y líneas de acción tanto en el sector gubernamental como en el privado que promueven y procuren el perfeccionamiento educativo, tecnológico y administrativo con base en la filosofía de la calidad, productividad y excelencia.

En tal contexto, la capacitación constituye un medio idóneo para que las organizaciones inicien o continúen un proceso de cambio que les permita enfrentar los retos con éxito, y mantener un óptimo nivel de calidad en la formación del personal, los procesos, métodos de trabajo y, por supuesto, en sus productos (bienes y/o servicios).

La capacitación gradualmente ha obtenido un lugar significativo dentro de las políticas de las organizaciones en lo que a administración de recursos humanos se refiere, pues su objetivo es precisamente las personas que en ellas laboran. Al contar con personal mejor preparado, profesional y comprometido, se generan condiciones más apropiadas para optimizar recursos, reducir costos y, en general, para cumplir con los objetivos institucionales, lo cual aporta beneficios para la propia organización, sus integrantes, y el medio en el cual se desenvuelven.

Esta puede definirse como "un proceso integrado por un conjunto de etapas formales que propician a su vez un proceso de enseñanza-aprendizaje a través del cual se proporciona a los individuos una serie de elementos teórico-prácticos que rebasan la mera transmisión de información y les permite desempeñar

enfermedades de acuerdo a los síntomas que presentan, e incluye la calificación que el médico asigna como resultado de su indagación".³⁹ En Pedagogía, el diagnóstico consiste en efectuar el examen y análisis de un caso, así como la síntesis correspondiente de los datos obtenidos. En ambos casos, condiciona tanto el tratamiento como la posterior evolución del sujeto.

Así, el diagnóstico permite no sólo distinguir una enfermedad de otra de acuerdo al conjunto de síntomas que manifiestan y las caracterizan, sino determinar su naturaleza particular. En síntesis, el diagnóstico permite detectar una enfermedad y tomar las medidas pertinentes para erradicarla.

Transfiriendo el concepto, en el ámbito de capacitación, el diagnóstico "es el método que permite conocer las condiciones reales en que se encuentra una organización, en términos de su funcionamiento".⁴⁰ Es decir, indica si la organización presenta problemas, deficiencias o requerimientos para cumplir con su objetivo institucional, cuáles son, dónde se presentan y, a partir de ello, posibilita prever las soluciones adecuadas.

3.2 Objetivos

Los objetivos que me propongo alcanzar con la propuesta de este documento son: un instrumento que homogeneice los procedimientos para llevar a cabo la primera etapa del proceso de capacitación el diagnóstico, en las unidades administrativas del Gobierno del Distrito Federal.

Apoyar la desconcentración de la capacitación en todas sus etapas hacia todas las unidades administrativas del sector Gobierno del Distrito Federal.

³⁹ Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. p. 46

⁴⁰ Ibidem, p. 17

Optimizar los recursos destinados al proceso de capacitación, mediante una real y efectiva Detección de Necesidades de Capacitación.

Orientar la capacitación hacia una eficiente prestación de servicios a la ciudadanía, a través de empleados públicos mejor preparados.

A continuación se presenta la metodología para aplicar la Detección de Necesidades.

3.3 El Diagnóstico

En esta etapa me propongo identificar la serie o conjunto de problemas y situaciones, particulares y/o generales que enfrenta una unidad administrativa, los cuales, por un lado, le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos institucionales, y por otro le exigen implementar ciertas medidas como consecuencia de su desarrollo cotidiano. A este proceso de identificación se le denomina Detección de Necesidades de Capacitación, y la importancia que se otorgue y el cuidado que se tenga en la realización de esta etapa será determinante, pues de ello dependerá que los programas y eventos de capacitación que han de elaborarse con base en la información obtenida se apeguen a los requerimientos que en la materia presenten las áreas y, sobre todo, resuelvan problemáticas concretas.

De esta manera, el diagnóstico constituye el antecedente que servirá de base para el diseño, desarrollo y ejecución de los programas de capacitación, así como para orientar las acciones de acuerdo a las prioridades y objetivos de cada unidad administrativa y del Gobierno del Distrito Federal.

El núcleo del Diagnóstico lo constituye la detección de necesidades de capacitación, es decir la identificación de aquellos aspectos que han de cubrirse

para conseguir el desempeño óptimo en los puestos, el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas, el constante desarrollo de los individuos que en ellas laboran, así como el aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

Con lo anterior, se trata de señalar tanto aquello que no puede ni debe faltar en las unidades administrativas, como la discrepancia entre "lo que debe hacerse" y "lo que se hace", entre "lo esperado" y "lo real". El objetivo central del diagnóstico es determinar quiénes, cuántos servidores públicos, en cuáles aspectos y/o actividades, cuándo y en qué grado requieren capacitación y de qué tipo, a fin de que los trabajadores puedan, sepan cómo y quieran hacer las cosas.

Propongo que el diagnóstico se efectúe en dos niveles: General y Particular, a continuación se presenta la descripción de cada uno de ellos.

3.3.1 Nivel General

En este nivel se constituirá el marco de referencia a partir del cual se llevará a cabo la detección de necesidades, para lo cual se debe realizar el análisis de la organización a fin de obtener información acerca de la situación actual de las áreas, particularmente en cuanto a su estructura, e incluirá los siguientes puntos:

- a) La estructura administrativa de la organización, es decir la información recabada, se referirá al aspecto formal de cada área que deberá contemplar los siguientes componentes: líneas de autoridad, áreas funcionales y número total de trabajadores —por tipo de actividad y contratación— en sus distintos niveles jerárquicos.
- b) Determinación del universo de estudio, esta información se referirá a las áreas administrativas y los recursos humanos o áreas que de oportunidad serán incluidos en la investigación. Dichas áreas son catalogadas como sustantivas o

adjetivas, de acuerdo a las funciones que cumplen. A continuación se describe cada una:

Por **áreas sustantivas** "se comprenden aquellos conglomerados humanos y físicos en los cuales se desarrollan las funciones que tienen como fin cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados a las áreas, mediante la producción de bienes y/o la prestación de servicios para los que está facultada".⁴¹ En otras palabras, son aquéllas que prestan servicios directos a la ciudadanía en cada unidad administrativa.

Las **áreas adjetivas** "son aquéllas a las cuales compete adquirir, controlar y proveer los recursos materiales, humanos y financieros requeridos por las unidades administrativas, así como otorgar servicios y apoyo a las áreas sustantivas para hacer factible su buen funcionamiento".⁴²

En este nivel su procedimiento se realizará en dos fases:

La primera es la recopilación de información la cual se obtendrá mediante la revisión de documentos referentes a la unidad administrativa como son manuales de organización, de procedimientos, de políticas o normas, etc., así como de entrevistas con los jefes y en el área de Recursos Humanos.

La segunda, análisis y presentación de datos⁴³. En este nivel se ocupan los formatos 1, 2, y 3. Una vez que el responsable de capacitación tiene la información en su poder, procederá a analizarla y a vaciar los datos solicitados en los formatos correspondientes, mismos que se indican a continuación:

⁴¹ Departamento del Distrito Federal. Gua para la presupuestación de capacitación. p. 16.

⁴² Ibidem, p. 17

⁴³ Para llevar a cabo el estudio para la detección de necesidades de capacitación, se diseñaron ocho formatos, mismos que forman parte de los anexos.

En el formato 1 se anotan los datos generales de la unidad administrativa: nombre, domicilio, nombre del jefe de la unidad departamental, nombre del responsable de Capacitación, horario de labores y teléfonos de ambos.

En el formato 2 se registran los datos acerca de la estructura de la organización, el número total de servidores públicos, el número de trabajadores por tipo de contratación y actividad, y se anexa el organigrama de la unidad administrativa.

En el formato 3 se registra el universo de estudio, es decir, las áreas sustantivas y adjetivas con que cuentan las unidades administrativas o áreas de oportunidad. El criterio para seleccionar las áreas donde se efectuará la detección de necesidades de capacitación consiste en atender prioritariamente a las áreas sustantivas y luego aquéllas que se consideren pertinentes.

3.3.2 Nivel particular

En este nivel se da inicio a la detección de necesidades propiamente, el responsable de Capacitación debe precisar, con base en el universo de estudio, el número de servidores públicos que serán incluidos en la investigación; dicho número para ser representativo como muestra, ha de equivaler por lo menos al diez por ciento del total de servidores en el caso de unidades administrativas cuya plantilla de personal es muy grande, y a todo el personal en el resto de las unidades administrativas que conforman el Gobierno del Distrito Federal.

Por necesidad, se debe entender, en general, aquello de lo que no se puede prescindir, lo que no puede faltar para hacer algo, o bien la carencia de medios. Dentro del ámbito de la capacitación, las necesidades se refieren a los elementos que hacen falta y deben cubrirse satisfactoriamente para lograr el eficiente funcionamiento de la organización. Pueden considerarse como las diferencias medibles entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos como

"a) Por su origen:

Necesidades de la organización. Se refieren a las deficiencias o requerimientos que afectan a todo el conjunto del área, en términos de políticas, objetivos, metas programas y administración en general de los recursos.

Necesidades del puesto. Comprenden las deficiencias o requerimientos particulares que presenta. . los trabajadores en el desempeño de un puesto con relación a las actividades que deben realizar.

Necesidades del individuo. Se refieren a los requerimientos que a título personal presentan los trabajadores para dar continuidad a su propio desarrollo.

b) Por su accesibilidad:

Necesidades manifiestas. Son aquéllas derivadas del desenvolvimiento cotidiano de las áreas. Son evidentes, en ocasiones obvias, e indican problemas o situaciones cuya causa se detecta a simple vista o haciendo uso del sentido común. algunos ejemplos: cantidad insuficiente de personal, personal de nuevo ingreso, promociones a nivel superior, cambios de área, licencias, modificaciones en la organización, las políticas u objetivos de las propias áreas, o en las técnicas y procedimientos de trabajo; adquisición de nuevas tecnologías, etc."⁴⁴

Necesidades encubiertas. Son menos evidentes, el conocimiento pleno de las causas no es inmediato y sólo se detectan a través de una investigación minuciosa y profunda. Se derivan especialmente de las llamadas "áreas críticas" y están directa o indirectamente relacionadas con situaciones como las siguientes: incumplimiento de programas, carencia o ineficiencia en la aplicación de políticas

⁴⁴ Pinto Villatoro, Roberto. *op. cit.* p. 75-78

y reglamentos, falta de claridad en los objetivos; quejas, bajo nivel de calidad en la prestación de servicios, comunicación deficiente entre el personal, conflictos personales y/o laborales, etc. Las áreas críticas deben incluirse en el universo de estudio".⁴⁵

Con base a lo anterior, para elaborar un reporte de diagnóstico adecuado implica que las necesidades de capacitación sean claras y precisas, por lo cual es indispensable señalar previamente aquellos elementos que permitirán a los responsables de Capacitación efectuar este importante paso, para ello es necesario definir con precisión las áreas y conceptos que intervendrán.

Como ya se indicó en la introducción, la capacitación y el adiestramiento se orienta a tres áreas básicas del desarrollo humano para incidir en el comportamiento y la productividad de los individuos: psicomotriz, cognoscitiva y afectiva.

- El área psicomotriz comprende el dominio de habilidades —manuales, verbales y mentales— específicas, hábitos y destrezas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida.

El objetivo de la capacitación en esta área consiste en perfeccionar las habilidades físicas y mecánicas de los individuos, a fin de cumplir con requerimientos específicos y concretos, pues se realizan actividades que no exigen un particular esfuerzo intelectual; en general, se busca mejorar los procedimientos rutinarios y/o repetitivos en actividades básicamente operativas (por ejemplo, manejo de herramientas y equipos), sobre todo en el área de servicios y en ciertos casos el área administrativa.

⁴⁵ Idem.

- El área cognoscitiva comprende los procesos de tipo intelectual relacionados con el desempeño de una actividad, por ejemplo: juicio, atención, memoria, análisis, síntesis, creatividad, etc. Incidir en esta área propicia el conocimiento crítico del medio circundante.

Mediante la capacitación se busca preparar y enseñar mediante la impartición de conocimientos teórico-prácticos con el fin de que se desempeñen funciones y actividades que, además de habilidades y destrezas, requieren un mayor esfuerzo intelectual y de conocimientos no asequibles por la rutina diaria (por ejemplo, conocimientos administrativos, técnicos y científicos). Si bien el desarrollo del área cognoscitiva no es privativa de un determinado grupo o sector de la organización, suele atenderse en los niveles intermedios y altos dentro de la jerarquía organizacional.

- El área afectiva comprende el conjunto de valores, actitudes, sentimientos, preferencias y opiniones que el individuo desarrolla e integra a lo largo de su vida y que propician su inclinación o rechazo hacia sí mismo y su medio. Estimular esta área favorece el conocimiento del propio individuo y la modificación de sus actitudes.

Aquí, la capacitación busca lograr un desarrollo amplio del individuo que tienda a lo integral, pues además de conocimientos y habilidades, los individuos obtienen experiencias que propician una concepción distinta del medio laboral y extralaboral en el que se desenvuelven, es decir, se busca modificar las actitudes de los individuos considerando su crecimiento interior y su profesionalización en esta jerarquía organizacional.

A su vez, existen tres conceptos relacionados directamente con las áreas mencionadas: conocimientos, habilidades y actitudes. Con base en las áreas mencionadas y estos conceptos será posible precisar las necesidades contenidas

en los reportes de diagnóstico de cada unidad administrativa, de acuerdo al puesto al que correspondan y al objetivo a lograr mediante los eventos de capacitación. Enseguida, se presenta la definición de cada uno:

Conocimientos. Cantidad y calidad de información que un individuo posee con relación a ciertos fenómenos y las relaciones que entre ellos existen. Dicha información se adquiere a través de la experiencia y la educación.

Habilidades. Capacidades físicas y mentales desarrolladas por el individuo que le permiten realizar trabajos dados. Tales capacidades incluyen, por un lado, elementos característicos como precisión, cuidado, destreza, coordinación y limpieza, particularmente en la manipulación, operación o procesamiento de materiales diversos mediante el uso de herramientas, instrumentos y máquinas; por otro, elementos relacionados con su educación formal, experiencia laboral, capacidad intelectual, conocimientos acerca del trabajo y responsabilidad en el ejercicio del puesto.

Actitud. Estado de predisposición psicológica adquirida y organizada a través de la experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica ante determinadas personas, objetos y situaciones, con predominio del componente afectivo sobre el cognoscitivo.

