



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

LA CAPACITACIÓN: NECESIDAD,
OBLIGACIÓN, DERECHO O ÁREA DE
OPORTUNIDAD. ESTUDIO DE CASO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A N:

ADA LILIA CEDILLO ESTRADA
LETICIA VÁZQUEZ TIRADO

ASESOR:
MTRA. MARÍA ELENA JIMÉNEZ ZALDÍVAR

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”



FES Aragón

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS DE ADA LILIA

A mi creador, redentor y consolador por darme la vida, por amarme, por planear este hermoso tiempo para mi y por darme siempre lo mejor. A mi querido padre **Agustín** por darme los medios y el ánimo para estudiar, gracias por tu ejemplo de esfuerzo y fortaleza para sacarnos adelante, Dios te bendiga mucho. A mi mami **Gloria** por el tiempo que invirtió en mi formación, que aunque fue poco sé que hubiera disfrutado cada momento de mi vida y en especial este, te extraño valió la pena el tiempo que me dedicaste. A mis hermanos (mis brother's): **Lety, Gustavo, Nieves y Norma** por el ejemplo que han dado a mi vida en cuanto a vencer las circunstancias adversas, soportar tan duras pruebas y continuar el camino con la frente en alto; con amor, respeto y admiración. A mis amados sobrinos: **Ana** (peluche), **Pepe** (Salvatore), **Sebis** (mi Sebis) y **David** (Benito) por esos momentos de diversión, consuelo y ayuda...por dejar salir la niña que llevo dentro de mi, gracias por haberme permitido cuidarlos, siempre los amaré. A mi amado **Gil**, por compartir conmigo este tiempo, por el respaldo, apoyo, comprensión y soportar mis histerias, gracias por ser mi esposo, mi compañero y sobretodo mi amigo, te amo. A mi pequeñito pero no menos importante: mi papayito, mi cuchi cuchi, mi cuchurrumino, mi cuñinguñinguñin, mi hijo **Yassell Eliseo** por iluminar mi vida, por existir, por estar conmigo, por tu sonrisa, por permitirme ser tu mamá y ser el motor para la conclusión de este trabajo, pido a Dios todas las noches que me permita estar a tu lado por mucho tiempo. A **Martita** por la oportunidad de trabajar e inducirme en este hermoso camino de la capacitación, por ser el ángel guardián de toda mi familia, por tu perseverancia y amor a la vida, te quiero mucho. A mi cuñis **Rosiross** por su apoyo y solidaridad, Dios te dé más. A mi suegra y cuñada **Edith** mamá e hija, por estar al pendiente de este trabajo y su evolución, gracias por las porras. A **Emmita** por estar a mi lado desde el primer día en que te conocí, por tus palabras, consejos y apoyo, por ser digna representante del sindicato de las mujeres, con mucho cariño y amor. A **Lupis Carrasco**, por su apoyo incondicional y ejemplo de vida, por estar a mi lado en esos momentos de confusión, con amor. A Lic. **Nachito** por los permisos para la realización de este trabajo y el apoyo incondicional. A la Lic. **Carolina** porque sin conocerme me dio la oportunidad de crecer y desarrollarme personal y profesionalmente, porque cambió radicalmente mi vida laboral, Dios la bendiga mucho, mucho. A **Vero** por tu amistad y apoyo, aunque el tiempo y las circunstancias nos separaron siempre te llevo en mi corazón, con mucho cariño. Al Dr. **José Luis Romero** por el ánimo y consejos que me dio, gracias por ser mi maestro. A mi maestra **María Elena Jiménez** por su paciencia, dedicación y constancia para la elaboración de este trabajo, por las palabras de aliento y el tiempo invertido para dirigir esta investigación, con respeto y cariño. A **Letua** por compartir conmigo este trabajo y por que a pesar de todas las adversidades, con hijos y con el tiempo encima, si pudimos con el paquetote; como las tortugas: tarde, pero seguras, te quiero mucho amiguis. A todos los abogados y secretarias de la Laboral que me ayudaron a comprender el derecho burocrático, por participar en la aplicación de encuestas y entrevistas, Dios les bendiga por su disposición. Y a **ti** que estás ahí, te amo y te espero con ilusión.

AGRADECIMIENTOS DE LETICIA

A mis hijos: Gracias a **Rubén** y **Miguel** por su comprensión, por regalarme parte de su tiempo; a **Gaby** por su ayuda en todo momento, aún en los momentos adversos a pesar de ser tan joven; y a **Fernando** porque con su inocencia y buena actitud me da aliento para enfrentar los retos.

A José Manuel: mi marido, por su aliento para continuar con el último paso de mi carrera.

A Ada Lilia: mi gran amiga, por su confianza, soporte y solidaridad.

A la Maestra María Elena: mi asesora, porque gracias a su respaldo logramos este trabajo.

Al Dr. José Luis: por su respaldo y gran confianza en mi.

Gracias a todas aquellas personas que nos tendieron la mano para lograr este trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO, BASE LEGAL Y TEÓRICA.....	10
1.1 Marco General de la Capacitación.....	10
1.2 Historia de la Capacitación en México.....	14
1.3 Marco Jurídico de la Capacitación en México.....	22
1.3.1 Ley Federal del Trabajo (Apartado “A” Artículo 123 Constitucional).....	24
1.3.2 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Apartado “B” Artículo 123 Constitucional).....	29
1.4 Base Teórica de la Capacitación.....	35
1.4.1 Teoría del Estructural-Funcionalismo.....	36
1.4.2 Teoría del Capital Humano.....	41
CAPÍTULO 2: LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.....	47
2.1 Sistema de Capacitación.....	47
2.2 Operación de las Vertientes de Desconcentración y de Dirección.....	50
2.2.1 Dirección de Capacitación.....	63

CAPÍTULO 3: LA CAPACITACIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN EN LA OFICIALÍA MAYOR Y EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES.....	67
3.1 Objetivo y Estructura de la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor. Función de la Unidad Departamental de Adquisiciones.....	68
3.2 Objetivo y Estructura de la Dirección General de Servicios Legales. Función de la Unidad Departamental de Asuntos Laborales.....	70
3.3 Cursos impartidos en el Programa Anual de Capacitación de la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales, periodo 2006 y 2007.....	73
CAPÍTULO 4: REPRESENTACIONES DE LOS TRABAJADORES DE CONFIANZA (MANDO MEDIO Y SUPERIOR), BASE Y HONORARIOS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN.....	76
4.1 Análisis de los Resultados de los Cuestionarios y Entrevistas aplicados al personal de Confianza (mando medio y superior), Base y Honorarios.....	80
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.....	142
5.1 Estrategia de Capacitación.....	147
CONCLUSIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	169
ANEXOS.....	176

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el ámbito social, económico, político y tecnológico hacen que las instituciones requieran que su personal posea los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que les permitan participar y contribuir activamente en el logro y alcance de objetivos y metas institucionales. Por ello, se debe de contar con una herramienta que conlleve a que la organización alcance un mejor funcionamiento, como es el caso de la capacitación.

A lo largo del tiempo la capacitación ha sido vista como un elemento fundamental en la formación del hombre y también se ha convertido en un derecho social y laboral. Desde los niveles directivos hasta los niveles operativos se ha observado la necesidad de que cada uno, independientemente del puesto que les haya tocado ocupar, desempeñen sus funciones y concentren sus esfuerzos para responder a las exigencias en relación al qué hacer, cómo hacer y para qué hacer.

En este sentido, la capacitación debe ocupar un lugar primordial dentro de la administración y desarrollo del personal de toda institución, ya que además de que permite elevar los índices de productividad interna, de servicios y competitividad (sin que se hagan cuantiosas inversiones en ella), destaca por ser la única en la que el trabajador es precisamente el sujeto activo de la misma y la razón de que exista; su beneficio lo reciben todos los miembros de la organización y la comunidad a quien están dirigidos sus servicios, es una condición para el desarrollo y crecimiento personal, social económico, institucional y nacional.