Con base en lo anterior, ahora analizaremos el procedimiento para llevar a cabo el nivel particular el cual consta de dos facetas: el diseño y la operación.

Faceta de diseño. Aquí se establece el Modelo de Investigación, se eligen las técnicas de apoyo y se consideran los elementos administrativo, tecnológico y psicosocial que permitirán diferenciar las necesidades detectadas y se planea la estrategia a seguir en cada unidad administrativa para efectuar la investigación, considerando previamente una serie de puntos, entre los que se encuentran:

- Areas y puestos a investigar
- Con quiénes se va a trabajar y cuántos son
- Los recursos y el tiempo disponibles
- Las posibilidades reales de acceso a las áreas seleccionadas
- Cantidad de personas que realizarán la investigación

Todo lo anterior con el fin de cubrir con oportunidad y eficiencia los tres pasos que integran esta faceta, mismos que a continuación se describen:

1. Modelos de investigación

Por modelos de investigación se entiende "un patrón, un cambio general a seguir que está constituido por un conjunto de actividades debidamente secuenciadas, e implica la aplicación de criterios básicos y del empleo de una o más técnicas para la detección de necesidades".⁴⁶

Para este trabajo se consideran dos modelos que pueden aplicarse para efectuar la detección: el centrado en el analista y el participativo.

En el primero, el responsable de Capacitación actúa de común acuerdo con los Jefes de la Unidad Administrativa, y con base en las observaciones, criterios y opiniones de ambos se elabora el Reporte de Diagnóstico; por tanto, la participación de la base trabajadora es prácticamente nula, salvo cuando se requiere verificar algún dato.

A diferencia del anterior, en el segundo modelo intervienen activamente tanto directivos como personal de menor jerarquía, todos bajo la coordinación y asesoría del responsable de Capacitación.

⁴⁶ Gil C., E. Detección de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo p. 76.

El responsable de Capacitación debe decidir si las condiciones de su unidad administrativa son propicias para utilizar uno u otro modelo, y en cualquier caso debe auxiliarse además con una serie de técnicas de apoyo, las cuales seleccionará en función de su pertinencia.

2. Técnicas de apoyo

Las técnicas de apoyo son un conjunto de recursos y procedimientos utilizados como auxiliares para llevar a cabo una determinada labor en función de objetivos previamente establecidos; de acuerdo con el uso que se pretenda darles y las características de su diseño y aplicación, es posible encontrar una gran cantidad de técnicas. Por lo que se refiere particularmente al ámbito de la capacitación, y dentro de éste a la etapa del diagnóstico, se cuenta con un número considerable de técnicas que pueden auxiliar a los responsables de Capacitación en la labor de identificar y registrar los requerimientos que en la materia existen en cada área laboral.

- 1) Corrillos
- 2) Cuestionario
- 3) Encuesta
- 4) Entrevista
- 5) Inventario de habilidades
- 6) Lista de verificación
- 7) Lluvia de ideas
- 8) Observación
- 9) Perfil de requerimientos del puesto⁴⁷

⁴⁷Pinto Villatoro. *op.cit.* p. 79

3. Elementos administrativo, tecnológico y psicosocial

Estos elementos proporcionan un marco general de referencia para orientar las acciones de capacitación. Con base en ellos se indicarán los puntos críticos que podrán solucionarse mediante los eventos de capacitación, dando prioridad a aquéllos que resolverán problemas en las áreas sustantivas de las unidades administrativas. Se incluyen con el propósito de que los responsables de Capacitación:

- Obtengan un panorama general de la unidad administrativa
- Cuenten con criterios que les permita determinar de dónde provienen las necesidades y diferenciar las necesidades de capacitación de las que no lo son, de manera que al mismo tiempo señalen aspectos que deban atenderse aún cuando no correspondan al área de capacitación.
- Determinen hacia dónde se dirigen las acciones de capacitación en su área laboral.

Partiendo de la precisión previa en términos de áreas y conceptos, será posible determinar con mayor precisión el elemento en el que se encuentra cada necesidad, de tal manera que el diagnóstico no sólo aportará propuestas de eventos de capacitación, sino que señalará en cuáles elementos hay prioridad y/o predominio, indicando así las tendencias de la capacitación en cada área laboral y en el Gobierno del Distrito Federal.

Dichos elementos, en conjunto, conforman el ámbito institucional y laboral en el cual se desenvuelven cotidianamente las funciones y actividades de cada organización, por lo cual están estrechamente relacionadas con las necesidades de capacitación e incluso las determinan. Enseguida se describe cada uno:

Elemento administrativo. "Está constituido por las normas, políticas, procedimientos, etc. y, en general, por aquellos aspectos que tienden a la estabilidad, continuidad, adaptación e innovación de la organización mediante la adecuada integración de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos existentes. El examen de este elemento implica preguntas como las siguientes: ¿las metas establecidas son suficientes y adecuadas para lograr los objetivos planteados? ¿La estructura, funciones y procedimientos establecidos responden satisfactoriamente a las atribuciones de la organización?"⁴⁸

Elemento tecnológico. Se refiere, en términos amplios, "a la tecnología (máquinas, instrumentos y equipo de trabajo, incluyendo instalaciones) con que cuenta cada unidad administrativa para dar continuidad al proceso de producción de bienes y/o prestación de servicios. Influye decisivamente en el diseño y organización, así como la productividad y eficiencia de las unidades administrativas. El examen de este elemento puede efectuarse partiendo de las siguientes preguntas: ¿La tecnología disponible es suficiente, es la requerida?"⁴⁹ ¿Existe un conocimiento adecuado para utilizarla? ¿La tecnología es obsoleta e impide el cumplimiento de los fines de la organización? etc.

Elemento Psicosocial. "Comprende el ambiente que se genera por las interrelaciones que se establecen entre los individuos, los grupos y la estructura de la organización".⁵⁰ Se busca identificar las actitudes, sentimientos, motivaciones y expectativas de los individuos, así como los tipos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflictos existentes en las áreas laborales. Para efectuar el examen pueden plantearse las siguientes preguntas: ¿en cuáles procesos —de comunicación, de liderazgo, etc.— existen problemas? ¿Cuáles situaciones generan actitudes contrarias al desarrollo integral

⁴⁸ Gil C., E. *Detección de necesidades de capacitación adiestramiento y desarrollo*. p. 87-88.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 88

⁵⁰ *Ibidem*, p. 89

de la organización? ¿Cómo puede motivarse al personal para que asuma un compromiso con su trabajo y la organización? Etc.

Cabe aclarar que la información derivada de considerar estos elementos, no será registrada en un formato, pero si ha de ser incluida en un informe que complemente el Reporte de Diagnóstico, pues constituye básicamente el contexto en el que se desarrolla la detección de necesidades y al mismo tiempo es el parámetro que hace posible los cuatro puntos indicados al inicio de este apartado. Por último, en el formato 8 el responsable de Capacitación, debe anotar el número de servidores públicos que han concluido sus estudios, así como su antigüedad en el puesto y en el Departamento del Distrito Federal.

Los formatos 4, 5 y 6 incluyen una columna donde debe anotarse la prioridad, es decir, el trimestre del año en que se solicita sean satisfechas las necesidades correspondientes mediante los eventos de capacitación. A su vez, 5 y 6 incluyen una columna en la cual deben anotarse, respectivamente, el número de trabajadores por necesidad y por curso. Es importante señalar que el total de trabajadores de los 5, 6 y 7 debe coincidir.

Todos los formatos cuentan con un instructivo de llenado al reverso, el cual debe consultarse antes de anotar los datos solicitados.

Como podrá observarse, la información solicitada en los formatos se depura gradualmente y va de lo particular (los datos de cada trabajador) a lo general (total de cursos y participantes), cubriendo individuos, puestos, áreas y finalmente a toda la unidad administrativa, de ahí que cada formato cumple con una función específica y da continuidad y orden al proceso de elaboración del Reporte de Diagnóstico. Por ello es indispensable que los responsables de Capacitación

supervisen cuidadosamente la información que recaban y que se apeguen a los lineamientos establecidos en esta guía⁵¹.

Como complemento del Reporte de Diagnóstico, el responsable de Capacitación debe presentar por escrito un informe acerca del procedimiento seguido para efectuar la detección de necesidades, así como las dificultades que se presentaron a lo largo de la elaboración e integración del Reporte de Diagnóstico. En dicho informe también se debe indicar cuál fue la tendencia de las necesidades de capacitación en los elementos administrativo tecnológico y psicosocial.

Por último, es importante mencionar que en la administración pública se utilizan términos o palabras que forman parte de la cultura institucional, por ello se presenta en anexo un Glosario de Términos que tiene como propósito precisar los conceptos a los que se hace referencia⁵².

⁵¹ Ver anexo 8, Formatos para la Detección de Necesidades de Capacitación.

⁵² Ver anexo 9. Glosario de términos.

CONCLUSIONES

En el actual proceso de desarrollo de nuestro país, la Reforma Educativa es parte de los esfuerzos instrumentados por el Gobierno. Exige cambios profundos para actualizar los contenidos, planes y programas de estudios, el mejoramiento de los materiales didácticos y los libros de texto, y enfatiza, asimismo, la revaloración del maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta renovación educativa tiene como propósito fomentar la participación social en la educación, pretende lograr la equidad en el acceso de oportunidades educativas y establecer condiciones que permitan su aprovechamiento pleno; trata de asegurar que la educación permanezca abierta para las generaciones futuras, conforme a una visión de desarrollo sostenible; se dirige a alternar la participación y responsabilidad de los principales agentes que intervienen en los procesos educativos y formar individuos que participen, responsablemente, en todos los ámbitos de la vida social; además se orienta a estimular la productividad y creatividad en el desempeño de todas las actividades humanas.

El Estado y el Sistema Educativo Nacional están desarrollando acciones para la adecuación de los planes y programas de estudios, en los cuales se han incorporado criterios de excelencia que, a su vez, han sido impuestos por las exigencias de un mercado cada vez más amplio y diversificado, en el cual la satisfacción de las necesidades obliga a las organizaciones a ser más competitivas tanto en el ámbito de la producción como en el de la prestación de servicios.

En consecuencia, la educación es un factor prioritario de desarrollo individual y organizacional, que hace posible aprovechar las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época, mismas que brindan

elementos educativos básicos acordes a la nueva realidad política, económica, social y cultural de nuestro país. En este contexto, la capacitación está transformándose en un elemento estratégico vital, y con ello, se está incursionando en áreas de conocimiento necesarias para el desarrollo y formación de los trabajadores de cualquier organización.

En el caso específico de las organizaciones, públicas o privadas, la capacitación contribuye en la formación de los individuos, desarrollando sus potencialidades y adecuándolas para el mejor desempeño en la actividad productiva en que se encuentran inmersos.

En este contexto la relación del desarrollo y formación de individuos en el ámbito laboral, está dirigida al logro complementario de la calidad de vida con la calidad laboral. Esto se pretende lograr a través de la educación basada en normas de competencia laboral, la cual ampliará para muchos servidores públicos las oportunidades educativas actuales. Esta educación reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas fuera de las aulas y cuenta con programas de estudio modulares cuya flexibilidad hará posible ofrecer servicios de educación técnica y capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y de la organización, de modo que llegue a ser compatible el estudio y el trabajo. Para asegurar su éxito en la organización, es necesario el esfuerzo conjunto de los servidores públicos, de el área de capacitación y de la organización, sólo así será posible que la organización cuente con servicios de educación técnica y de capacitación que contribuyan a un desarrollo, mediante la superación productiva de los trabajadores. Así, la capacitación se constituye en un instrumento de apoyo adicional al salario como un incentivo personal y social que tiene como propósito convertirse en un área técnica que atienda los aspectos formativos de los servidores públicos, por medio de la educación laboral, actualizando y profesionalizando al trabajador para el óptimo desempeño de sus funciones en sus áreas de competencia.

Por lo anterior, la Pedagogía puede situarse en varios niveles y en varias direcciones. Puede ser reflexión en el sentido profundo del término y conducir a la filosofía de la educación; puede orientarse hacia el análisis crítico de los métodos y las técnicas de educación que se denomina frecuentemente la pedagogía general; a la enseñanza de las diferentes disciplinas entendida ésta como didáctica y al análisis científico o pedagogía experimental. En este orden de ideas y para el análisis de esta tesina la pedagogía atiende la formación educativa de los individuos en la medida que apoya la elaboración de los programas de desarrollo de personal— se constituye en una disciplina fundamental de trascendencia en las organizaciones públicas, en tanto coadyuva al diseño de estrategias de capacitación y adiestramiento, de tal forma que puede brindar herramientas para mejorar el desarrollo del recurso en las organizaciones.

Por su parte, las organizaciones que incorporan su transformación estructural en función de las nuevas tendencias administrativas para desarrollar una cultura de calidad inmersa en la modernidad; requieren que sus trabajadores se involucren en procesos de mejora continua, de tal suerte que en este ámbito la pedagogía tiene un campo de acción fértil, que le permitirá instrumentar ambiciosos proyectos educativos, fomentando una cultura para el proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuya al logro de la calidad y eficiencia en el trabajo.

Una de las herramientas que contribuye al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje es la psicotécnica, cuyo objetivo esencial es el estudio de los problemas de la selección y orientación profesional —entendiendo a la *selección profesional* como el proceso mediante el cual se elige a una persona para realizar un determinado trabajo y sea capaz de alcanzar su máximo desempeño, la diferencia de ésta con la *orientación profesional*, es que el objetivo de esta última es guiar, exclusivamente al individuo en la elección de su profesión según sus aptitudes e intereses, esto mediante el uso de instrumentos. De esta manera la psicotécnica se enfoca simultáneamente hacia la orientación y selección

profesional para el óptimo aprovechamiento de las aptitudes de los individuos, con el propósito de que logren el más alto rendimiento en su actividad productiva.

La psicotécnica, aplicada en los procesos de capacitación, permite avances de calidad en las organizaciones, ya que al diseñar herramientas apropiadas, genera el desarrollo de instrumentos que permitirán incidir en la formación de los individuos para su mejor desempeño.

De acuerdo con la experiencia, en las instituciones públicas, es necesario fortalecer e incrementar la educación con el propósito de apoyar la profesionalización de los servidores públicos para preparar y formar cuadros calificados para la adecuada producción de bienes y/o prestación de servicios. La capacitación del personal es un proceso de enseñanza-aprendizaje directamente vinculado con las necesidades de la producción o los servicios, su desarrollo depende directamente de los resultados prácticos, es decir, de la eficiencia lograda, de la calidad del producto y/o del servicio, antes y después de la capacitación, de la estrategia de desarrollo de la organización, de las exigencias que la competencia impone en la dinámica de cambio de los procesos productivos y de los servicios e imagen pública de la organización.

En este marco, es necesario contar con sistemas pedagógicos adecuados dentro del proceso de capacitación, que permitan garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los programas. Sin embargo, en las organizaciones no existen sistemas con estos fines. Esta situación ha llevado a que cada organización cree los suyos propios, en el mejor de los casos, opere los programas sin el control necesario.

Ante ello, el Gobierno del Distrito Federal requiere de un gradual y permanente proceso de desarrollo de sus áreas y, por ende, de sus servidores públicos; parte de este desarrollo se fundamenta en la atención que se da a la formación de

recursos humanos eficientes y competentes que permitan el cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales.

El criterio basado en la formación de trabajadores, a través de la capacitación, adquiere vital importancia entre las políticas y estrategias de administración de personal; lo anterior como condición para lograr y mantener un óptimo funcionamiento del Gobierno del Distrito Federal. Así, la capacitación es un medio que nos permite proporcionar, reforzar, actualizar y desarrollar las habilidades, actitudes, conocimientos y aptitudes requeridos para desempeñar las múltiples funciones y actividades que se llevan a cabo en toda organización.

En este contexto, la propuesta presentada en este trabajo es el diseño de una guía que responde al problema planteado, contribuye a homogeneizar los procedimientos para llevar a cabo la primer etapa del proceso de capacitación en las unidades administrativas del Gobierno del Distrito Federal.

Las principales ventajas que presenta esta guía son:

- Apoya la desconcentración de la capacitación en todas sus etapas en el sector Gobierno, unificando criterios y procedimientos para que los responsables de esta tarea en las unidades administrativas conduzcan su propio proceso..
- Permite optimizar los recursos destinados al proceso de capacitación, mediante una real y efectiva Detección de Necesidades de Capacitación.
- Orienta la capacitación hacia una eficiente prestación de servicios a la ciudadanía, a través de empleados públicos mejor preparados y, lo más importante:

- Destaca la trascendental participación del pedagogo en la administración pública en el ámbito de la capacitación.

El pedagogo en todas las áreas escolares y extraescolares trabaja con seres humanos, cuya personalidad debe cultivar lo más completa, deseable y en lo posible armónicamente, esta tarea requiere para ser llevada a cabo satisfactoriamente una calidad humana y profesional superior que sólo es posible alcanzar en función de la pedagogía y de una preparación operante y renovadora.

La pedagogía tiene un papel determinante, ya que se encarga de proporcionar la fundamentación teórica a la docencia; es decir el criterio pedagógico que permita normar las diversas circunstancias de la vida educativa, ya que la tarea de educar converge en una multitud de factores que no sólo la favorecen sino que la interfieren y que junto con la gama extraordinaria de diferencias individuales constituyen un desarrollo muy complejo, cuyo manejo requiere de conocimientos y preparación.

Por otra parte todo pedagogo tiene la ineludible necesidad de adentrarse en la estructura y dinámica global que se vive actualmente a fin de poder esclarecer con precisión su importante tarea en el desarrollo de los recursos humanos.

Con este análisis le permitirá conocer plenamente las necesidades de formación, los objetivos a alcanzar y la medida en que influye la formación humana para configurar una temática acorde, operante y funcional que logre los objetivos previstos.

Esta tarea corresponde precisamente a la pedagogía que diseñe una educación para el cambio, orientada a superar el desequilibrio entre las estructuras de capacitación y las estructuras culturales, sociales, políticas y económicas de los servidores públicos del Gobierno del Distrito Federal.

La guía propuesta en esta tesina, para efectuar la detección de necesidades de capacitación, permitirá obtener información más confiable, con bases justificadas, apegada a requerimientos reales de capacitación para el desempeño de funciones e identificar las áreas de oportunidad de la organización, y en consecuencia, para dar solución a los aspectos formativos y de desarrollo de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico de necesidades pretende reflejar y dar respuesta a los requerimientos de capacitación de todo el personal del Gobierno del Distrito Federal, permitiendo a las áreas que lo conforman una planeación que corresponda a las funciones que desempeñan; asimismo, brinda los elementos necesarios que permiten identificar las obstrucciones en el desempeño e impiden el logro de los objetivos de la organización, permite efectuar un diagnóstico biunívoco acorde con las necesidades tanto de los individuos como de la organización y determina las directrices para el desarrollo del Programa de Capacitación, en virtud de que, en dicha etapa, se definen los objetivos, contenidos temáticos, así como la selección de medios y técnicas didácticas por aplicar.

La Guía propuesta en este documento es un instrumento psicotécnico que permite identificar los requerimientos humanos e institucionales: atiende, investiga y estudia todos los niveles jerárquicos de la organización, incide en todas las áreas del Gobierno del Distrito Federal y prevé el análisis de aspectos procedimentales, humanos, normativos y culturales; de igual manera, contribuye al fomento de una cultura de calidad y excelencia y apoyará el proceso para incorporar el Servicio Profesional de Carrera dentro del Gobierno del Distrito Federal.

Con lo anterior se fortalecerá, en el Gobierno del Distrito Federal en su totalidad, el proceso de capacitación otorgando los beneficios de profesionalizar al personal e inducir hacia una cultura de calidad y productividad. Finalmente, esta tesina permitirá conducir a los pedagogos interesados, al conocimiento y desarrollo de acciones e incursionar en la primera etapa del proceso de capacitación.

OBRAS CONSULTADAS

- ARGÜELLES, Antonio. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México, Limusa, 1996. 319 p.
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. 13a. edición, México, Trillas, 1983. 536 p.
- AUSBEL, David P. Psicología educativa. México, Trillas, 1980. 769 p.
- BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación. 4a. edición, México, Editores Mexicanos Unidos, 1980. 189 p.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas. Administración de empresas públicas. Vol. 1, 1ra. reimpresión, México, Limusa, 1980. 674 p.
- BERTALANFY Ludwig, Jon. Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Tr. Jual Almerna, México, Fondo de Cultura Económica, 1991. 311 p.
- CALDERON Córdoba, Hugo Manual para la administración y proceso de capacitación de personal. México, Limusa, 1992. 89 p.
- CASTRO Herrera, Benjamín y Octavio Paredes Miranda. Capacitación, diseño tecnológico de curso, 2a. ed., México, Limusa, 1990. 182 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Tr. María Isabel Filtipaldi de Ruiz, México, Mc Graw-Hill, 1990. 578 p.
- DEMING W., Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Tr. Jesús Nicolau Medina, Madrid, Díaz de Santos, 1989. 391 p.
- DOWLING. J.R. y DROLET, R.P. Cómo desarrollar un Programa de Capacitación y Entrenamiento. México, Eruba-Lozano, 1985. 645 p.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. Normatividad en materia de administración de recursos humanos, México, Comisa, 1996. 76 p.
- _____. "Glosario de términos". Cuadernos para la administración, cuaderno 33, México, Comisa, 1994. 87 p.
- _____. El Sistema de Capacitación. México, Comisa, 1987. 71 p.

- _____. Guía para la Presupuestación de la Capacitación. México. Comisa, 1993. 47 p.
- _____. Memorias de Gestión del periodo diciembre de 1982 a noviembre de 1988. México, Comisa, México, 1988. 117 p.
- _____. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. México, 1994. 21 p.
- _____. Antecedentes de la capacitación. México, 1989. 36 p.
- _____. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. México, 1995. 96 p.
- MATTOS, Luiz A. De. Compendio de didáctica general. Tr. Francisco Campos, 2a. ed., Buenos Aires, Kapelusz. 1993. 355 p.
- DIAZ Barriga, Angel. Didáctica y curriculum, 12a. ed. México, Nuevo Mar, 1991. 150 p.
- _____. Ensayos sobre la problemática curricular. 1a. reimpresión, México, Trillas, 1991. 104 p.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. T. I 2a. ed. México, Santillana, 1985. 152 p.
- Diccionario de Política y Administración Pública. T. II México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1981. 748 p.
- FLORES, Rebeca y Luis Ariosto. "El dilema: ¿Capacitar o despedir?" Capacitación: Enlace de Futuros. Año 1, vol. 2, junio 1993. 26-32.
- GAGNE, Robert M. Principios básicos del aprendizaje para la institución. México, Diana, 1979. 199 p.
- GAGO HUGET, Antonio. "Elaboración de cartas descriptivas". Guía para preparar el programa de un curso. 6a. ed. México, Trillas, 1985. 115 p.
- HEREDIA Ancona, Bertha. Manual para la elaboración de material didáctico. México, Trillas, 1983. 176 p.
- HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros. Fundamentos de administración. México, Interamericana, 1982. 421 p.

- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA. Programa avanzado en dirección de las entidades públicas,. México, 1994. 346 p.
- JEREZ T., Humberto. Introducción a la didáctica del nivel superior. 2a. ed., México, Herrero, 1972. 328 p.
- JIMENEZ Nieto, Juan Ignacio. Feria general de la administración. 2a. ed., Madrid, Tecnos, 1981. 238 p.
- LARROYO, Francisco. Historia general de la pedagogía. 20 ed., México, Porrúa, 1986. 800 p.
- MCGEHEE, Willia, y Paul W. Thayer Capacitación: adiestramiento y formación profesional- Tr. Ricardo de la Cueva y de H. 2a. ed., México, Limusa, 1986. 336 p.
- MENDOZA Núñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. 2a. ed., México, Trillas, 1984. 179 p.
- MEXICO. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. 30a. ed. México, Porrúa, 1993. 75 p.
- MEXICO. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 113a. ed., México, Porrúa, 1996. 140 p.
- MEXICO. Presidencia de la República. Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad. México, 1992. 157 p.
- PARDINA, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 2a. ed., México, Siglo XXI, 1979. 212 p.
- PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. 2a. reimpresión, México, Diana, 1990. 199 p.
- RODRIGUEZ Estrada, Mauro y Patricia Ramírez Buendía. Administración de la capacitación, México, McGraw-Hill, 1990. 210 p.
- RODRIGUEZ Rivera, Víctor Matías. Psicotécnica Pedagógica. Tr. Santiago Hernández, México, Porrúa, 1981. 373 p.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Programa nacional de capacitación y productividad 1989-1994. México, 1989. 57 p.
- SILICIO Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 3a. ed., México, Limusa, 1995. 210 p.

SHARKANSKY, Ira. Administración pública. Tr. Olga Margarita Rivera, 2a.ed., México, Edomex, 1984. 189 p.

TABA, Hilda. Elaboración del currículo: Teoría y práctica. Buenos Aires, Troquel, 1976. 662 p.

TRUEBA Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera. Legislación Federal del Trabajo Burocrático. 33 ed., México, Porrúa, 1995. 654 p.

ANEXOS

ANEXO 1:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII: "Las empresas cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo".

Artículo 123, Apartado B, Fracción VII: "La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública".

ANEXO 2:

Ley Federal del Trabajo

Art. 153, fracc. A: Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.

Art. 153, fracc. F: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle la información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.

Art. 25, fracc. VIII: Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.

Art. 391, fracc. VII: Proporcionar capacitación y adiestramiento.

Art. 132, fracc. XV: Participar en las comisiones para este fin.

Art. 132, fracc. XXVIII: Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la Constitución y bases generales de las comisiones mixtas.

Art. 153, fracc. E: Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Art. 513, fracc. K: Atender convocatoria para constitución de las comisiones.

Art. 153, fracc. U: Obligación creditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación

Art. 153, fracc. J: Integración y facultades de las comisiones.

Art. 153, fracc. Q: Requisitos de los planes.

ANEXO 3:

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional)

Artículo 43, Inciso f), son obligaciones de los titulares "el establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de sus aptitudes profesionales".

Artículo 44, Fracción VIII, son obligaciones de los trabajadores "asistir a los Institutos de Capacitación para mejorar su preparación y eficiencia".

Anexo 4:

Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal (Capítulo IV de las atribuciones de la Oficialía Mayor)

Capítulo II

De las facultades del Oficial Mayor

Artículo 7

XIV "Promover y coordinar los programas de intercambio en materia de administración pública y de desarrollo organizacional".

Artículo 66

Corresponde a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

- I. "Estudiar, promover, coordinar y evaluar las acciones de modernización de la administración y desarrollo de personal".
- II. "Diseñar y aplicar el marco global y los programas correspondientes de la administración y desarrollo de personal".
- V. "Diseñar, coordinar su implantación y evaluar el Servicio Profesional de Carrera".
- VI "Formular y conducir las políticas de desconcentración de la capacitación".
- IX. "Desarrollar, operar y evaluar el Sistema General de Capacitación de Personal, así como promover y difundir los

programas de educación para adultos y el servicio social de pasantes”.

Condiciones Generales de Trabajo del Departamento del Distrito Federal

Artículo 77.- El titular del Departamento está obligado a:

Fracción VII: Establecer programas de capacitación y adiestramiento para que los trabajadores que lo deseen puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos escalafonarios;

Fracción VIII: Sostener el Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del Departamento y sus familiares;

Capítulo XVI de la capacitación y desarrollo integral de los trabajadores.

Artículo 155.- En cumplimiento de la Ley, el Departamento proporcionará a sus trabajadores la capacitación que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo. Por su parte, los trabajadores a quienes se imparte esa capacitación se obligan a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades que formen parte del proceso de capacitación.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos, y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que le sean requeridos.

Para el cumplimiento de lo anterior se integra un Comité Mixto de Capacitación.

Artículo 156.- Las facultades, obligaciones, atribuciones y procedimientos del Comité Mixto de Capacitación, quedarán señaladas en el reglamento respectivo.

Artículo 157.- El Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del departamento de que se trata el artículo 77, fracción VIII de las Condiciones desarrollará las siguientes actividades:

- I. Enseñanza de administración pública incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación;
- II. Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio;
- III. Carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaria privada, contador privado, idiomas y otras que les permitan elevar su nivel profesional;
- IV. Cursos de postgraduados;
- V. Servicio de biblioteca y hemeroteca;
- VI. Ciclos periódicos de conferencias, simposios y mesas redondas, sobre temas relacionados con administración pública, y

VII.Seminarios de investigación que tendrán por objeto dar a conocer a los trabajadores y a sus hijos disposiciones de organización, instructivos y nuevos métodos de trabajo.