Otra de las funciones de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de las organizaciones, por lo que es imprescindible que se diseñen programas de capacitación para que, por un lado puedan desarrollar las facultades del individuo en la adquisición de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes que los lleven a la solución de problemas y contribuyan a que la organización se adapte y afronte las nuevas exigencias y retos sociales; y por el otro que se creen los espacios para que el

individuo pueda comprender, analizar y transformar su práctica y/o realidad profesional. No se trata de que el individuo a través de cursos, seminarios, talleres, diplomados, etc., acumule conocimientos que aparentemente le permitan ir adquiriendo movilidad en su puesto de trabajo, sino más bien pueda obtener una visión más real de la necesidad de que entre dichos conocimientos exista un vínculo con la práctica cotidiana por medio del planteamiento de sus experiencias.

Por esto es importante que dentro de todas las organizaciones exista la oportunidad de brindar y participar en los procesos de capacitación. Sin embargo, a lo largo de nuestra experiencia laboral en el sector público, caso concreto el Gobierno del Distrito Federal se ha observado que en los últimos nueve años dentro de nuestras áreas de trabajo existe poco y en ocasiones nulo interés por capacitar así como recibir capacitación. A pesar de que el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2001 – 2006 y 2007 – 2012) señala que se va a lograr el progreso personal, laboral e institucional a través de un nuevo funcionario con conocimiento, experiencia, capacidad, vocación de servicio y sensibilidad social al cual se le brindará la oportunidad de capacitación y actualización para que desarrolle habilidades y aptitudes gracias a la implementación y fortalecimiento de los programas de capacitación profesional que contendrán diversas alternativas de formación y actualización; en parte esto no se ha llevado a cabo, debido a tres factores fundamentales, entre los que se encuentran: los pocos recursos que se destinan al ámbito de la capacitación; el interés por otorgar mayor presupuesto a los programas sociales y de obra pública, y por último a la poca importancia que se le da al proceso de capacitación aunado a la falta de sensibilización por parte de los trabajadores para recibirla.

Por tal motivo el presente trabajo tiene como objetivo principal el ofrecer un panorama general del sentido y significado que tiene la capacitación para los trabajadores de la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales, en concreto la Unidad Departamental de Adquisiciones y la Unidad Departamental de Asuntos Laborales respectivamente;

ambas entidades correspondientes al Gobierno del Distrito Federal; para identificar el grado de necesidad y relevancia que tiene para la institución.

Con el análisis de la información se pretende demostrar por un lado la visión que tienen los trabajadores acerca de la capacitación, y por el otro valorar la importancia de que en nuestras respectivas áreas de trabajo se brinde capacitación sin que necesariamente se cuente con la asignación de un presupuesto para ejercerla debido a que representa un beneficio a nivel personal, institucional y social (ciudadanía).

En consecuencia, la presente investigación “La Capacitación: necesidad, obligación, derecho o área de oportunidad. Estudio de Caso” se divide en cinco capítulos:

El primero de ellos titulado *Historia de la Capacitación en México, Base Legal y Teórica*, nos proporciona elementos básicos para comprender la capacitación, su historia y evolución, los aspectos jurídicos en la que está sustentada y las dos principales teorías en la que la mayoría de propuestas y programas de capacitación se basan, como es la Teoría del Estructural-Funcionalismo cuyos principales exponentes son Talcott Parson y Roberto K. Merton; así como la Teoría del Capital Humano cuyo exponente es W. Schultz.

En el segundo capítulo titulado *La Capacitación en la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal* se describe de manera detallada la forma en que se administra y se opera el Sistema de Capacitación dentro de esta entidad, sus Vertientes y el Organismo encargado de normarla, operarla y supervisarla como es la Dirección de Capacitación.

En el tercer capítulo denominado *La Capacitación en la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y en la Dirección General de Servicios Legales* se incluyen los objetivos y estructura de esas dependencias, así como las

funciones de la Unidad Departamental de Adquisiciones y la Unidad Departamental de Asuntos Laborales donde prestamos nuestros servicios, se describen también los cursos que se impartieron en estas áreas durante el periodo 2006-2007 como referencia para realizar una comparación entre dos administraciones diferentes del Gobierno del Distrito Federal y determinar si han existido cambios entre la capacitación que se impartía en dichos periodos con la que existe actualmente.

El cuarto capítulo titulado *Representaciones de los Trabajadores de Confianza (mando medio y superior), Base y Honorarios acerca de la Capacitación*, se brinda un análisis detallado de los resultados obtenidos a través de cuestionarios y entrevistas aplicados a una población muestra de trabajadores de las dos dependencias antes mencionadas; lo que nos lleva a un quinto capítulo que deriva en nuestra propuesta pedagógica titulada *Estrategia de Capacitación para su implementación en el Gobierno del Distrito Federal*, en la que se describen las distintas etapas de capacitación a realizar en nuestras áreas de trabajo para mejorar el proceso de capacitación, misma que está sustentada principalmente en la Teoría Crítica tomando en consideración a Hugo Zemelman.

Por último se presentan las conclusiones a las que llegamos después de haber realizado este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO, BASE LEGAL Y TEÓRICA

1.1. MARCO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN

La educación como parte importante e indispensable dentro de cualquier sociedad y de la formación del hombre, es el proceso que no sólo consiste en la adquisición y transmisión de conocimientos de generación en generación, más aún contribuye al desarrollo integral de los individuos y es generadora de cambios y de la transformación del entorno social.

No se le puede encasillar en un solo lugar o espacio, ya que es un proceso en el cual participan un sin fin de instancias como son: la familia, el trabajo, los grupos sociales, los medios de comunicación, la iglesia, etc.

Por lo tanto la educación es permanente porque comprende el aprendizaje del individuo a lo largo de toda su vida; inicia desde los primeros años de infancia hasta la edad adulta. A lo largo de este proceso y de la interacción con su medio, el ser humano genera una serie de experiencias y conocimientos que en el transcurso de la vida le servirán para adaptarse, desarrollar su intelecto y personalidad e interactuar con su medio social, conservar, difundir su cultura, transformarse y transformar su realidad ¹ .

Para su mayor comprensión, se ha determinado que la educación se divide en tres²:

- a) Educación Formal
- b) Educación Informal

¹ MENDOZA ALFARO, MARÍA VERÓNICA.- Situación de la Alfabetización con Apoyo de la Radio en el INEA: Retrospectiva, Cambio y Situación Actual (1983-1993). Tesis UNAM, México 1997, pág. 6

² LA BELLE, THOMAS J.- Educación No Formal y Cambio Social en América Latina, Edit. Nueva Imagen, México 1980, págs. 43, 44

c) Educación No formal

a) Educación Formal

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje estructurado y sistematizado, altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos de la universidad. Se rige bajo criterios establecidos; en el caso de México, por la Secretaría de Educación Pública y otros organismos integrantes del sistema educativo nacional.

La función de las instituciones en las cuales se imparte, es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y tienen la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países ³.

b) Educación Informal

Es un proceso que dura toda la vida y en la que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de comprensión mediante las experiencias diarias y su relación o contacto con el medio ambiente. Generalmente carece de organización y de sistema; representa la mayor parte del aprendizaje total de la vida del ser humano. Este proceso de enseñanza-aprendizaje depende propiamente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este tipo de educación corresponden los términos: experiencia, práctica o habilidad adquirida ⁴.

³ REZA TROSINO, JESÚS CARLOS.- Cómo Aplicar los Principios de la Capacitación en las Organizaciones, Edit. Panorama, México 1999, pág. 23

⁴ LA BELLE, THOMAS J..- Educación No Formal y Cambio Social en América Latina, Edit. Nueva Imagen, México 1980, pág. 44

c) Educación No Formal

Es toda actividad organizada y sistemática realizada fuera del marco del sistema formal para impartir cierto tipo de aprendizajes a ciertos grupos de la población; consiste sobretodo en actividades educativas y de capacitación, estructuradas y sistemáticas, de corta duración para educar con vistas a determinados fines específicos, con el respaldo de una persona, grupo u organización identificable que buscan cambios de conductas concretos. Este tipo de educación está dirigido a tres sectores de la sociedad:

- ‡ A aquellas personas que por algún motivo no tuvieron acceso al sistema formal o escolarizado, o bien no lo concluyeron.
- ‡ A aquellas personas que posteriormente de la educación escolarizada deseen vincularse e integrarse a algún centro de trabajo.
- ‡ A aquellas personas que están dentro de un centro de trabajo y tienden a desarrollar y mejorar sus aptitudes, de manera que esto les permita desempeñarse adecuadamente en su ocupación o puesto de trabajo.

En consecuencia, la capacitación emana de la educación permanente, en la modalidad de educación **No formal**; emerge como una necesidad vital para el hombre y para las organizaciones porque se ha convertido en una herramienta indispensable como generadora del proceso del cambio organizacional e institucional.

Para fines de este trabajo, se entenderá por:

- ☐ **Capacitación:** Toda actividad y/o acción que le permite al hombre adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de sus funciones y que a su vez lo faculta para que:
 - a. Analice su realidad, vincule sus conocimientos a las necesidades de su medio y por ende, se integre a su entorno laboral;

- b. Incremente su participación en la vida social, económica y cultural;
- c. Desarrolle su potencial de tal forma que el desempeño de las funciones que se le encomienden sean eficientes, eficaces y al mismo tiempo que encuentre plena satisfacción en lo que hace;
- d. Alcance metas y/o objetivos personales y del grupo al cual pertenece.
- e. Se transforme a sí mismo y transforme su realidad.

Al respecto existe un concepto que tiende a vincularse y/o a confundirse con el de capacitación el cual es el de adiestramiento, mismo que a continuación se define y se distingue del anterior:

- ☐ **Adiestramiento:** Conjunto de acciones tendientes a proporcionar desarrollo y/o perfeccionar habilidades motoras o destrezas de un individuo con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Responde específicamente a las actividades y coordinaciones de los sentidos y motores (área psicomotriz).

El afán de la capacitación es preparar al personal para que este desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y abarca dos campos ⁵:

La capacitación para el trabajo: en donde se brindan los conocimientos, actitudes y destrezas que requiere el hombre para vincularse a una ocupación y satisfacer las necesidades del mercado.

La capacitación en el trabajo: se imparte dentro de los centros de trabajo para que los individuos incrementen su desempeño en el puesto de trabajo específico que les tocó ocupar.

⁵ GRUPO CAPINTE S. C. (CAPACITACIÓN INTEGRAL).- Manual de Formación Profesional en Administradores de la Capacitación, México 1998, pág. 10

Sin embargo, la capacitación no se le debe ver solo con fines productivos, sino como parte de la educación que involucra el “*saber hacer*” (conocimientos), “*poder hacer*” (habilidades) y “*querer hacer*” (actitudes); asimismo proporciona al personal elementos que les permiten desempeñar actividades específicas dentro de la organización; satisfacer necesidades (personales y organizacionales) y preparar a cada individuo para afrontar el presente y el futuro.

Como parte de la educación, la capacitación surge como un quehacer más del pedagogo, el cual puede participar activamente en la redefinición de la función de la capacitación, así como en la estructuración y sistematización de este proceso, desde la elaboración de un plan donde se detalle la información relacionada con la empresa e institución, la estructuración de contenidos de enseñanza-aprendizaje, la instrucción, evaluación y seguimiento, entre otros.

Es evidente que el capacitar y trabajar con personas adultas es una actividad compleja que requiere de gran esfuerzo y responsabilidad por parte de quienes la administran e imparten. Para que la capacitación en nuestros días sea significativa, es primordial que esté vinculada con la realidad, con las necesidades de los sujetos que integran las empresas e instituciones; el conocer su historia, el sustento legal y teórico podrían ayudar a comprender el significado real que conlleva esta sencilla pero muy necesaria palabra, cuyo esfuerzo es hacer activo, participativo y responsable al hombre en su desempeño laboral.

1.2 HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Actualmente, existe la creencia de que el proceso de capacitación en México empezó a partir de la época de la conquista, ya que es en ella en donde se “establecieron” métodos y técnicas de trabajo muy específicas; sin embargo, al adentrarse un poco más en el estudio de la época prehispánica se han encontrado indicios que en nuestras antiguas civilizaciones también existieron procedimientos

bien definidos y delimitados para el desempeño del trabajo e inherentes a la capacitación, por ejemplo:

- a) En la vida primitiva se realizaban actividades básicas como la caza, pesca y recolección (accidental) de vegetales.
- b) En la vida sedentaria, su sustento se basó en una economía agrícola.
- c) Los Aztecas adiestraban a los sujetos en tareas domésticas desde el nacimiento hasta los 14 años, y después los ingresaban a instituciones escolares en donde recibían educación intelectual y religiosa además capacitación y adiestramiento militar y en la extracción de metales.

Con la llegada de los nuevos colonizadores en el año de 1521, todo comenzó a cambiar. Entre los años de 1550 y 1640, donde hubo grandes descubrimientos de centros mineros en nuestro país (Zacatecas, Taxco), la minería, la agroindustria azucarera y los obrajes fueron actividades en que los españoles invirtieron mayor tiempo, esfuerzo, capital y capacitación. De igual forma, la construcción de monasterios e iglesias requirieron que se capacitara a los indígenas y esclavos con conocimientos y habilidades específicas para lograr esculpir sus fachadas.

Las minas a su vez impulsaron en gran manera el desarrollo de los llamados oficios mecánicos, como lo son herreros, carpinteros, sastres y zapateros. Cada mina contaba con un maestro, quien era el encargado de capacitar e instruir a los trabajadores en determinados oficios, por lo regular este empezaba a formar su gremio por vivir dentro de la hacienda.

Sin embargo, la creciente demanda de manufactura y los excesivos impuestos a las mercancías que venían desde España, propiciaron la aparición de talleres artesanales y con ellos los gremios, los cuales se dedicaron a la fabricación y producción de objetos preciosos y a la constante capacitación de sederos,

bordadores, hiladores de seda, pintores, escultores, plateros; así como a la producción de artículos de consumo urbano: panaderos, zapateros, curtidores, herreros, etc.

El gremio era una organización artesanal que tenía las siguientes características:

- Era cerrada: Los no españoles no podían acceder a los puestos de maestros y oficiales.
- Jerárquica: Se definían con detalle las diferencias y funciones de aprendices, oficiales y maestros.
- Monopólica: La constitución de un gremio impedía la formación de otro que compitiera con él.

Dentro de los gremios existían tres grupos de personas cuyos cargos dependían de los conocimientos y habilidades que tenían en determinadas tareas:

Los maestros: eran los encargados de capacitar a los demás trabajadores del taller, ya que poseían conocimientos y habilidades del oficio en cuestión, eran reconocidos por la Legislación Gremial ⁶.

Los Oficiales: eran aprendices que habían completado su instrucción, contaban con ciertos conocimientos y habilidades en el oficio.

Los Aprendices: ocupaban la escala más baja de la jerarquía gremial; estaban bajo las órdenes del maestro quien a cambio de su trabajo, les enseñaba el oficio.

⁶ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES.- La Clase Obrera en la Historia de México (de la Colonia al Imperio), Edit. Siglo XXI UNAM; México 1989, pág. 201

La capacitación tanto en la época prehispánica como en la colonial se impartió de manera directa, en donde la persona o personas con mayor experiencia iniciaban a los aprendices en el proceso de enseñanza-aprendizaje siguiendo el método de observación y práctica de una determinada labor, para luego integrarse a la vida productiva. Sin embargo, la capacitación fue dirigida sólo por un grupo limitado de personas, en su mayoría extranjeros, quienes recibían todos los beneficios.