Artículo 158.- El Gobierno publicará las conferencias, instructivos de los cursos, temas de divulgación cultural, etc. distribuyéndolos entre los trabajadores.

ANEXO 5:

Circular 01 de la Oficialía Mayor

Normatividad en materia de Administración de Recursos

Capacitación

a) Sobre el Sistema de Capacitación

106. Se entiende por Sistema de Capacitación al conjunto de etapas, vertientes y acciones que ejecutan las unidades administrativas y órganos desconcentrados, con la finalidad de elevar la productividad, la calidad y la eficiencia del servicio público, mediante la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y servidores públicos.
107. El Sistema de Capacitación deberá servir como instrumento básico para fortalecer la capacidad ejecutiva del Gobierno de la Ciudad de México y contribuir al cumplimiento de los propósitos del esquema que se aplica en materia de Servicio Civil de Carrera.
108. El Sistema de Capacitación apoyará a la administración de personal en las tareas de promoción y certificación, que permitan al capacitando una mayor movilidad y seguridad en su correspondiente ámbito de trabajo, así como la profesionalización de los servicios.
109. El Sistema deberá contribuir con la tarea de regularizar la estructura ocupacional, soporte del Servicio Civil de Carrera,

apoyando la eliminación de las incongruencias función-plaza-puesto.

110. El Sistema de Capacitación orientará un Desarrollo del Personal que permita el movimiento escalafonario y la formación integral, así como el perfeccionamiento directivo, ampliando y apoyando la capacidad del personal de mando.

111. El Sistema de Capacitación define el marco, en el que las unidades administrativas y órganos desconcentrados deben llevar a cabo las etapas del proceso de capacitación, sobre la base de lo establecido en el artículo 39 fracción VI del Reglamento Interior del DDF; el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, y las disposiciones que establece el Programa Nacional de Solidaridad en materia de servicio social.

112. Es responsabilidad de los Subcomités Mixtos de Capacitación organizar, en su ámbito de competencia, las acciones de capacitación que requieran los trabajadores y servidores públicos para elevar la productividad y la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

113. Todas las unidades y los órganos constituidos en Subcomités Mixtos de Capacitación, deben observar las demás disposiciones que en la materia sean emitidas por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal .

B. Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Desconcentración.

112. Toda la capacitación genérica y específica de las unidades administrativas deberá estar formalmente desconcentrada tanto en el procedimiento como en el ejercicio de los recursos financieros, antes del segundo semestre de 1994, mediante la suscripción de un Acuerdo por parte de la Oficialía Mayor y los titulares de cada unidad administrativa.
- 113 La presupuestación por parte de cada unidad administrativa de la capacitación, enseñanza abierta y servicio social, deberá ser efectuada en las partidas 3301/2, 3301/3 y 1203, respectivamente, del presupuesto de cada unidad administrativa. Para 1995 éstas deberán informar sobre el monto de los recursos que tengan autorizados para estos rubros, a más tardar el 31 de enero del mismo año. Para el ejercicio 1996 la presupuestación de estos rubros deberá ser considerada en el anteproyecto de presupuesto de cada unidad administrativa y el presupuesto previsto deberá ser notificado a la Dirección de Capacitación antes del 30 de noviembre de 1995
- 114 Estudio sobre la situación de los recursos humanos y detección de necesidades de capacitación.
- a) Es obligación de los Subcomités Mixtos de Capacitación elaborar un estudio de la situación de los recursos humanos dentro de su unidad administrativa y, a partir de éste, efectuar la detección de necesidades de capacitación para personal técnico-operativo y para mandos medios.

- b) La Detección de Necesidades de Capacitación deberá contener la información en el nivel individual del puesto y organizacional, de acuerdo con la metodología establecida por la Dirección de Capacitación
- c) El estudio de la situación de los recursos humanos y la Detección de Necesidades de Capacitación deberán quedar contener las opiniones de todos los miembros directivos del Subcomité Mixto de Capacitación de la unidad administrativa de que se trate, así como las orientaciones que se deriven de las evaluaciones emitidas en el seno de los subcomités

115. Programa de Acciones de Capacitación

- a) Para ser validado por el Subcomité Mixto de Capacitación, cada Programa Anual de Capacitación deberá basarse en los resultados del estudio de la detección de necesidades, las prioridades institucionales sobre la acción de los recursos humanos, la proyección presupuestal para su ejercicio, así como las recomendaciones que sobre el particular comunique la Dirección de Capacitación.
- b) Las unidades administrativas deberán entregar a la Dirección de Capacitación su Programa Anual de Capacitación preliminar, para su revisión y dictamen, durante los primeros 10 días hábiles del mes de agosto. Las correcciones a los Programas deberán ser elaborados entre el 15 y el 31 de agosto.

- c) Cada unidad administrativa entregará su Programa Anual de Capacitación en versión definitiva, debidamente validado por su Subcomité Mixto de Capacitación, entre el 1o. y el 8 de septiembre, al efecto de que la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación integre a través de la Dirección de Capacitación, el Programa Anual de Capacitación del DDF entre el 12 y el 22 de septiembre.
- d) La presupuestación de las acciones de capacitación genérica y específica es responsabilidad de cada unidad administrativa, por lo que deberán hacer provisiones en los plazos y en los procedimientos establecidos por la Dirección General de Programación y Presupuesto. Los recursos presupuestados deberán ser suficientes para atender las prioridades de cada programa anual de capacitación
- e) Los recursos presupuestados serán intransferibles e irreductibles. La autorización por parte de la Dirección de Capacitación para su ejercicio, se otorgará sobre la base de las acciones validadas en el programa anual de capacitación para cada unidad administrativa, sin perjuicio de que otras acciones fuera del programa deban ser autorizadas, previo acuerdo con la Dirección de Capacitación.
- f) Como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, se deberá poner énfasis en la capacitación en el trabajo, que tiene el objetivo de desarrollar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las destrezas de los trabajadores para mejorar su desempeño en su puesto o en un área de trabajo específica.

- g) A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad, calidad e innovación en la prestación de los servicios a la ciudadanía que estimule, a su vez, el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa, en favor de los usuarios.
- h) Es necesario atender las funciones sustantivas de cada unidad administrativa, de modo que las acciones de capacitación y el adiestramiento incidan en las necesidades diagnosticadas, de acuerdo con las prioridades institucionales de cada área administrativa del Gobierno de la Ciudad de México.
- i) La capacitación deberá proporcionar mejores medios al personal directivo, a fin de contribuir al propósito de alcanzar la excelencia en la Administración para la Ciudad de México, a partir de quienes organizan y conducen los distintos equipos de trabajo.
- j) La Cartera Básica de Instructores de cada unidad administrativa será integrada sobre la base de los lineamientos que emita la Dirección de capacitación. Es obligación de cada unidad administrativa incluir en su Programa la participación de instructores internos, para lo que remitirán a la Dirección de Capacitación la relación de los mismos para su registro en la Cartera General.
- k) Los Programas Anuales de Capacitación deberán incluir como parte de las acciones, cursos sobre Formación de Instructores a fin de que la capacitación sea impartida por servidores de su propia unidad administrativa, con el objeto de fortalecer el efecto

multiplicador sobre aspectos específicos del trabajo. La cobertura de las acciones para la "Formación de Instructores Internos" deberá comprender la posibilidad de intercambiar apoyos en materia de capacitación con otras unidades administrativas en la solución de necesidades comunes, mediante la incorporación de estos servidores públicos a la instrucción en el trabajo, bajo un esquema de reciprocidad.

- l) Cualquier instructor incluido en la Cartera Básica de Instructores puede ser dado de baja, si así lo determinan los resultados de las evaluaciones a su desempeño en los eventos que ofrezca durante seis meses. Será causal de baja en la Cartera de Instructores el incumplimiento de éstos en la entrega de sus evaluaciones durante tres veces continuas o cinco ocasiones acumuladas.
- m) Los instructores internos y externos deberán tomar al menos una vez al año, un curso de actualización de instructores y un curso de inducción al DDF, además, los instructores internos deberán tomar un curso de inducción a su unidad administrativa.
- n) La programación de cursos sobre computación deberá observar las recomendaciones y autorización del Comité de Informática, así como también deberá estar dirigida a la aplicación de programas y desarrollo de sistemas adecuados a las necesidades específicas de cada unidad administrativa.
- o) Para que las unidades administrativas programen y operen cursos de archivo y administración de documentos, deberán contar con el

aval del Comité Técnico Interno de Administración de Documentos del DDF (COTECIAD).

116. Ejecución de la Vertiente de Desconcentración.

- a) Es obligación de las unidades administrativas ejecutar las acciones previstas en su Programa Anual de Capacitación, para lo que deberán considerar su difusión previa, así como los recursos humanos, físicos y financieros necesarios.
- b) Los cursos deben ejecutarse preferentemente en el horario de la jornada de labores de los servidores públicos, sin perjuicio de otros horarios que cada unidad administrativa acuerde en el marco del Subcomité Mixto de Capacitación que corresponda de acuerdo con sus posibilidades.
- c) Cada unidad administrativa debe verificar que los cursos se ejecuten con apego a los calendarios previstos en el Programa Anual de Capacitación y según los procedimientos y requisitos establecidos por la Dirección de Capacitación.
- d) Se otorgará constancia de acreditación a los trabajadores que además de haber cubierto el 80 por ciento de asistencia, hayan sido aprobados en la evaluación final del curso. La calificación mínima aprobatoria es de 7 sobre 10 o su equivalente.
- e) Las constancias y los reconocimientos deberán ser avalados por el Presidente y Presidentes Adjuntos del Subcomité Mixto de Capacitación que corresponda y deberán ser entregados a los

capacitandos al término de cada curso, con ello, se propiciará el efecto motivacional de que sean sus propios jefes quienes les extiendan dichos reconocimientos.

- f) Con base en la normatividad establecida, cada unidad administrativa debe solicitar a la Compañía Mexicana de Impresión, S.A. de C.V. "COMISA", los formatos de constancia y reconocimiento necesarios para el desarrollo de su programa de capacitación. El costo de los formatos será con cargo al presupuesto de la unidad administrativa solicitante.
- g) No está autorizada la expedición de ningún otro tipo de constancias y reconocimientos que no sean los que se indican en la norma anterior, a excepción de aquéllos que, en coordinación con otras instituciones oficiales, la Dirección de Capacitación acuerde extender.
- h) Sólo se registrarán en el expediente del servidor público los cursos que haya aprobado y podrán ser tomados en cuenta en los casos que revise la Comisión Mixta de Escalafón, sobre la base de la normatividad establecida en la materia y del tipo de capacitación requerida por las necesidades del servicio.
- i) Las unidades administrativas abrirán un registro por cada servidor público incorporado al proceso de capacitación.

117. Evaluación y Seguimiento de la Vertiente Desconcentración.

Es responsabilidad de las unidades administrativas asumir en su ámbito y en el seno del Subcomité Mixto de Capacitación, las tareas que se definen dentro de la etapa de evaluación y seguimiento del Sistema de Capacitación.

Son objeto de evaluación trimestral, el grado de cumplimiento global del Programa Anual de Capacitación; la calidad de los cursos celebrados, el aprendizaje de los capacitandos y la aptitud de los instructores externos. Esta información será la base para medir el impacto de la capacitación en la unidad administrativa.

Las evaluaciones se llevarán a cabo al término de cada trimestre en el seno de los Subcomités Mixtos de Capacitación y el informe respectivo se enviará a la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación en los primeros cinco días del trimestre siguiente.

La Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación convocará, una vez que cuente con los informes de los Subcomités, a la sesión trimestral del Comité, a efecto de determinar las medidas que procedan conforme a los resultados contenidos en los informes.

C. De las Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Dirección.

118. Estudio sobre los recursos humanos de nivel directivo y detección de necesidades de capacitación.

- a) La detección de necesidades de capacitación para mandos medios debe elaborarse por cada unidad y órgano del DDF, del 3 al 14 de julio de 1995, con la participación de sus directivos, sobre la base de los lineamientos establecidos por la Dirección de Capacitación. Su entrega deberá hacerse del 17 al 21 del mismo mes y año a la Dirección de Capacitación, con la finalidad de estar en posibilidad de integrar oportunamente el programa respectivo, considerando la propuesta de todas las unidades administrativas del DDF.

119. Programación de Acciones.

- a) La vertiente de Dirección en cada Programa Anual de Capacitación deberá ser considerada atendiendo las prioridades de instrucción sobre aspectos normativos y procedimentales en la administración de los recursos, además de otras necesidades detectadas o surgidas durante el año.
- b) Los cursos y servicios no previstos en el Sistema de Capacitación podrán ser autorizados por la Dirección de Capacitación, siempre y cuando estén debidamente justificados.
- c) La Oficialía Mayor es la única instancia facultada para autorizar cursos en el extranjero, sobre la base de las solicitudes que los Presidentes de los Subcomités Mixtos de Capacitación le presenten.

120. Ejecución

- a) Las modalidades y características de los recursos de capacitación previstos en el Sistema de Capacitación serán determinados por la Dirección de Capacitación y las unidades administrativas interesadas
- b) La ejecución de los cursos de microcomputación deberá contar con la autorización previa del Comité de Informática
- c) La ejecución de los cursos de archivo y administración de documentos deberá contar con la autorización previa del Comité Técnico Interno de Administración de Documentos (COTECIAD).

121. Evaluación

- a) La evaluación de los programas y los cursos de capacitación de mandos medios es responsabilidad de la Dirección de Capacitación, quien informará de los resultados a los mandos superiores que corresponda.

Este breve esbozo del concepto, antecedentes y marco jurídico en que se sustenta la capacitación, nos permite apreciar los inicios y el fin último de ésta y da pie para introducirnos en el Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

ANEXO 6:

Sistema de Capacitación. Vertiente de desconcentración

Capacitación Genérica

Módulo 1. Informática

Objetivo: Proporcionar al capacitando el conocimiento de la computación básica y su aplicación al análisis y operación de sistemas; las características, el funcionamiento y la programación de equipos de cómputo; así como el uso de terminales, sistemas de captura de datos y especialización de computación en el área de trabajo.

Cursos: principios de cómputo, lenguajes de programación, computación ejecutiva y paquetes diversos para microcomputadora.

Módulo II. Formación y Desarrollo Humano

Objetivo: Dotar al participante de los elementos indispensables para atender al público, facilitar las relaciones humanas, mejorar el arreglo personal, manejar conflictos, usar técnicas de comunicación escrita y, en general, resolver las necesidades específicas de desarrollo humano.

Cursos: Comunicación e integración grupal, Relaciones Humanas y atención al público.

Módulo III. Administración

Objetivo: Proporcionar al participante el acercamiento a temas como administración general y administración pública; técnicas de la administración por objetivos; administración de personal en el gobierno federal y en el GDF; técnicas y sistemas de control financiero;

formulación de proyectos; y, formulación, control y evaluación del presupuesto por programa.

Cursos: Administración Pública, Administración General, Administración de Recursos Financieros, Administración de Recursos Materiales, Administración de Recursos Humanos. Evaluación de Proyectos y Sistemas de Control de Gestión.

Módulo IV. Actualización Secretarial

Objetivo: Facilitar el perfeccionamiento secretarial, mecanográfico, taquigráfico, de dicción y de fluidez del lenguaje; atender correctamente al público; realizar funciones de archivo y correspondencia; manejar con propiedad el español; y mejorar el arreglo personal y la redacción.

Cursos: Actualización Secretarial, Correspondencia, Archivo, Taquigrafía Pittman y Prácticas de Taquigrafía.

Módulo V. Contabilidad y Finanzas

Objetivo: Proporcionar al participante conocimientos básicos de contabilidad y estadística, así como las normas de control para el manejo de fondos y valores.

Cursos: Contabilidad General, Control Presupuestal y Manejo de Partidas.

Módulo VI. Actualización Técnico-Operativa

Objetivo: Proporcionar los conocimientos técnicos indispensables al participante para atender necesidades elementales como la conservación y el mantenimiento de vehículos automotrices; y resolver problemas de electricidad básica.

Cursos: Mecánica General (teórico), Electricidad Básica (teórico), Primeros Auxilios, Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Módulo VII. Actualización operativa

Objetivo: Capacitar al participante en la redacción adecuada de documentos de trabajo y la aplicación correcta de la ortografía.

Cursos: Ortografía y Redacción, Expresión Verbal.

Módulo VIII. Prevención y Seguridad

Objetivo: Proporcionar al participante conocimientos acerca de la seguridad e higiene de la organización necesaria para prevenir accidentes e incendios en el centro de trabajo. Asimismo, informar al servidor público sobre los efectos y las complicaciones de la ingestión del alcohol, fármacos, droga y ofrecer conocimientos sobre las técnicas y los procedimientos de primeros auxilios en casos de accidente.

Cursos: Seguridad e Higiene, Orientación y Prevención de Problemas de Alcoholismo y Farmacoddependencia, Primeros Auxilios.

Módulo IX. Formación de instructores

Objetivo: Brindar los elementos indispensables para la actualización profesional, destacando aspectos tales como el uso de técnicas didácticas, manejo de grupos, pedagogía y liderazgo situacional.

Cursos: Formación de Instructores, Taller de Actualización de Instructores.

Módulo X. Formación de responsables de capacitación y enseñanza para adultos

Objetivo: Dar a conocer y aplicar el sistema de capacitación y/o enseñanza para adultos de acuerdo a las características específicas de cada una de las dependencias.

Cursos: Formación de Responsables de Capacitación, Formación de Responsables de Enseñanza para Adultos, Formación de Asesores de Enseñanza Abierta.

Módulo XI. Desarrollo Social

Objetivo: Fortalecer el poder adquisitivo del trabajador y asegurar su adecuada nutrición con el propósito de desarrollar integralmente el personal al servicio del sector DDF. Con este módulo de conocimientos se dotará al participante de los elementos indispensables para organizar una cooperativa de consumo, así como de la información necesaria para mejorar su dieta y sus hábitos alimenticios.

Cursos: Formación de Cooperativas de Consumo, Dieta y Hábitos Alimenticios.

Módulo XII. Enseñanza Abierta

Objetivo: Elevar el nivel académico de los trabajadores mediante la alfabetización y la regularización en sus niveles educativos básico y medio superior.

Niveles educativos: alfabetización, primaria, secundaria y bachillerato".

ANEXO 7:

Sistema de Capacitación. Vertiente de dirección

Capacitación Directiva

"Módulo 1. Desarrollo de la conducta individual y de grupo

Objetivo: Conducir al directivo a través de nueve temas al análisis de su conducta individual, identificando la importancia y la influencia que ésta ejerce en el desempeño y desarrollo de su equipo de trabajo. Los temas incluyen métodos y técnicas para promover el desarrollo de las habilidades directivas en estos términos.

Tema 1. Comunicación Efectiva en la Dirección

Justificación: Ejercer una buena dirección requiere entre otras cosas comunicarse efectivamente. Esta cualidad se puede desarrollar a través del conocimiento de los aspectos sobresalientes del proceso de comunicación.

Contenido:

1. Importancia de la comunicación
2. El proceso de la comunicación
3. Comunicación en las organizaciones
4. Retroalimentación como proceso de cambio
5. Aumento de la capacidad organizacional para mejorar la información

Tema 2. Comportamiento Organizacional

Justificación: A través del conocimiento básico del comportamiento humano en las

organizaciones, el director de un grupo de trabajo puede crear condiciones que enriquezcan el trabajo de sus subordinados sin tener que recurrir necesariamente a elementos materiales.

Contenido:

1. La intervención individuo-organización, base del comportamiento organizacional
2. El proceso de socialización
3. Comportamiento humano
 - 3.1 Comportamiento individual
 - 3.1.1 Personalidad
 - 3.1.2 Percepción
 - 3.1.3 Aprendizaje
 - 3.1.4 Valores
 - 3.1.5 Satisfacción y motivación
 - 3.2 Comportamiento grupal
 - 3.2.1 Bases de comportamiento de grupo
 - 3.2.2 Comunicación
 - 3.2.3 Toma de decisiones
 - 3.2.4 Liderazgo
 - 3.2.5 Poder
4. Comportamiento organizacional
 - 4.1 Estructura organizacional
 - 4.2 Clima laboral
 - 4.3 Cambio organizacional

Tema 3. Concertación

Justificación: La concertación permite conjugar los esfuerzos de muchos individuos para alcanzar un mismo fin. Concertar es, entonces, una habilidad que debe desarrollar un directivo, sobre todo el que tiene contacto permanente con la ciudadanía.

Contenido:

1. Crecimiento, supervivencia y efectividad organizacional
2. La concertación y las indicaciones
3. Coordinación e integración entre las partes
4. La concertación en la solución de conflictos
5. Las negociaciones en la concertación

Tema 4. Creatividad Directiva

Justificación: La gente creativa se pregunta constantemente cómo se hacen las cosas, no le gusta la rutina y necesita que sus ideas sean tomadas en cuenta. Un funcionario debe ser creativo para alcanzar el éxito en sus funciones. Por ello necesita reconocer esta habilidad, estimularla y propiciarla en su equipo de trabajo.

Contenido:

1. Desarrollo de la creatividad
2. La creatividad y la innovación
3. El proceso de la creatividad
4. Estimulo para la creatividad individual y de grupo
5. creación de un clima propicio para la creatividad

Tema 5. El estrés y /a eficiencia

Justificación: El estrés es una reacción que sufre el cuerpo humano ante las presiones ocasionadas por el dinamismo y las responsabilidades que, entre otras, son comunes en esta época. Padecer de estrés, constituye un obstáculo para lograr un trabajo eficiente. Por eso, el directivo debe conocer alternativas de control para reducirlo a su mínima expresión.

Contenido:

1. Definición de estrés y sus manifestaciones
2. Causas de estrés más comunes
3. Identificación de agentes individuales causantes del estrés
4. Acondicionamiento físico
5. Técnicas de relajación
6. Eliminar el estrés, incrementar la eficiencia

Tema 6. Asertividad

Justificación: Quienes dirigen grupos de trabajo deben conocer sus inseguridades y saberlas manejar, aprovechar plenamente su capacidad de comunicación, su entrega y compromiso personal en su trabajo además de los círculos de relaciones humanas en que se desenvuelven.

Contenido:

1. Ubicación del tema y expectativa de superación
2. Asertividad con "s" y acertividad con "c"
3. ¿Qué tan inhibido, asertivo u hostil soy realmente en mis conductas?
4. ¿Qué implica la conducta inhibida, asertiva u hostil?
5. Las raíces de nuestras inseguridades. Ideas perturbadoras de la higiene mental

6. Encuentro con realidad. Conocimiento de las áreas de nuestra personalidad que se encuentran inhibidas, asertivas u hostilizadas.
7. Nuestras inseguridades y nuestros miedos a perder la los demás, a volvernos más vulnerables y/o a perder el control sobre la gente.
8. Sensibilización a los resultados funestos que produzcan nuestras inseguridades.
9. Nuestra conducta asertiva y consecuencias positivas en acciones y relaciones laborales, familiares y sociales.
10. La madurez y las personas.
11. Sentimientos que entran en juego al estar en contacto con personas inhibidas, asertivas u hostiles, y al omitir dichas conductas.
12. Seis habilidades verbales básicas para acrecentar nuestra afirmación, manejar el conflicto y la crítica y lograr una conversación asertiva.
13. ¿Sabemos escuchar asertivamente? 14. Los derechos humanos según la filosofía de la asertividad.
14. Los derechos humanos según la filosofía de la asertividad.

Tema 7. Formación de equipos de trabajo

Justificación: Ofrecer a los grupos de trabajo la información y la técnica necesarias para la identificación e implantación de procesos que los conforme como equipos productivos, es un fin que puede alcanzarse cuando se conocen las posibilidades del trabajo en equipo.

Contenido:

1. Inducción del nivel de dirección al taller
 - 1.1 Objetivos y estrategias institucionales
 - 1.2 Sensibilización hacia una dirección de calidad
 - 1.3 Metodología de talleres
 - 1.4 Negociación de expectativas

1.5 Establecimiento de compromisos

2. Sensibilización y diagnóstico

2.1 Marco de referencia de la integración de equipos

2.2 Grupo vs equipo de trabajo

2.3 Entorno y estructura de un equipo de trabajo

2.4 Funcionamiento de un equipo

2.5 Desempeño de tareas y roles

2.6 Elementos que intervienen en el desarrollo de los equipos trabajo

3. Metas de acciones

3.1 Desarrollo de opciones de solución

3.2 Análisis de su viabilidad

3.3 Compromisos grupales-proyectos

4. Seguimiento

4.1 Presentación y validación de los proyectos

4.2 Evaluación de proyectos

4.3 Acciones de seguimiento

Tema 8. Comportamiento ejecutivo en la dinámica grupal

Justificación: El ejecutivo forma parte de un grupo con el cual debe integrarse y desarrollarse para alcanzar metas y objetivos. En esta actividad se ponen en juego sus capacidades en la interrelación así como el conocimiento del proceso de desarrollo de un grupo.

Contenido:

1. Definición de tipos de grupos
2. Dinámica de grupo

3. Proceso de madurez de grupo
4. Actitudes principales que se presentan en un grupo
5. Identificación de roles dentro del grupo
6. Condiciones para el desarrollo del grupo

Módulo II. Desarrollo Ejecutivo

Propósito: Que los mandos medios y superiores desarrollen habilidades interactivas y administrativas, y que obtengan los conocimientos necesarios para que analicen su contexto, fijen objetivos, tomen decisiones y conformen diseños organizacionales acordes a las exigencias institucionales. El área de conocimiento está compuesta por doce temas.

Tema 1. Inducción al Puesto Directivo

Justificación: La formación de mandos medios requiere del desarrollo de conocimientos, habilidades y las actitudes para una buena dirección capaz de obtener resultados y para motivar en el trabajo.

Contenido:

1. El papel del ejecutivo o del jefe
2. El arte de dirigir
3. Análisis de problemas
4. Administración por objetivos
5. El orden y la disciplina
6. Cómo crear apoyo y lealtad
7. El clima de trabajo y la atención de quejas
8. Motivación e incentivos
9. Comunicación
10. El Liderazgo situacional

Tema 2. Psicología del mando

Justificación: El personal directivo debe poseer los conocimientos para una buena actuación como jefes y un mejor manejo de la autoridad en sus relaciones con las demás personas; tener un óptimo conocimiento de sí mismos y, una comunicación más eficaz con los miembros de su grupo de trabajo.

Contenido:

1. Perfil del líder (tareas y cualidades específicas)
2. Autoridad, poder, "status" e influencia
3. Métodos de mando
4. Análisis de los diferentes estilos de mando
5. Resolución de problemas y conflictos
6. Toma de decisiones
7. Administración del tiempo
8. Actitud mental positiva
9. Responsabilidad pública y social del mando

Tema 3. La Toma de Decisiones Efectiva

Justificación: Una de las funciones más importantes que desempeña el ejecutivo es la toma de decisiones. Para tomar decisiones acertadas se requiere del conocimiento de formas metodológicas que permitan disminuir el riesgo y la incertidumbre, lo mismo que un incremento en la capacidad creativa, la intuición y el desarrollo de habilidades para desempeñar con más éxito el trabajo.

Contenido:

1. Estilos personales de decisión
2. Decisiones programadas y no programadas
3. Tipología de métodos para la toma de decisiones

4. El riesgo y la incertidumbre
5. La definición del problema
6. Las técnicas de decisión y la selección de alternativas
7. Métodos de evaluación
8. Técnicas de toma de decisiones grupales

Tema 4. Inducción al Departamento del Distrito Federal

Justificación: Para una administración pública bien orientada, el personal directivo ha de conocer el marco institucional en el que desempeña su trabajo, así como las tareas sustantivas que comprende la función de gobierno, tanto en los ámbitos municipal, estatal y federal, como el propio Gobierno del Distrito Federal.

Contenido:

1. La Administración Pública en el imperio Azteca
2. El primer ayuntamiento de la ciudad de México
3. El gobierno de la ciudad de México en el virreinato
4. El gobierno de la ciudad de México en el siglo XIX
5. El gobierno de la ciudad de México en el siglo XX
6. Situación actual y perspectiva

Tema 5. Administración de Recursos financieros

Justificación: El personal de mandos medios encargado de la administración financiera de su dependencia, deberá aplicar adecuadamente los conocimientos adquiridos para el óptimo empleo de los recursos y la adecuada elaboración de los estados financieros bajo su responsabilidad.