Con la influencia de las ideas liberales que propició la Revolución Industrial, da inicio la independencia de México, misma que origina un cambio social, económico, político y principalmente educativo en nuestro país: Ahora todo lo que tenía que ver con educación incluyendo a la capacitación, sería impartida y sustentada por el gobierno y no más por el clero.

En 1843, en el gobierno del entonces presidente Antonio López de Santa Ana se fundaron las escuelas de Artes y Oficios; de igual forma en 1858, estando al frente el presidente Ignacio Comonfort se crearon talleres que ofrecían capacitación en los oficios de carpintería, alfarería, tornería, forja de metales, etc.

Con la explotación de petróleo que inicia en 1904, la capacitación y adiestramiento de esta industria fue impartida y operada nuevamente por técnicos extranjeros, lo que por años causó inconformidad en la mayoría de la población, por lo que las grandes masas de peones y obreros se levantan en armas en 1910 iniciando así la Revolución Mexicana y con ello otro cambio en la estructura educativa y de trabajo.

En 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública y al mando del General Álvaro Obregón se crearon escuelas que capacitaban a los alumnos en las actividades vinculadas a la realidad productiva del país.

En tiempo del presidente, el General Cárdenas a favor del socialismo científico y en contra de la instrucción religiosa, se determinó la necesidad de capacitar a los niños y jóvenes desde las aulas.

La expropiación petrolera fue un gran ejemplo de la visión que se tuvo acerca de la capacitación para los obreros. Se recopilaron datos y procedimientos a través de la observación y demostración; en menos de un mes de constantes intentos, los mexicanos aplicaron los conocimientos adquiridos en la práctica y así produjeron petróleo nacional. Esto dio origen a su vez a la capacitación del personal (químicos, ingenieros petroleros, mecánicos, electricistas, geólogos, matemáticos y obreros) para iniciar el proceso de transformación del petróleo. Esta misma situación sucedió en los ferrocarriles; los técnicos y obreros mexicanos reconstruyeron paso a paso las actividades y conocimientos para hacer funcionar las máquinas, lo que permitió capacitar a un mayor número de personal nacional.

En 1953 se crea el Centro Industrial de Productividad (CIP), mismo que realizó estudios, diagnósticos y estadísticas en las cuales se identificó que la productividad del país no era exclusivamente del sector industrial como se creía, sino que abarcaba en gran parte el sector primario y terciario (servicios y comercio).

En 1964 se crea el Centro Nacional de Productividad CENAPRO, el cual recupera las investigaciones realizadas por el CIP. Este Centro desarrolló métodos, planes y programas de capacitación, así como sistemas pedagógicos destinados a perfeccionar y desarrollar los recursos humanos. A partir de ello se crea el programa de productividad denominado ARMO (Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra), cuyo propósito fue el desarrollar mano de obra calificada, en el menor tiempo posible y a través de la capacitación constante. Esto contrajo la formación de instructores internos y supervisores

especializados con el propósito de que desempeñaran un puesto dentro de la organización o bien para que pudieran ingresar a esta.

Para el año de 1970 en el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación de proporcionar capacitación por parte de los patrones a los trabajadores contractuales, se estipula el derecho a la capacitación y el adiestramiento. Sin embargo, fue hasta 1978 que se reforma el artículo 123 Constitucional apartado "A" Fracción XIII y XXXI, en el que la Ley consignaba el deber a los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento. Cabe mencionar que este apartado rige a las empresas privadas y el apartado "B" a los servidores públicos al servicio del Estado. Por primera vez, se aseguraba que la capacitación era el camino para resolver problemas y necesidades específicas dentro de las instituciones. A partir de esto, la Ley Federal del Trabajo también se reforma y se deslindan jurídicamente dos campos de la capacitación: "capacitación para el trabajo" y "capacitación en el trabajo". Dichas modificaciones permitieron normar a su vez el derecho y obligación a capacitarse, formular planes y programas de capacitación específicos, establecer lugares y tipo de personal que proporcione capacitación, tiempo destinado para ello, objetivos que principalmente pretendían actualizar, perfeccionar y preparar para cubrir puestos vacantes, así como el mejoramiento de aptitudes y actitudes.

De esta manera se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), quien tuvo la función de vincular el empleo con la capacitación de acuerdo a las normas emitidas por el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. La UCECA fue el órgano encargado de vigilar, aplicar (normas jurídicas) y emitir los lineamientos para organizar, integrar, autorizar, promover, operar, ejecutar y supervisar programas de capacitación, así como emitir constancias de habilidades laborales. Su relevancia radicó en que logró crear programas vinculados directamente a los procesos productivos y convertir los centros de trabajo en centros de capacitación continua, gracias al establecimiento de planes de educación-trabajo.

A través de los programas de capacitación permanente, derivados de la obligatoriedad de proporcionar capacitación a los trabajadores, se modernizaron las estructuras administrativas y operativas, lo que al mismo tiempo creó una nueva cultura laboral.

En la década de los 80's y 90's la capacitación sufrió un cambio radical: En 1983 la UCECA desaparece y sus atribuciones quedan a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DICAPRO) dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, quien fue la encargada de autorizar y dar seguimiento a planes y programas de capacitación dirigidos al personal que forma parte del apartado "A" del artículo 123 Constitucional. Además el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento cambió su nombre por el de Servicio Nacional de Empleo y Capacitación, mismo que también fue canalizado a la DICAPRO. Ahora la DICAPRO era la encargada de registrar:

- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento
- Planes y Programas
- Constancias de habilidades laborales
- Agentes capacitadores
- Sistemas generales de capacitación

Por otro lado, en el sector público en el año de 1985 en el gobierno local, el Jefe del Departamento del Distrito Federal emite el Acuerdo por el que se crea el Comité Mixto de Capacitación del Distrito Federal el cual tiene por objeto programar, coordinar y emitir las normas específicas para que se lleve a cabo la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal del Departamento del Distrito Federal, estableciendo para tal efecto Subcomités Centrales y Desconcentrados. En este sentido se difundieron y autorizaron los programas de capacitación, normas y políticas tendientes a su desarrollo, ejecución y evaluación. Por primera vez la capacitación en el sector público local adquirió mayor

relevancia y se inicia una tarea exhaustiva en cada una de las Unidades Administrativas que integraron en ese entonces el Departamento del Distrito Federal.

En 1993 y 1995 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impulsó dos programas, el primero titulado Calidad Integral y Modernización, llamado también Capacitación Integral de la Mano de Obra (CIMO) el cual destinó recursos financieros que el banco mundial otorgaba a México, para la planeación, desarrollo y aplicación de programas de capacitación a las micro, pequeñas y medianas empresas que así lo requirieran. El segundo titulado Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT), cuyo objetivo fue capacitar en un tiempo no mayor de dos meses a un número determinado de personas para que en el plazo señalado se contratara al 70% del personal capacitado. Cabe señalar que las empresas prestaban sus instalaciones para capacitar a las personas, establecían los perfiles que requerían y la Secretaría por su parte cubría los gastos de los becarios en relación a transporte, alimentos y viáticos hasta concluir su preparación e ingresar al personal calificado al sistema productivo.

También en 1995 se crea el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), el cual propuso a los sectores productivos que definieran las normas y requerimientos de las funciones específicas de los puestos de trabajo; una vez teniendo estos parámetros, se evalúan los conocimientos y habilidades de los trabajadores para constatar que cumplan con todos los requisitos estipulados para determinar que son competentes para desempeñar el puesto. Si su desempeño es eficiente se les expide un certificado denominado de Competencia Laboral con validez nacional y mundial, el cual señala que el trabajador ha acreditado y es competente para desempeñar dicho puesto. Lo más relevante de este proyecto es que por primera vez se valora y reconoce la forma en que los trabajadores han adquirido los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, independientemente de que lo hayan hecho por la pura observación, o

por la acumulación de experiencias a través de los años, o bien por acudir a centros de capacitación especializados.