Contenido:

1. Antecedentes de la administración y concepto

2. Funciones de la administración financiera dentro de un contexto organizacional
3. Administración presupuestal
4. Estados financieros
5. Análisis e interpretación de estados financieros
 - 5.1 Solvencia
 - 5.2 Estabilidad
 - 5.3 Rentabilidad
 - 5.4 Punto de equilibrio
6. Gastos y presupuesto público

Tema 6. Administración de Recursos Materiales

Justificación: Para la eficiente administración de los recursos materiales, el personal directivo responsable del área debe poseer el adecuado conocimiento de las disposiciones jurídicas y reglamentarias que norman el proceso de adquisiciones, así como para el control de almacenes e inventarios.

Contenido:

1. Marco jurídico de las adquisiciones. Distribución y competencia entre el propio Gobierno del Distrito Federal, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
2. Adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicio de bienes muebles.
3. Manejo y control de almacenes e inventarios

Tema 7. Motivación y Dirección de Recursos Humanos

Justificación: Una correcta administración de personal debe aplicar los conocimientos sobre los distintos factores que motivan a la gente a actuar y sobre

los sistemas de información que nutren la planeación y la dirección de recursos humanos.

Contenido:

1. Definición de motivación
2. Teorías de la motivación
3. Motivación personal y ambiente de trabajo
4. Administración integral de los recursos humanos y sus diversos sistemas
 - 4.1 Reclutamiento y selección
 - 4.2 Entrenamiento, capacitación y desarrollo
 - 4.3 Evaluaciones de desempeño
 - 4.4 Inventario de recursos humanos
 - 4.5 Incentivos y prestaciones
 - 4.6. Descripción de puestos y administración de sueldos
 - 4.7 Planeación del desarrollo: necesidades en el puesto, potencial de desarrollo, líneas de desarrollo y cuatros de reemplazo

Tema 8. Selección e Inducción de Personal

Justificación: La adecuada administración de los recursos humanos inicia desde la selección e inducción de personal, por lo que los mandos medios responsables de área deben conocer el proceso por el que se manejan estos recursos, con el propósito de inducir e integrar los trabajadores a la organización.

Contenido:

- 1 Reclutamiento
 - 1.1 Fuentes internas
 - 1.2 Fuentes externas
 - 1.3 Estrategia de reclutamiento

- 1.4 Requisitos de admisión y solicitud de empleo

- 2. Evaluación y selección
 - 2.1 Políticas generales de empleo
 - 2.2 Los exámenes técnicos
 - 2.3 Los exámenes psicométricos: de inteligencia, habilidades y personalidad
 - 2.4 La entrevista profunda, su diseño y realización
 - 2.5 La entrevista de salida

- 3. Contratación
 - 3.1 Aspectos legales de la contratación
 - 3.2 Tipos de contratación
 - 3.3 Expedición y firma del contrato o nombramiento
 - 3.4 Procedimientos generales de contratación

- 4. Programas de inducción-integración
 - 4.1 Conceptos de importancia
 - 4.2 Modelos de programas para la inducción-integración
 - 4.3 Manuales de bienvenida

Tema 9. Relaciones laborales

Justificación: La correcta aplicación de la legislación laboral en las relaciones de trabajo exige del personal directivo la capacidad para revisar, analizar e interpretar el marco jurídico y normativo sobre la materia e identificar sus implicaciones en la administración de personal.

Contenido:

- 1. Antecedentes del sindicalismo en México

- 1.1 Formación del derecho colectivo del trabajo

- 2. Formas de sindicalismo
 - 2.1 Sindicalismo nacional
 - 2.2 Los sindicatos de burócratas
 - 2.3 Los sindicatos de empresas estatales y paraestatales

- 3. Condiciones Generales de Trabajo
 - 3.1 Naturaleza jurídica
 - 3.2 Contenido y alcances
 - 3.3 Su negociación
 - 3.4 Su aplicación
 - 3.5 El Tribunal de lo Contencioso Laboral

- 4. Contrato Colectivo de Trabajo
 - 4.1 Naturaleza jurídica
 - 4.2 Contenido y alcances
 - 4.3 Titularidad del contrato
 - 4.4 Revisión y modificación colectiva
 - 4.5 Violación y terminación del contrato

- 5. Contrato Ley
 - 5.1 Su funcionamiento y formación
 - 5.2 Sus repercusiones en las organizaciones

- 6. Reglamento Interior de Trabajo
 - 6.1 Naturaleza jurídica
 - 6.2 Elaboración del Reglamento
 - 6.3 Administración uel Reglamento

7. Suspensión y terminación colectiva de relaciones de trabajo
 - 7.1 Naturaleza jurídica
 - 7.2 Requisitos formales
 - 7.3 Causas

- 8 La huelga en las organizaciones
 - 8.1 Marco legal
 - 8.2 Mecánica de la huelga
 - 8.3 Facultades de la Secretaría del Trabajo
 - 8.4 Facultades de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje

9. Higiene y Seguridad
 - 9.1 Antecedentes y problemática en el sector público
 - 9.2 Normatividad de la higiene y la seguridad
 - 9.3 Integración de comités y comisiones mixtas de higiene y seguridad

Tema 10. Redacción para Ejecutivos

Justificación: Para que sea posible la elaboración de documentos claros y comprensibles, el personal de mandos medios debe conocer las diferentes técnicas de redacción y los elementos formales para su presentación escrita.

Contenido:

1. Introducción a la redacción
2. Vicios de la redacción
3. Lexicología
4. Técnicas de redacción
5. Los documentos y sus características
6. los asuntos y su clasificación

Tema 11. Taller de Redacción de Informes Técnicos

Justificación: El personal directivo debe contar con la posibilidad de elaborar informes técnicos de manera completa, ordenada, congruente y en un estilo claro, preciso y sobrio.

Contenido:

1. Planeación de un informe técnico
2. Recopilación del material de un informe técnico
3. Organización del material de un informe técnico
4. Redacción de un Informe técnico

Tema 12. Dirección de Juntas

Justificación: Para la correcta conducción de juntas de trabajo, el personal de mandos medios debe planear, estimular, normar, conciliar e informar, con el objeto de que a través de ello encuentre y sustente soluciones prácticas para la institución.

Contenido:

1. Qué es una junta. Tipos de juntas. Cómo preparar una junta
2. Características y funciones del Director de una junta. Cómo dirigir una junta.
Instrumentos directivos y tipos de directores
3. Aplicación procedimental de una Junta. Aptitud y personalidad de un Director y su institucionalidad
4. Cómo lograr una participación activa de los asistentes
5. Tipo de participantes

Módulo III. Desarrollo Técnico y de la Eficiencia

Objetivo: Dotar al ejecutivo de métodos, técnicas y conocimientos integrales que le permitan definir objetivos; diseñar métodos de control efectivos; y aprender la mejor forma de aprovechar los recursos económicos, humanos, técnicos y materiales, a fin de contribuir a elevar la calidad del servicio público. Asimismo, el módulo pretende elevar la productividad y la eficiencia de la función ejecutiva, mediante la aplicación de conocimientos prácticos que permitan asegurar un mejor desempeño, desde la planeación del trabajo hasta la evaluación de resultados.

Tema 1. Administración por Objetivos

Justificación: Quienes dirigen un grupo de trabajo deben conocer esta estrategia administrativa para obtener resultados a través del establecimiento de objetivos, la participación activa del personal y el desarrollo de un sistema de revisión y control.

Contenido:

1. Concepto de administración por objetivos
2. Características de la administración por objetivos
3. La formulación de objetivos
4. Influencia del medio ambiente para la organización
5. Fuerzas y debilidades de la organización
6. Los planes: estratégicos y tácticos
7. La evaluación y el control de resultados
8. La participación activa en la implantación y en los resultados de la administración por objetivos
9. Necesidades de entrenamiento del ejecutivo

Tema 2. Planeación Estratégica

Justificación La Planeación Estratégica permite al ejecutivo valorar la trascendencia del establecimiento de metas y la definición de estrategias para las decisiones que tenga que tomar en el presente. Las decisiones serán la construcción de las bases que sustenten la proyección de la institución.

Contenido

1. Beneficios de la Planeación Estratégica
2. El medio ambiente, fuerzas y debilidades
3. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos
4. Participación activa del personal
5. El ejecutivo, base de la Planeación Estratégica

Tema 3. Auditoría Administrativa

Justificación: Los grandes adelantos tecnológicos representan un desafío permanente para la administración, primordialmente en cuanto a la toma de decisiones lógicas y sensatas, la Auditoría Administrativa representa un instrumento preciso para una permanente evaluación de los resultados que permita alcanzar la eficiencia directiva.

Contenido

1. Concepto, definición y sus elementos
2. Elaboración de un programa de Auditoría Administrativa y su implantación
3. Análisis, interpretación y síntesis de la información de un Programa de Auditoría Administrativa
4. Evaluación de los métodos, eficiencia administrativa y ejecutiva
5. Preparación del informe final
6. Recomendación de perfeccionamiento y supervisión posterior

Tema 4. Desarrollo Organizacional

Justificación: El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, se da en forma planeada a través de estrategias reeducativas y la canalización de potencialidades humanas hacia los objetivos deseados. El proceso del Desarrollo Organizacional permite identificar los problemas prioritarios, establecer medidas de mejoramiento y definir planes y programas de acción para aumentar la eficiencia institucional.

Contenido:

1. El papel del ejecutivo en el D.O.
2. Elementos y fundamentos de la D.O.
3. Etapas de realización de un programa de D.O.
4. Resistencia al cambio
5. Estrategias de colaboración
6. Papel del consultor
7. Instrumentos de aplicación (modelos de diagnóstico)

Tema 5. Control Total de Calidad

Justificación: Quien organiza y conduce las actividades en un área de trabajo puede aplicar los diversos conceptos tanto teóricos como prácticos sobre el control total de calidad (método que ha revolucionado la administración en otras partes del mundo), como una nueva orientación de la responsabilidad compartida en la consecución de un mejor bien o servicio.

Contenido:

1. Generalidades
 - 1.1 Definiciones
 - 1.2 Importancia del tema

- 1.3 Breve historia
- 1.4 La experiencia japonesa, la occidental y la latinoamericana

- 2. Planeación
 - 2.1 La esencia del control de calidad
 - 2.2 Principios
 - 2.3 Diversos métodos
 - 2.4 Ventajas y desventajas del control total de la calidad
 - 2.5 Casos prácticos

- 3. Organización: Los círculos de Control de Calidad
 - 3.1 Actividades del círculo
 - 3.2 Evaluación de actividades
 - 3.3 Las funciones de cada una

- 4. La Auditoría del Control de Calidad
 - 4.1 Educación para superiores
 - 4.2 Casos prácticos

Tema 6. Actualización en planeación, programación y presupuestación

Justificación: Para una acertada administración de los recursos, el personal directivo deberá poseer los conocimientos teóricos y prácticos sobre el proceso de planeación, programación y presupuestación del sector público, así como los elementos para la formulación de programas-presupuesto, de programas de mediano plazo y de operativos anuales.

Contenido:

- 1. Función y objeto de la planeación: objetivos, principios y características
 - 1.1 El proceso de planeación

- 1.2 Tipos y niveles de planeación
- 1.3 Interrelación entre planes, programas y presupuestos .

- 2. Presupuesto del sector público
 - 2.1 Aspectos del presupuesto público, objetivos, clasificación y características
 - 2.2 Estructura administrativa de la programación-Presupuestación.
Función que corresponde a la Secretaría de Programación y Presupuesto y demás entidades del sector público
 - 2.3 Aspectos normativos de la organización programática y presupuestaria del sector público
 - 2.4 El ciclo presupuestario

- 3. Presupuesto por programas
 - 3.1 Antecedentes y evolución
 - 3.2 Rasgos, pros y contras del presupuesto por programas
 - 3.3 Diferencia del presupuesto por programas
 - 3.4 Clases de programas, estructura programática y categorías de programación
 - 3.5 Control y evaluación de resultados

- 4. La planeación en México
 - 4.1 El Sistema Nacional de Planeación Democrática
 - 4.2 El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994
 - 4.3 El proceso de planeación en el sector público federal
 - 4.4 Lineamientos y metodología en la formulación de programas de mediano plazo y programas operativos anuales

- 5. Programación-presupuestación en la Administración Pública Federal
 - 5.1 La presupuestación en el Sistema Nacional de Planeación

- 5.2 Formulación de integración del presupuesto de egresos de la Federación
- 5.3 Instrumentos de programación
- 5.4 Catálogo de programas y metas

Tema 7. Formulación y evaluación de proyectos

Justificación: Para la acertada formulación de proyectos, el personal de estructura debera conocer las cinco técnicas indispensables para ordenar las diversas funciones Directivas y lograr la eficiencia operacional.

Contenido:

- 1. Marco de referencia
- 2. Clasificación de los proyectos en la administración pública
 - 2.1 Proyectos de carácter empírico
 - 2.1.1 Carácter: económico, social y político
 - 2.1.2 Naturaleza
 - 2.1.3 Categoría
 - 2.1.4 Tipo
 - 2.2 Proyectos de carácter lógico formal
- 3. Proceso de formulación de proyectos
- 4. Evaluación
- 5. Procedimientos
 - 5.1 Procedimiento para la formulación de proyectos
 - 5.2 Procedimiento para la evaluación de proyectos
 - 5.3 Procedimiento para el seguimiento de proyectos

Tema 8. Ruta Crítica para la Toma de Decisiones

Justificación: Es una técnica auxiliar útil en tareas encaminadas a planear, programar y controlar proyectos, destinados a su vez, a elevar el nivel de eficiencia directiva.

Contenido:

1. Métodos CPM-PERT. Antecedentes y Definición
2. Proceso de aplicación del método de redes a la administración pública
3. Construcción de redes
4. Determinación de tiempos
5. Asignación de tiempos a la red
6. Determinación de la ruta crítica

Tema 9. Análisis y Solución de Problemas

Justificación: Una de las funciones más importantes del directivo, consiste en adquirir destreza en la recolección y análisis de hechos y datos, no sólo para encontrar soluciones, sino también para incrementar la exactitud y la pertinencia de los mismos.

Contenido:

1. Procedimientos para la solución de problemas
2. Identificación del problema
3. Clasificación de problemas prioritarios
4. Hipótesis de solución y toma de decisiones
5. Acciones individuales en la solución de problemas
6. El problema de ejecución directiva

Tema 10. Evaluación de/ Desempeño

Justificación: El funcionario debe ser capaz de delinear y establecer requisitos y condiciones prioritarias para la realización del trabajo a efecto de tener elementos que evalúen el nivel de ejecución respecto al nivel deseado.

Contenido:

1. Análisis de tareas vs Análisis del trabajo
2. Procedimiento de análisis de tareas
3. Importancia y frecuencia de ejecución de las tareas
4. Ponderación de prioridades de las tareas y matriz de prioridades
5. Niveles de ejecución existentes-Niveles de ejecución deseados

Módulo IV. Microcomputación

Este Módulo se ha diseñado para atender necesidades específicas en la materia. Se desarrolló el contenido, la duración y la modalidad de sólo dos cursos, cuyo carácter introductorio los hace indispensables para cualquier funcionario que no tenga conocimientos de microcomputación. Los temas restantes, son de especialización y cada uno, según las necesidades, puede orientarse a principiantes o avanzados. Esos temas son, en realidad, los nombres con los que se conocen los paquetes de microcomputación más usuales, pero no son exclusivos ni limitativos. Los funcionarios tienen la opción de solicitar capacitación en otros programas que no estén previstos aquí.

De cualquier modo, el Módulo se estructuró sobre todo, pensando en que el funcionario dirija su esfuerzo de aprendizaje hacia aquellas áreas y programas de la microcomputación disponible; o bien, en las instalaciones de las dependencias si éstas cuentan con el equipo necesario.

Propósito: Dotar de los elementos necesarios al personal ejecutivo para alcanzar la excelencia en el manejo de microcomputadoras, con el propósito de que puedan desarrollar fácilmente aplicaciones de alto nivel en cualquier área.

Tema 1 Introducción a las Microcomputadoras.

Justificación: Con este tema se pretende capacitar al personal de mandos medios sin experiencia en la operación y manejo básico de computadoras personales para eficientar sus funciones personales.

Contenido:

1. Introducción
 - 1.1 Antecedentes
 - 1.2 Conceptos básicos
 - 1.3 Partes constitutivas
 - 1.4 Hardware
 - 1.4.1 Unidad central de proceso
 - 1.4.2 Unidad aritmética lógica
 - 1.4.3 Unidad de memoria
 - 1.4.4 Dispositivos de entrada y salida
 - 1.4.5 Terminología
2. Software
 - 2.1 Monitoreo
 - 2.2 Sistema operativo
 - 2.3 Editor
 - 2.4 Linker
 - 2.5 Paquetes de aplicación
3. Sistema operativo MS-DOS
 - 3.1 Cómo operar un equipo

- 3.1.1 Inicio y fin de sesión de trabajo
- 3.1.2 Comunicación Hardware-Software
- 3.2 Características del MS-DOS
 - 3.2.1 Manejo de discos y archivos
 - 3.2.2 Ejecución de órdenes
- 3.3 Uso de comandos principales
 - 3.3.1 Solicitud de ayuda
 - 3.3.2 Comandos para edición
 - 3.3.3 Formatos de discos flexibles
 - 3.3.4 Copiado, respaldos y desplegados de información
 - 3.3.5 Ejecución de varias órdenes
 - 3.3.6 Borrado de información
 - 3.3.7 Obtención de directorios y listados

Tema 2. Introducción al Lenguaje Basic

Justificación: El personal directivo deberá estar capacitado para la solución de problemas sencillos mediante técnicas estructuradas de programación del Lenguaje Basic.

Contenido:

1. Familiarizarse con el sistema
 - 1.1 Intérprete
 - 1.2 Editor de pantalla
2. Introducción a la programación en BASIC
3. Introducción BASIC
4. Funciones intrínsecas
5. Elementos de programación estructurada
6. Variables con subíndices
7. Manejo de caracteres

8. Formatos
9. Subprogramas
10. Aplicaciones

Los paquetes y programas compatibles con IBM que están disponibles son los siguientes: Procesador de textos: Multi Edit, Chi Writer, Word, Word Perfect, Wordstar 2000 y Lotus Manuscript. Diseño gráfico: Stoly Board plus, Lotus Freelance plus, Fast Graph, Print Master, Flow Chart, Cad Cam, Autocad y Desk Top Publishers. Contabilidad y Finanzas: Lotus 1-2-3, Oracle, Excel, Framework II, Symphony, Works, Lotus Freelance plus, Sistema Administrativo Empresarial, Sistema de Contabilidad Integral y Banco (sistema de control bancario). Administración: Base IV, Lotus 1-2-3, Excel, Oracle, Nómina Integral y Agenda (administración del tiempo).

Sistemas: Sistema Operativo Netware, Oracle, Linc, Nomin 3000, Ncr y Mapper".

ANEXO 8:

Formatos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Formato No. 1

DATOS GENERALES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Domicilio: _____

Nombre del jefe de la Unidad Departamental: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

Nombre del Responsable de Capacitación: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

1. NIVEL GENERAL

1.1 Estructura de la Organización

Anotar la denominación de los puestos de estructura de acuerdo con lo indicado en el organigrama, así como el número de las personas que los ocupan:

PUESTOS	NUMERO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.1.1 Anexar el organigrama de la Dependencia

1.1.2 Número total de servidores públicos:

1.1.2.1 Número de trabajadores por tipo de contratación:

BASE	LISTA DE RAYA	HONORARIOS	EVENTUALES
____-____%	____-____%	____-____%	____-____%

1.1.2.2 Número de trabajadores por tipo de actividad:

ESTRUCTURA	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVO
____-____%	____-____%	____-____%	____-____%

ANEXO 8:

Formatos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Formato No. 1

DATOS GENERALES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Domicilio: _____

Nombre del jefe de la Unidad Departamental: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

Nombre del Responsable de Capacitación: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

ANEXO 8:

Formatos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Formato No. 1

DATOS GENERALES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Domicilio: _____

Nombre del jefe de la Unidad Departamental: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

Nombre del Responsable de Capacitación: _____

Horario: _____ Teléfono (s): _____

Instructivo de llenado

Anote en los espacios en blanco la información que se solicita en cada caso, sin omitir datos.

Si existen dudas respecto al llenado de éste y/o los siguientes formatos, consulte al responsable de Capacitación de su unidad administrativa o al asesor de la Unidad Departamental de Asistencia Técnica en Materia de Capacitación.

1. NIVEL GENERAL

1.1 Estructura de la Organización

Anotar la denominación de los puestos de estructura de acuerdo con lo indicado en el organigrama, así como el número de las personas que los ocupan:

PUESTOS	NUMERO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.1.1 Anexar el organigrama de la Dependencia

1.1.2 Número total de servidores públicos:

1.1.2.1 Número de trabajadores por tipo de contratación:

BASE	LISTA DE RAYA	HONORARIOS	EVENTUALES
____-____%	____-____%	____-____%	____-____%

1.1.2.2 Número de trabajadores por tipo de actividad:

ESTRUCTURA	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVO
____-____%	____-____%	____-____%	____-____%

Instructivo de llenado

1.1 Anote, de acuerdo con la jerarquía existente en la Unidad Administrativa, y en orden descendente, la denominación de cada puesto de estructura, así como la cantidad de personas que los ocupan (último nivel de estructura corresponde a las unidades departamentales). Puede auxiliarse del organigrama funcional.

1.1.1 Anexe el organigrama funcional de la unidad administrativa, es decir, el utilizado cotidianamente. Dicho organigrama puede ser el mismo que ha autorizado la Secretaría de Hacienda, pero de existir discrepancias entre uno y otro incluya ambos en el Reporte de Diagnóstico.

1.1.2 Anote el número total de servidores públicos que laboran actualmente en la unidad administrativa, desde personal de estructura hasta operativos.

1.1.2.1 Anote, donde corresponda, el número de trabajadores por tipo de contratación y enseguida el porcentaje equivalente; la suma de las cantidades debe coincidir con el total registrado en el apartado 1.1.2

1.1.2.2 Anote, también donde corresponda, el número de trabajadores por tipo de actividad, así como el porcentaje. La suma debe ser equivalente al total del apartado 1.1.2

En el caso de que se presentaran cambios importantes en la unidad administrativa (desaparición o creación de áreas y puestos, por ejemplo), que afecten los datos solicitados, la información debe complementarse en una nota a pie de página, o bien en una nota anexa al formato, en la cual se hacen los agregados y/o precisiones pertinentes.

Instructivo de llenado

1.2 En cada columna deben anotarse los nombres de todas y cada una de las áreas que constituyen la Unidad Administrativa, en orden descendente, de acuerdo con el organigrama funcional.

Posteriormente, las áreas que conforman el Universo de Estudio --es decir, aquellas en las cuales se llevará a cabo la detección de necesidades-- serán señaladas con un asterisco.

Finalmente, las áreas serán presentadas en los formatos 5 y 6 en el mismo orden que guardan en este formato.

DETECCION DE NECESIDADES INDIVIDUAL

ANTES DE RESPONDER FAVOR DE CONSULTAR EL INSTRUCTIVO QUE SE ENCUENTRA AL REVERSO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

I. IDENTIFICACION DEL EMPLEADO

Nombre: _____

Area de Adscripción (Dirección, Subdirección o Unidad Departamental): _____

Escolaridad: _____

Terminada () Inconclusa ()

II. IDENTIFICACION POR PUESTO

Puesto: _____

Antigüedad En el puesto ____ años ____ meses

En en DDF ____ años ____ meses

III. DESCRIPCION DEL PUESTO

ACTIVIDADES	PROBLEMATICA PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SUS FUNCIONES	PRIORIDAD

Instructivo de llenado

I. Identificación del empleado

- Anote su nombre completo: nombre (s) de pila, apellidos paterno y materno
- Anote el nombre del área en la que se encuentra adscrito.
- Anote el último grado de estudios que realizó, o bien el actual, y marque si terminó o quedaron inconclusos.

II. Identificación del puesto

- Anote el nombre real del puesto que ocupa de acuerdo con sus funciones (si el nombre que indica su recibo de pago no es el real, no lo escriba).
- Anote el tiempo, en años y meses, que tiene ocupando el puesto actual y el que lleva en el Departamento del Distrito Federal.

III. Descripción del puesto

- Anote en la primera columna, con claridad, las actividades que lleva a cabo cotidianamente, e incluso las periódicas, una en cada renglón. En la segunda columna anote los aspectos de dichas actividades que pueden mejorar por medio de la capacitación. Por favor sea preciso y claro en este punto, pero si tiene dudas consulte al responsable que le entregó este formato, o bien acuda al área de Capacitación.

Si considera que en alguna actividad no requiere capacitación, deje en blanco el espacio que le corresponde en la segunda columna.

Finalmente, indique en la columna de "prioridad" el trimestre del año en que desea ser capacitado (debe anotar sólo una prioridad por cada actividad y necesidad).

Nota: El espacio para observaciones sólo será ocupado por el responsable de Capacitación.

DETECCION DE NECESIDADES POR PUESTO

Area a investigar: _____

PUESTO	NECESIDAD	No. TRAB.	PRIORIDAD

Instructivo de llenado

Anote primero el nombre del área (Dirección, Subdirección o Unidad Departamental) en la cual se efectuará la detección de necesidades, dicha área debe coincidir con la registrada en el formato 3 y ocupar el mismo lugar de acuerdo con la secuencia que se siguió en dicho formato.

Enseguida anote cada uno de los puestos de dicha área que han sido incluidos en la detección. Debe anotarse el nombre específico del puesto, no generalizando. Para facilitar el manejo de la información, los puestos pueden registrarse siguiendo la jerarquía en orden descendente o ascendente.

Por cada puesto registrado han de describirse las necesidades de capacitación, una por una, indicando si se requieren conocimientos, habilidades o actitudes, así como la actividad o aspecto en concreto. La redacción de las necesidades debe ser clara y breve. Cada puesto puede incluir una o más necesidades.

Posteriormente, por cada necesidad anote el número de trabajadores que la manifiestan, ya sea uno o más.

Por último, como en el formato 4, anote la prioridad para satisfacer las necesidades; en el caso de que se presenten necesidades con más de un trabajador y de que las prioridades marcadas sean distintas, se obtendrá una media o promedio.

CONCENTRADO DE CURSOS POR AREA

VERTIENTE DE DESCONCENTRACION
CAPACITACION GENERICA

AREA INVESTIGADA	CURSOS	MODULO	No. TRAB.	PRIORIDAD

Instructivo de llenado

Capacitación Genérica

Anote, uno por uno, el nombre de las áreas en las que se llevó a cabo la detección de necesidades.

Enseguida, anote el título de los cursos que corresponden a cada área, en el mismo orden que fueron anotadas las necesidades en el formato anterior. Los títulos se encuentran en el documento "Sistema de Capacitación".

Anote también el número del módulo al que pertenece cada curso. Dicho número se encuentra en el documento "Sistema de Capacitación".

Posteriormente anote el número total de servidores que se prevee participarán en cada curso. Los cursos pueden agrupar dos o más necesidades iguales, por lo cual en estos casos el número de trabajadores registrados para un curso es resultado de la suma de trabajadores que manifestaron la misma necesidad en una determinada área, independientemente del puesto que ocupan.

Finalmente, registre el trimestre del año en el cual se pretende impartir el evento correspondiente (el trimestre señalado debe ser el mismo que se indicó en el formato 5)

Nota: Cualquier curso que se desee impartir y no esté incluido en los módulos de capacitación genérica será ubicado entre los cursos de tipo específico.

CONCENTRADO DE CURSOS POR AREA

VERTIENTE DE DESCONCENTRACION
CAPACITACION ESPECIFICA

AREA INVESTIGADA	CURSOS	No. TRAB.	PRIORIDAD

Instructivo de llenado

Capacitación Específica

Anote, uno por uno, el nombre de las áreas en las que se llevó a cabo la detección de necesidades.

Enseguida, anote el título de los cursos que corresponden a cada área, en el mismo orden en que fueron registradas las necesidades en el formato formato 5. Los títulos de los cursos específicos serán aquéllos que designen los propios responsables de capacitación, pues no están contemplados --y, por tanto, tampoco los módulos-- en el documento "Sistema de Capacitación".

Anote el número total de servidores que se prevee participarán en cada curso. Los cursos pueden agrupar dos o más necesidades iguales, por lo cual en estos casos el número de trabajadores registrado para un curso es resultado de la suma de los trabajadores que manifiestan la misma necesidad en una determinada área, independientemente del puesto que ocupan.

Finalmente, registre el trimestre del año en el cual se pretende impartir el evento correspondiente (el trimestre señalado debe ser el mismo que se indicó en el formato 5).

Instructivo de llenado

Capacitación Específica

Anote, uno por uno, el nombre de las áreas en las que se llevó a cabo la detección de necesidades.