Por su parte la Secretaría de Educación Pública creó la Unidad de Centros de Capacitación como instancia rectora de los Centros de Capacitación para el Trabajo, cuyo propósito es brindar programas de capacitación para que en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, incorporen al sujeto a un trabajo remunerado y estable.

Como es de observarse el desarrollo de la capacitación a lo largo de nuestra historia no ha sido, fácil, pero es imprescindible reconocer que en la actualidad se ha convertido en un derecho y obligación para todos los mexicanos que pretenden ingresar o que ya están incorporados a un centro de trabajo.

1.3 MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

La orientación jurídico-política en materia educativa, está expresada en el artículo 3º Constitucional y de ella surgen las leyes que norman a la educación nacional como la Ley General de Educación, que rige a todo el quehacer educativo.

La Ley General de Educación reglamenta la acción educativa y establece un conjunto de objetivos específicos para esta función social. El artículo que incide en el ámbito de la capacitación es el artículo 45, el cual señala que:

- La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado.
- La formación para el trabajo que se imparta será adicional y complementaria a la capacitación prevista en la fracción XIII del apartado A)

del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Uno de los grandes logros que en materia de capacitación se alcanzó a través de nuestra historia, fue el constituirlo como parte de un derecho laboral. En el artículo 123 Constitucional se deslindan dos apartados que regirán en materia de trabajo a los ámbitos privado y público respectivamente: El apartado “A” (ámbito privado) es el que contempla a los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de manera general todo contrato de trabajo. El apartado “B” (ámbito público) es el que está dirigido a los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

Como parte del derecho al trabajo, se encuentra también el derecho y la obligación de que las organizaciones públicas y privadas, independientemente del giro al que se dediquen, proporcionen capacitación a sus trabajadores.

Por ello, en relación a la capacitación, el apartado “A” (ámbito privado), fracción XII señala que:

“Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación⁷”.

El apartado “B” (ámbito público) en su fracción VII estipula que: “La designación de personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública⁸”.

⁷ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.- Ediciones Fiscales ISEF, S. A., México 2004, pág. 85

⁸ *Ibidem*, pág. 91

A su vez, del artículo 123 de nuestra carta magna, emanan dos Leyes que norman la obligación de proporcionar capacitación a los trabajadores que están considerados en cada uno de los apartados, las cuales son: la Ley Federal del Trabajo que rigen las relaciones de trabajo incluyendo la capacitación contempladas en el artículo 123 Constitucional, apartado “A”; y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que rige el apartado “B” de este mismo artículo.

A continuación se especifican los artículos que cada una de estas Leyes establece en materia de capacitación.

1.3.1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO (APARTADO “A” ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL)

El título Cuarto de esta Ley, hace referencia a los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones en relación al trabajo, y entre ellos, al de la capacitación, ya que en su artículo 132, fracción XV establece que:

“Son obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título⁹”.

En el Capítulo III Bis, artículo 153 de esta Ley, titulado De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores; se especifican claramente los derechos y obligaciones tanto de patrones como de trabajadores en relación con la capacitación, ya que indica:

- *El derecho del trabajador a capacitarse:*

Art. 153-A Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita a su vez elevar su nivel de vida y productividad.

⁹ LEY FEDERAL DE TRABAJO.- Edit. Panorama, México 1998, pág. 21

- *Lugar en donde se proporciona capacitación:*

Art. 153-B Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa y fuera de ella.

- *Sujetos que imparten capacitación:*

Art. 153-B El personal propio de la institución, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o mediante la adhesión a los sistemas generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

- *Horario en que se impartirá la capacitación:*

Art. 153-E La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, a menos que el patrón y el trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en una actividad distinta, deberá ser fuera de la jornada de trabajo.

- *Objeto de la capacitación:*

Art. 153-F

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología para ello;
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- c) Prevenir riesgos de trabajo;
- d) Incrementar la productividad; y
- e) Mejorar las aptitudes del trabajador.

- *Capacitación para trabajadores de nuevo ingreso*

Art. 153-G El trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo a desempeñar, recibirá esta y prestará sus servicios conforme a las

condiciones generales de trabajo que rijan en su empresa o en el contrato colectivo.

- *Constitución y características de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:*

Art. 153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores y de patrones; vigilarán la instrumentación, operación de sistemas y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores conforme a las necesidades de los trabajadores y empresas.

Art. 153-J Las autoridades laborales se encargarán de vigilar que estos comités se integren y cumplan con la obligación de capacitar y adiestrar.

- *Obligación de los patrones:*

Art. 153-M Todo contrato colectivo deberá incluir una cláusula sobre la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, incluyendo el procedimiento por el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar.

- *Características de Planes y Programas:*

Art. 153-Q

- a) Deberán abarcar periodos no mayores a 4 años;
- b) Que comprendan todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- c) Precisión de etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento total de los trabajadores en la empresa;
- d) Señalar el procedimiento de selección en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría;
- e) Especificación del nombre y número de registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

- *Organismo encargado de normar, aprobar y vigilar la ejecución de planes y programas de capacitación.*

Art. 153-R En los 60 días hábiles en que se haya presentado el programa, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social hará todas las modificaciones pertinentes a los programas que no hayan sido objetados por autoridad laboral, en ese periodo se tendrán por aprobados.

- *Incumplimiento de la obligación de proporcionar capacitación por parte de los patrones:*

Art. 153-S Serán sancionados de acuerdo a la Fracción IV artículo 992 de esta Ley.

- *Entrega de constancias a trabajadores:*

Art. 153-T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación tendrán derecho a que la entidad instructora expida constancias respectivas.

Art. 513-V La constancia de habilidades laborales es el documento que acreditará al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación y será para fines de ascenso.

- *Trabajadores que no deseen capacitarse:*

Art. 153-U Cuando el trabajador se niegue a recibir capacitación por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; en este caso se extenderá a dicho trabajador la constancia de habilidades laborales correspondiente.

Como ya se vio, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social es el órgano de la Administración Pública Federal encargado de:

- a) Vigilar la aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 123 Constitucional Apartado "A" y en la Ley Federal de Trabajo;
- b) Promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, asesorías e impartir cursos de capacitación que incrementen la productividad que en el trabajo requieren los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Tendrá a su cargo también el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, establecido en la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo IV, que en su artículo 537 señala que el objetivo principal de este Sistema será:

Art. 537 Fracción III: Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Por lo que a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para llevar a cabo este objetivo tiene la obligación de:

- b) Cuidar la constitución y funciones de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- c) Autorizar y registrar las instituciones y escuelas que impartan capacitación y adiestramiento, así como su desempeño;
- d) Expedir los criterios generales que señalen los requisitos que deberán contener los planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- e) Aprobar, rechazar o modificar planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- f) Sugerir sistemas generales de capacitación; y
- g) Dictaminar sanciones.

Un órgano desconcentrado que depende directamente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el cual sirve de apoyo para alcanzar los objetivos citados

anteriormente es la Dirección General de Capacitación y Productividad (DICAPRO), al cual le corresponde, según el artículo 15 del Reglamento Interior de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social:

- Supervisar, promover y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como programas derivados del Plan de Desarrollo en cuanto a la capacitación y productividad;
- Cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- Aprobar, modificar y/o rechazar planes y/o programas y su registro; expedición de certificados y constancias; aplicar exámenes de suficiencia;
- Autorizar y registrar a las instituciones y personas físicas que impartan capacitación y adiestramiento;
- Impartir formación en materia de productividad y capacitación.

1.3.2 LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO (APARTADO “B” ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL).

Esta Ley deriva del apartado “B” del artículo 123 Constitucional y en su artículo 43, cuyo título se refiere a las obligaciones de los titulares de los Poderes de la Unión, Gobierno del Distrito Federal y otras instituciones; señala en su Fracción IV inciso F que tendrán a su cargo el:

“Establecimiento de las Escuelas de Administración Pública en los 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 su aptitud profesional¹⁰.

En el artículo 44 de esta misma Ley, titulado Obligaciones del Trabajador, en su fracción VIII se señala que:

“Los trabajadores deberán asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia¹¹”.

Sin embargo en esta Ley no se establece una dependencia u organismo encargado de normar, organizar y supervisar la capacitación de toda la Administración Pública Federal, como es el caso del Apartado “A” cuya responsable de normar, dirigir y supervisar el proceso de capacitación es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, a quien se le asignó esta función.

Por lo tanto, en el ámbito de la Administración Pública Centralizada o Descentralizada, los encargados de administrar la capacitación serán cada una de las dependencias y/o organismos que la integran.

Para poder lograr esta misión, la Administración Pública del Distrito Federal, contará con un Jefe de Gobierno, que tendrá la facultad y obligación de formular y expedir leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, etc.; y con una estructura organizacional que le permita administrar, vigilar y preservar los recursos materiales, financieros y humanos que se encuentran en el área que circunscribe al Distrito Federal.

En consecuencia, La Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal que a su vez emana del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal

¹⁰ LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIOS DEL ESTADO.- Compendio Jurídico Laboral, México 2000, pág. 4

¹¹ Ibídem, pág. 5

enumera las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados que auxiliarán al Titular de la Administración Pública del Distrito Federal para el ejercicio de sus atribuciones.

Una dependencia que es de vital importancia en esta estructura es la Oficialía Mayor, ya que en el artículo 33 de la Ley Orgánica menciona que le corresponde:

“el despacho de las materias relativas a la administración y desarrollo de personal¹²”.

Como parte de la administración y desarrollo de personal se encuentra la capacitación de todo el personal que conforma la organización, y en la fracción XVIII de este mismo artículo delimita las atribuciones del Oficial Mayor en materia de capacitación, como es el:

“Establecer la normatividad y las políticas de *capacitación del personal* de la Administración Pública del Distrito Federal, en el marco del Servicio Público de Carrera y de las disposiciones jurídicas aplicables¹³”.

La normatividad que contiene los lineamientos que son de carácter obligatorio y que todos los servidores públicos de la administración interna (mandos medio y superior) tienen que aplicar, y que hace referencia a la ejecución de actividades relacionadas al personal y su capacitación, relaciones laborales, modernización administrativa, adquisiciones, servicios generales, etc., es la *Normatividad en Materia de Recursos Circular 01*, cuyos lineamientos permiten la óptima administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la Administración Pública del Distrito Federal.

¹² LEYES Y CÓDIGOS DE MÉXICO.- Edit. Porrúa, México 1999, pág. 181

¹³ *Ibidem*, pág. 182

En su numeral 2, describe las características y disposiciones para operar el Sistema de Capacitación, en cuanto a:

- Objetivos del Sistema
- Estructura y Organización
- El organismo encargado de instrumentar, operar, supervisar y evaluar el sistema
- Los responsables de operar el programa

Estas disposiciones deben ser acatadas por todas las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Distrito Federal.

En el “Acuerdo por el que se adscriben Orgánicamente las Dependencias, Unidades Administrativas y órganos Desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal y se delegan facultades en la Unidad Administrativa que se menciona¹⁴”, se indica que la Oficialía Mayor tendrá a su cargo cuatro Unidades Administrativas y entre ellas está la *Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal* a la cual, según el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal¹⁵, en el artículo 66 fracciones VI y IX se señalan las atribuciones de esta Dirección, en materia de capacitación, ya que le corresponde:

“Formular las políticas de desconcentración de recursos humanos, relaciones laborales y capacitación;

“Desarrollar, operar y evaluar el sistema general de capacitación del personal.....¹⁶”.

¹⁴ Ibídem, pág. 289

¹⁵ Ibídem, pág. 267

¹⁶ Ibídem, pág. 267

La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal es la encargada de expedir el manual operativo del Sistema de Capacitación, establecer metodologías para su funcionamiento, delimitar metas, vigilar el cumplimiento de la normatividad y de los programas de capacitación de todas las dependencias, dar seguimiento al Comité Mixto de Capacitación y conformar los Subcomités Mixtos de Capacitación. Cabe señalar que en capítulo 2 de este trabajo se abordará a profundidad las características del Sistema de Capacitación y el órgano encargado de instrumentarlo que es la *Dirección de Capacitación*.

Otra parte del marco jurídico de la Administración Pública del Distrito Federal que rige la relación laboral entre el Titular y los trabajadores son las *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal*, que marcan claramente las normas a que deberá sujetarse el desarrollo del trabajo y como parte de este se encuentra la capacitación, mismas que son obligatorias para el Jefe de Gobierno, sus funcionarios y única y exclusivamente para los trabajadores de base.

En el capítulo VIII titulado Obligaciones y Facultades del Titular, en su artículo 77 fracción VII de estas Condiciones, se señala que el Titular tiene la obligación de:

“Establecer programas de capacitación y adiestramiento para que los trabajadores que lo deseen, puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos escalafonarios¹⁷”.

En el capítulo IX titulado De los Trabajadores Derechos y Obligaciones, en su artículo 81 fracción VII indica como obligación del trabajador el:

¹⁷ CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.- Gaceta Oficial del Distrito Federal (1998), pág. 10

“Asistir a los cursos y actividades en materia de capacitación, adiestramiento, especialización para mejorar su preparación y eficiencia, dentro del horario de labores que tenga establecido el propio trabajador¹⁸”.

El capítulo XVI titulado De la Capacitación y Desarrollo Integral de los Trabajadores, en su artículo 55 estipula que el Gobierno proporcionará a sus trabajadores la capacitación que permita elevar su nivel de vida profesional y productividad en el trabajo. Por su parte, los trabajadores a quienes se imparta esa capacitación, se obligan a:

Fracción I: Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades que formen parte del proceso de capacitación;

Fracción II: Atender las indicaciones de las personas que imparten capacitación y cumplir con el programa respectivo.

El Comité Mixto de Capacitación, que está integrado y representado por las dos partes de la estructura*, es decir funcionarios y base trabajadora, trabajan de manera conjunta por que son los responsables de programar, coordinar esfuerzos y emitir las normas específicas para que se lleve a cabo la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal con el propósito de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad del personal que integra la organización del Distrito Federal y así cumplir con sus objetivos y programas dirigidos a la ciudadanía. Este Comité se apoya a su vez en los Subcomités Mixtos de Capacitación, los cuales los conforman cada una de las dependencias que integran la estructura orgánica del Gobierno del Distrito Federal y son las encargadas de poner en marcha todo el sistema de capacitación.

¹⁸ *Ibíd*em, pág. 22

* Un Presidente, quien es el Titular de la Administración Pública del Distrito Federal, dos presidentes adjuntos, que por un lado es el Oficial Mayor representando a la autoridad institucional y por el otro, el Secretario General del Sindicato Único del Gobierno Distrito Federal representando a la parte trabajadora; Vocales que serán los titulares de las dependencias y un Secretario Técnico el Titular de la Dirección General de Administración de Personal.

Como hemos visto, la capacitación que se imparte en el ámbito privado y público goza de la protección de diversas disposiciones legales que la señalan no sólo como derecho laboral, sino una obligación patronal; sin embargo a pesar de que está justificada jurídicamente, para muchas de las organizaciones no es importante, porque existen otras prioridades y se cree que al impartir capacitación dentro de la jornada laboral repercutirá en la productividad y/o cumplimiento de metas institucionales o en los recursos económicos que se requieren para ejecutarla.