Enseguida, anote el título de los cursos que corresponden a cada área, en el mismo orden en que fueron registradas las necesidades en el formato formato 5. Los títulos de los cursos específicos serán aquéllos que designen los propios responsables de capacitación, pues no están contemplados --y, por tanto, tampoco los módulos-- en el documento "Sistema de Capacitación".

Anote el número total de servidores que se prevee participarán en cada curso. Los cursos pueden agrupar dos o más necesidades iguales, por lo cual en estos casos el número de trabajadores registrado para un curso es resultado de la suma de los trabajadores que manifiestan la misma necesidad en una determinada área, independientemente del puesto que ocupan.

Finalmente, registre el trimestre del año en el cual se pretende impartir el evento correspondiente (el trimestre señalado debe ser el mismo que se indicó en el formato 5).

CONCENTRADO DE CURSOS POR AREA

VERTIENTE DE DE DIRECCION

AREA INVESTIGADA	CURSOS	MODULO	No. TRAB.	PRIORIDAD

Instructivo de llenado

Vertiente de Dirección

Anote, uno por uno, el nombre de las áreas en las que se llevó a cabo la detección de necesidades.

Enseguida, anote el título de los cursos que corresponden a cada área, en el mismo orden en que fueron registradas las necesidades en el formato formato 5. Los títulos se encuentran en el documento "Sistema de Capacitación".

Anote también el número del módulo al que pertenece cada curso. Dicho número se encuentra en el documento "Sistema de Capacitación".

Posteriormente, anote el número total de servidores que se prevee participarán en cada curso. Los cursos pueden agrupar dos o más necesidades iguales, y en tal caso el número de trabajadores registrado para un curso es resultado de la suma de los trabajadores que manifestaron la misma necesidad en una determinada área, independientemente del puesto que ocupan.

Finalmente, registre el trimestre del año en el cual se pretende impartir el evento correspondiente (el trimestre señalado debe ser el mismo que se indicó en el formato 5).

Nota: cualquier curso o evento que se desee impartir y no esté incluido en los módulos de capacitación para mandos medios y superiores será ubicado entre los cursos de tipo específico.

CONCENTRADO GENERAL DE CURSOS PROPUESTOS

GENERICA	NUMERO		ESPECIFICA	NUMERO		DIRECCION	NUMERO	
	C	P		C	P		C	P
Módulo I						Módulo I		
Módulo II						Módulo II		
Módulo III						Módulo III		
Módulo IV						Módulo IV		
Módulo V								
Módulo VI								
Módulo VII								
Módulo VIII								
Módulo IX								
Módulo X								
Módulo XI								
Módulo XII								
TOTAL			TOTAL			TOTAL		

C = Cursos

P = Participantes

Instructivo de llenado

En las columnas de cursos genéricos y de dirección, anote, con base en la información vertida en el SIDECAP D.N.C. 6, el total de cursos y participantes en cada módulo. No importa el hecho de que en un mismo módulo se repitan cursos, pues lo que debe anotarse es la cantidad.

En la columna de cursos específicos, los cursos propuestos serán englobados —cuando sean afines— por tema, materia o área de conocimiento, a fin de homogeneizar su presentación como sucede en los módulos genéricos y de dirección. Sólo cuando los cursos no puedan englobarse se anotarán tal cual. Por tanto, los cursos específicos no deben enlistarse como aparecen en el formato 6. Una vez englobados, se anotará el total de cursos y participantes por cada tema.

Finalmente, anote el total de cursos y participantes por tipo de capacitación. Ambas cantidades deben coincidir con el total del formato 6

PERFIL ACADEMICO Y DE ANTIGUEDAD

ESCOLARIDAD

ANALFABETA _____		
	I	T
PRIMARIA	_____	_____
SECUNDARIA	_____	_____
COMERCIO O TECNICA	_____	_____
BACHILLERATO	_____	_____
LICENCIATURA	_____	_____
ESPECIALIZACION	_____	_____
TOTAL	_____	_____

ANTIGUEDAD

	PUESTO	DDF
0 a 5 años	_____	_____
6 a 10 años	_____	_____
11 a 15 años	_____	_____
16 a 20 años	_____	_____
21 a 25 años	_____	_____
26 a 30 años	_____	_____
TOTAL	_____	_____

Instructivo de llenado

Anote, del total de servidores públicos incluidos en la detección de necesidades, la cantidad que corresponda a aquéllos que no saben leer ni escribir.

Posteriormente, registre con base en el formato 4, la cantidad de servidores que han concluido o no sus estudios en cada uno de los niveles, así como el total en ambas columnas.

Lo mismo ha de hacerse con relación a la antigüedad: anote en cada columna, de acuerdo con el tiempo que llevan los servidores ocupando su puesto actual y el que han laborado dentro del Departamento, la cantidad correspondiente, así como los totales.

Ambos totales --en escolaridad y antigüedad-- deben coincidir con el número de servidores incluidos en el universo de estudio.

Anexo 9:

GLOSARIO DE TERMINOS⁵³

Actitud

Designa un estado de disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. En las actitudes hay un predominio del componente, afectivo sobre el componente cognoscitivo.

Actividad

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de hatajo específica.

Análisis

Acto de separar y examinar las partes de un todo, hasta conocer los principios o elementos de que se forma, examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones de cada elemento con el todo.

Análisis de puestos

Estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en una unidad específica de trabajo, así como las obligaciones que implican los requisitos de actitudes y aptitudes que deben cubrir la persona asignada al puesto.

Apoyo técnico

Proporcionar soporte especializado para coadyuvar a la realización de las funciones sustantivas o de apoyo asignadas a las unidades de trabajo.

⁵³ DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. Cuadernos para la Administración. "Glosario de Términos". p. 1-83

Aprendizaje

Se define como un proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informáticos o adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción, provocando cambios relativamente permanentes en una tendencia de la conducta que se da como efecto de una práctica reforzada.

Aptitud

Potencialidad del individuo para aprender condiciones o una serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad, siente una disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convencionalmente tareas o trabajos.

Areas adjetivas

Comprende el establecimiento o el área cualquiera que sea su denominación a las cuales compete adquirir, controlar y proveer de los recursos materiales y otorgar los servicios factibles al funcionamiento de cada unidad administrativa.

Areas sustantivas

Es el área o conglomerado humano y físico en donde se desarrollan aquellas funciones que tienen como fin cumplir con las atribuciones y objetivos, encomendados a la dependencia mediante la producción de bienes y prestación de servicios para los que está facultada.

Aspecto administrativo

Se integra con las normas, políticas, procedimientos y toma de decisiones administrativas y en general aquellos aspectos que tiendan a la estabilidad, continuidad, adaptación e innovación para la integración de recursos humanos, materiales y técnicos.

Aspecto tecnológico

Tecnología con la que cuenta una dependencia, como son los equipos o instalaciones que utiliza.

Aspecto psicosocial

Está formado por los sentimientos actitudes, aspiraciones, motivación y expectativas de los empleados, así como el ambiente que se genera por el comportamiento de cada trabajador y la interacción con sus compañeros y demás elementos de la organización.

Asesoría

Es el suministro de una línea de autoridad de información técnica y conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones a efecto de facilitar la detección de necesidades.

Capacitación

Acción destinada a incrementar las aptitudes y conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Capacitación Específica

Corresponde a la preparación, actualización, o perfeccionamiento en alguna rama del conocimiento que defina las funciones de un área particular de trabajo o puesto.

Capacitación Genérica

Orienta a capacitar a los servidores públicos del sector, que desempeñan actividades comunes.

Calidad

Conjunto de características y atributos (cualidades) que tienen un bien o servicio, para satisfacer plenamente las necesidades del usuario.

Conocimientos

Cantidad de información que un individuo posee respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones. Esta información se adquiere por medio de la educación formal y la experiencia.

Curso

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación.

Diagnóstico

Consiste en obtener información precisa sobre las actividades en las que se requiere capacitar a los empleados a través del análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes de cada puesto y las características particulares que sobre estos mismos conceptos tienen los servidores públicos que los desempeñan.

Dictamen

Opinión o consejo que el perito en cualquier ciencia o arte formula verbalmente o por escrito, acerca de una cuestión de su especialidad, previo requisito de las personas interesadas o de una autoridad de cualquier orden o espontáneamente para servir a un interés general.

Eficiencia

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad las metas y objetivos establecidos. Virtud, actividad, fuerza, poder y capacidad para obrar y producir un

efecto previsto. El criterio de eficiencia es particularmente en la administración., ya que los distintos niveles y parte que integran la organización requieren coordinarse y armonizar sus acciones para producir los bienes y servicios necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.

Enseñanza

Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos en los individuos.

Entrevista

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujeto a la Detección de Necesidades Capacitación (entrevistado). Se obtiene información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos.

Entrevista abierta

Las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella el entrevistado debe ir captando todo lo que se diga y ampliando la entrevista con preguntas que puedan servir para precisar más los conceptos vertidos o captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado.

Entrevista dirigida

Tiene la característica de estar constituida de preguntas que requieren respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exigen al entrevistado a elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador a través de un cuestionario que será la guía fundamental de la entrevista dirigida.

Entrevista semiestructurada

Utiliza preguntas abiertas: de mayor amplitud que las usadas en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la entrevista abierta.

Estructura de la organización

Son las áreas funcionales, el establecimiento de las líneas de autoridad, coordinación y comunicación formal de una dependencia, son los elementos básicos de la unidad administrativa.

Eventos de capacitación

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición, actualización y desarrollo de las habilidades de los conocimientos y actitudes adecuadas a un determinado puesto. El conjunto conforma un programa de capacitación.

Habilidad

Es requerida para realizar un trabajo dado, a un grado necesario de precisión o cuidado. Los elementos por considerarse aquí son características tales como la destreza, precisión, coordinación, cuidado limpieza o inaestría requerida en la manipulación u operación o proceso de materiales, herramientas, instrumentos o máquinas.

Inventario de Habilidades

Permite identificar las áreas en que el trabajador requiere capacitación así como precisar áreas críticas. Esta técnica es recomendable para determinar aptitudes laborales desarrolladas.

Liderazgo

Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas, en una sola situación dada.

Manejo de conflictos

Formas u orientaciones para afrontar la presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto, el cual es un resultado natural e inevitable en todo grupo y que no es necesariamente un mal sino que en cierto grado es absolutamente para que se trabaje bien.

Material didáctico

Son los recursos que facilitan la presentación de información necesaria para alcanzar el objetivo de un curso.

Método

Modo de obrar o proceder, orden, regla, norma, procedimiento, sistema.

Misión

Se elaboran los objetivos claros y realistas, pues constituyen los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para toda actividad posterior.

Modelos de Investigación

Son un patrón, un camino general constituido por una serie de actividades debidamente secuenciadas y que implica la aplicación de varios criterios básicos y del empleo de dos o más técnicas para la determinación de las necesidades de capacitación.

Modelo centrado en el analista

En este modelo, todo el proceso de investigación gira alrededor del responsable de capacitación. Durante el desarrollo de éste, se actúa de común acuerdo con los jefes de la unidad administrativa. Las observaciones, criterios y opiniones de estos, aunados a los del responsable serán la base para la elaboración de el D.N.C. de los trabajadores investigados.

Modelo participativo

Involucra directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso.

Motivación

Se refiere a los incentivos que dan dirección significativa al comportamiento en relación con estímulos sociales, económicos o de desarrollo personal.

Muestra

Número de sujetos o de datos obtenidos de una población o universo, para la determinación de estadísticas o para la valoración de la misma población.

Necesidades de capacitación

Carencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema que puede ser un organismo, empresa, persona o mecanismo.

Necesidad manifiesta

Son aquellas que se generan por el funcionamiento normal de la dependencia, o bien, por algún cambio de la estructura de la misma, de cualquier forma este tipo de necesidades son bastante evidentes, de tal manera que se identifican a través de la observación.

Necesidades Encubiertas

Son las que se detectan a través de investigaciones minuciosas ya que es difícil su determinación, es decir, el conocimiento propio de las condiciones que las provocan.

Normatividad

Es la acción que define los criterios y lineamientos de referencia de regulación administrativa relativa a las actividades de la institución el fin de establecer un orden en la organización.

Objetivo

Son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Procedimiento

Sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre si que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso de Capacitación

Son los pasos a seguir para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje destinado a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para que el trabajador desempeñe adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. El cual se constituye por las siguientes fases: Diagnóstico, Programación, Operación, Evaluación y Seguimiento.

Productividad

Una forma de medir la actuación de los individuos, de los departamentos o de una empresa relacionando los costos o esfuerzos realizados en el trabajo con los

resultados derivados de los mismos o como consecuencia de haber incurrido en tales costos, tal medida es obtenida dividiendo los resultados entre los insumos.

Reporte

Comunicación escrita de la situación que ofrece una labor determinada.

Sistema

Es un conjunto interconectado de elementos con relaciones estructurales características que se influyen recíprocamente.

Sistema de Capacitación

Es un todo organizado, compuesto por dos o más partes interdependientes e interactuantes de componentes o unidades administrativas subsistemas en el ámbito de la capacitación está conformada por etapas (diagnóstico, programación, ejecución y evaluación).

Subcomité Mixto de Capacitación

Foro participativo y de consulta que permite consolidar criterios, fijar acciones y lineamientos encaminados a reorientar y a fortalecer las políticas los procedimientos y los programas de capacitación y desarrollo de personal.

Técnicas de Apoyo

Instrumentos que permiten conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa u organismo.

Toma de Decisiones

Forma metodológica que permite disminuir el riesgo e incertidumbre. Es necesario determinar si quienes toman decisiones lo hacen acertadamente o afectan al sistema de trabajo.

Universo de estudio

Consiste en determinar los límites del diagnóstico de detección de necesidades, para proporcionar al responsable una idea clara de la problemática que enfrentará. Conduce a establecer el ámbito de la investigación, a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio, generando entonces la planeación respecto a las fuentes de información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas más adecuadas a los fines y propósitos de la investigación.

Vertiente de Desconcentración

Vertiente del sistema de capacitación, que implica desincorporar la capacitación genérica y la enseñanza abierta del nivel central y mejorar o instaurar la capacitación específica en las unidades administrativas a fin de que estos operen de manera autónoma tanto la capacitación como la enseñanza abierta.

Vertiente de Dirección

Vertiente del sistema de capacitación a través del cual se atenderán las necesidades y/o desarrollo de los mandos medios y superiores.

Visión

El enunciado de la visión de una empresa establece un contexto para una estrategia más detallada y para la realización de la firma con los diversos grupos demandantes que inciden en ella.