Si a la capacitación se le ve como la herramienta al servicio de la institución, su beneficio impactará directamente no sólo a los participantes que la reciben, sino a las personas a quienes van dirigidos sus servicios, en el caso de la Administración Pública del Distrito Federal: la ciudadanía.

1.4 BASE TEÓRICA DE LA CAPACITACIÓN

A lo largo del tema anterior, se pudo observar que en el transcurso de los años, la capacitación ha cobrado mayor relevancia porque se le ha considerado como uno de los medios para acceder y/o desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan al personal identificar, desarrollar y aprovechar sus capacidades. Sin embargo los constantes cambios en el ámbito social, económico y tecnológico hacen que las instituciones requieran personal que participe activamente y que contribuya al alcance de metas organizacionales; por ello tanto en el sector público como en el privado es imprescindible que se le vea como un elemento fundamental en la formación laboral del hombre, no sólo porque se le ha considerado como un requisito meramente legal, sino porque es parte de un derecho y una obligación patronal. En consecuencia la capacitación no consiste únicamente en elaborar planes y programas acordes a las necesidades de la institución, sino que debe de responder a las exigencias sociales, laborales y personales en relación a qué hacer, cómo hacer y para qué hacer.

Aunque no hay una teoría que explique la capacitación como tal, existen diferentes disciplinas como son la Administración, Sociología, Economía, Psicología, etc. en las cuales se fundamenta y las mismas resaltan la importancia, beneficios y óptimos resultados que se pueden alcanzar a través de ella.

Sin embargo hay dos principales teorías tradicionales en las cuales la mayoría de las propuestas de capacitación se sustentan y emanan de la Sociología y Economía respectivamente que son el Estructural -Funcionalismo y la Teoría del Capital Humano, mismas que es necesario abordar para comprender dichas propuestas.

1.4.1 TEORÍA DEL ESTRUCTURAL – FUNCIONALISMO

Esta teoría deriva de una corriente Sociológica que se desarrolló y tuvo gran auge en los Estados Unidos de América y en Inglaterra, sus máximos exponentes fueron Talcott Parsons y Roberto K. Merton.

El desarrollo de esta teoría se basa en explicar el cómo y para qué de un sistema determinado, entendiendo al sistema como “un conjunto de elementos estructurados de manera organizada y de forma tal que entre ellos existe una interrelación que los lleva, en su funcionamiento, a lograr los fines para los que fueron diseñados¹⁹”, basándose también en dos criterios básicos que son la *Estructura* y la *Función*: la estructura de un sistema “es el conjunto de propiedades de sus partes componentes y de sus relaciones y combinaciones²⁰” la función “responde a una finalidad objetivamente definida²¹”, es decir que implica un fin establecido. En consecuencia esta teoría precisa la estructura de la sociedad, las funciones que realizan los individuos y los factores que contribuyen a darle

¹⁹ PÉREZ BUJÁN, RAFAELA Y/O.- Didáctica General II, Antología ENEP-Aragón, UNAM, México 1990, pág. 20

²⁰ LÓPEZ GAYTÁN, RAFAEL Y/O.- Sociología de la Educación I, Antología de la ENEP-Aragón, UNAM, México 1993, pág. 53

cohesión al sistema. Dentro de nuestra sociedad, cada individuo además de interrelacionarse, desempeña una función específica, llamado también rol. De la funcionalidad de cada persona de acuerdo al papel que le toca desempeñar, así como el establecer y compartir las mismas normas y valores depende el desarrollo, armonía y equilibrio de la sociedad y sus componentes. Cuando un individuo transgrede las reglas, rompe con la normatividad y tiene una actitud contraria a la que se espera de él, se hará acreedor a una o varias sanciones.

La asignación de funciones da origen a la división del trabajo y esta a su vez a obtener dentro de un sistema una posición o “status” que es medido a través de los atributos o variables adquiridos como la educación, valores, normas, etc. Cada “status” o posición se da o se adquiere gracias a los conocimientos, habilidades y/o destrezas que el individuo posea para desarrollar su labor eficientemente. De su capacidad depende el puesto que ocupa, y en la medida en que el individuo esté preparado en cuanto a que dichas capacidades estén acordes a las necesidades que requiere y demanda la sociedad, llegará a ocupar posiciones más altas dentro de la sociedad y en consecuencia adquirirá mayor remuneración y oportunidades para seguir ascendiendo dentro de la estratificación social. Si una actividad es considerada importante dentro de los valores de una sociedad, aquel que mejor la realice será valorado y ubicado en un nivel jerárquico elevado, de manera que vaya escalando hasta el puesto que desee, adquiriendo una posición dentro del sistema social por medio de la movilidad social.

Para que continúe y se mantenga la estabilidad del sistema social, el conjunto de interacciones de sus miembros en relación a su desempeño está dirigida y motivada hacia el cumplimiento de expectativas y metas socialmente deseables para alcanzar altos niveles. La estratificación o posición de un individuo dentro del sistema social, depende de los logros que ha obtenido, lo que tiene y aspira; ir participando en la vida social y laboral consiste en una progresiva adquisición de “status” y movilidad.

²¹ *Ibíd.*, pág. 53

Cabe hacer hincapié que esta teoría se le vincula directamente con el modelo de la sociología burocrática (Max Weber), que define las características de la burocracia²² de la siguiente manera:

- Es una organización regida por normas escritas, legales y exhaustivas.
- Existen relaciones de mando y subordinación cuyas actividades se distribuyen sistemáticamente de acuerdo a los fines establecidos.
- Se basa en la división sistemática del trabajo, los papeles y roles administrativos son especializados y diferenciados.
- Se rige por jerarquías (cada grupo inferior está bajo la dirección y control de un grupo superior).
- Se fijan normas y reglas para cada cargo.
- Hay separación entre actividades oficiales y vida privada del funcionario.
- La selección de funcionarios es por competencia no por preferencias personales.
- Los funcionarios son profesionales, asalariados, fieles al cargo, estables, que hacen carrera dentro de la organización y cumplidores de normas y reglamentos.

Inicialmente este modelo presentó “ciertas” ventajas como son: la rapidez, la precisión, la continuidad de los procesos, la discreción por parte de los funcionarios en asuntos confidenciales, el conocimiento de los archivos, la subordinación estricta, la reducción de las fricciones así como la disminución de costos materiales y de personal.

Sin embargo, en la práctica y en la actualidad la acepción usual de la palabra burocracia se le identifica con el papeleo excesivo, la lentitud, el apego a los

²² MUÑOZ SEDANO, ANTONIO Y/OS.- Modelos de Organización Escolar (No. 5), Edit. Cincel, Madrid 1989, pág. 108

reglamentos e ineficiencia; situaciones que se presentan de una manera más acentuada en las instituciones gubernamentales.

Si bien los estructurales funcionalistas señalan que la burocracia eficiente exige confiabilidad de respuestas, sus propios supuestos distan mucho de esta situación, ya que hoy día el apego estricto a los reglamentos obstaculizan el proceso de adaptación y cambio al presentarse situaciones especiales y fuera de toda norma o regla que no está redactada y/o contenida en los manuales operativos. Mas aún, el esfuerzo que hace esta teoría por racionalizar el funcionamiento organizativo hace que el funcionario tenga un comportamiento previsible y mecánico, propiciando que no se fomente ni desarrolle la creatividad.

La rigidez en la estructura que se plantea, provoca que exista un mínimo desempeño al poner mayor atención al reglamento y a las órdenes superiores, que al servicio al cliente. El creciente escalonamiento de categorías jerárquicas en la toma de decisiones hace que exista mayor número de conflictos entre los subgrupos; el trabajo aumenta con miras a llenar el tiempo disponible (mientras más tiempo se tiene para un trabajo más tiempo se tarda en hacerlo); en consecuencia existe mayor supervisión y rígido control, los grupos de trabajo no participan en la creación de nuevos objetivos y/o métodos de trabajo; los jefes sólo se remiten a dar órdenes concretas lo que propicia un aumento en la tensión y mayor resistencia al cambio; por consiguiente se incrementan los costos de especialización.

Los funcionarios siempre inventan trabajo para los subordinados, la organización es lenta, el tiempo desde la recepción de un documento hasta su respuesta tiende a prolongarse en trámites intermedios, se presenta el conformismo y las actividades se reducen a rellenar informes y formularios; esto da como resultado que los objetivos no se logren alcanzar en el tiempo estimado.

No obstante según *esta teoría corresponde* a la capacitación planificar y organizar cursos y/o eventos que permitan de primera instancia determinar la función que cada individuo tendrá dentro de la organización, la cual estará acorde a las necesidades y metas de esta, y en muy raras ocasiones vinculada a los requerimientos sociales. Sin embargo creemos que el proceso de capacitación funciona dentro de cualquier institución, cuando se contempla desde un principio, las necesidades básicas que recibe del exterior es decir, de los clientes o sujetos hacia los cuales van dirigidos los servicios que se ofrecen y que son al mismo tiempo la razón de ser de dicha institución. La información que se obtenga del exterior es primordial porque de ahí se determina hacia dónde irá la organización y de qué manera se conjuntarán los esfuerzos para lograrlo. Los objetivos y reglamentos institucionales son los elementos que marcarán hacia dónde se debe encaminar el proceso de capacitación.

Un segundo propósito de la capacitación para esta teoría es dotar de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño óptimo de dicha función, esto a la larga les permitirá desarrollar su rol para el cual han sido contratados; entre más capacitación reciba el individuo, mayor será la oportunidad de ascender o escalar a niveles más elevados dentro de la jerarquía institucional o en su caso poder colocarse fácilmente en el mercado de trabajo; cumplir con las metas personales y profesionales y en consecuencia asignar un “status” o prestigio dentro de la sociedad es la misión de la capacitación.

Un tercer propósito de la capacitación según esta teoría es que el individuo se convierta en un especialista dentro de la organización, por lo que al estar a la vanguardia es una manera a través de la cual podrá permanecer dentro del sistema organizacional; en este caso la capacitación es el medio “idóneo” que le ayudará al individuo a enfrentarse a la dinámica laboral caracterizada por los constantes cambios: entre más actualización reciba, mayor oportunidad de permanencia y ascenso tendrá en el puesto gracias al cúmulo de conocimientos obtenidos.

Desde esta perspectiva la capacitación sería el medio idóneo para dotar de mano de obra especializada que cumpla únicamente con los requisitos para los cuales fue contratado, por lo que las tareas tienden a ser repetitivas, sin requerir mucha información ni creatividad y sin dar la mínima atención al factor humano, ni a sus intereses, motivaciones y valores.

Cabe destacar que en todas las organizaciones tanto públicas y privadas existe un cierto grado de burocratización porque existe el predominio de órdenes escritas; nula motivación y dinamismo, despersonalización de las relaciones, poca o nula comunicación entre departamentos, lentitud del paso de información, la toma de decisiones no es tan importante y la división de trabajo está basada en la especialización. En consecuencia, la capacitación bajo este modelo sólo estaría orientada a la conservación y adquisición de métodos de trabajo haciendo que el sujeto esté siempre en la espera de recibir instrucciones y con la misión de mantener el equilibrio y el orden de la organización. Lamentablemente este modelo de capacitación se sigue implementando en diversos programas generales de capacitación y en esencia sólo sirven para incrementar la burocracia dentro de la organización.

1.4.2 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

La primera guerra mundial y la depresión económica presentada en 1929 en los Estados Unidos, conllevó a que se buscaran estrategias que ayudaran a solventar por un lado la falta de personal preparado y por el otro, la inversión y construcción de nuevos centros de trabajo que permitiera la aceleración económica en ese país. Los economistas de ese tiempo realizaron balances e investigaciones en las que centraron su atención para determinar el costo total de las pérdidas ocasionadas por los bombardeos, puentes, puertos y fábricas destruidas, el estado físico de las herramientas de trabajo y de construcciones. Sin embargo W. Schultz, economista, inicio sus investigaciones y determinó que los balances anteriores

sólo le daban la importancia al **capital no humano** sin haber considerado al **capital humano** que es la parte de la producción que desempeña un papel importante y básico dentro de la economía moderna²³. Schultz se dedicó a investigar la importancia que tenía el elemento humano dentro de cualquier organización y sobre todo la inversión que se hiciera en él, lo que dio origen a la Teoría del Capital Humano, desarrollada durante la segunda guerra mundial.

Esta Teoría adjudica un gran peso a la educación, porque la ve como una inversión en el ser humano cuyo resultado es una forma de capital. El hombre es un capital porque presta su servicio productivo, el cual tiene valor para la economía, ya que reincide en el incremento de esta. El autor también llegó a la conclusión de que la educación además de brindar cultura y valores de la vida para que los individuos se conviertan en ciudadanos competentes y responsables, también mejora las capacidades de los trabajadores mismas que pueden incrementar el ingreso nacional²⁴.

El invertir en gastos directos de capacitación como parte de la educación, no es considerado un gasto infructuoso, mas bien contribuirá a que la calidad del esfuerzo humano por perfeccionarse puede ser la puerta que conduzca a una productividad que con el paso del tiempo se puede acrecentar y al mismo tiempo impactar su bienestar personal. La clave de la Teoría del Capital Humano reside en que la educación así como la capacitación proporciona conocimientos y desarrolla habilidades, destrezas y actitudes que contribuyen a aumentar la productividad y en consecuencia hace que el desempeño del individuo sea más eficaz y eficiente; no se podrán ver buenos frutos si no se invierte en los recursos humanos, sobre todo en y para su desarrollo. Si se carece de esta convicción, sólo existirá el trabajo duro y manual, y conllevaría esta situación a la pobreza de cualquier nación: la educación es considerada una inversión y la capacitación como parte de esta también lo sería.

²³ SCHULTZ, T. WILLIAM.- El Valor Económico de la Educación, Edit. UTHEA, México s/f, pág. 15

²⁴ *Ibidem*, págs. 107, 108

El Capital Humano, definido como los conocimientos, habilidades y destrezas productivas que adquiere el individuo gracias a la inversión que se ejerce en él, permite producir bienes en el presente y futuro, gracias a la suma de dichas capacidades; por ello la Teoría del Capital Humano considera que el hombre como tal no puede ser objeto de intercambio, pero sí reconoce que son sus servicios productivos los que pueden venderse u ofrecerse en el mercado y son medidos en términos de la productividad.

En la medida en que los cambios en la estructura económica y requerimientos ocupacionales sean más dramáticos, será mayor la necesidad de contar con una fuerza de trabajo con mayor capacidad de afrontar los cambios y formas de trabajo; por lo que cada organización tiene y debe de invertir para identificar dentro de un grupo de candidatos a los que cumplan con el perfil para el puesto, para luego proporcionarle los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan resolver problemas y alcanzar metas planteadas, logrando así altos índices de productividad.

A pesar de que es difícil para esta teoría garantizar y/o cuantificar los resultados de la capacitación, un medio para comprobar que las acciones de capacitación han reincidento directamente en el desempeño laboral de los colaboradores que participan en eventos de capacitación es el **costo-beneficio de la capacitación** o bien el seguimiento o impacto de esta; este es un método que se utiliza para evaluar la relación entre rendimiento o resultados y los costos que se requieren para producirlos. Los costos son todos aquellos elementos que se emplean para planear, organizar y desarrollar el trabajo; los beneficios son todas aquellas mejoras en la ejecución del trabajo, cabe señalar que todo análisis de costo-beneficio debe de estar basado en las metas y objetivos organizacionales así como en los resultados que se esperan: tiempo de atención, tiempo de producción, fallas en los procedimientos de trabajo, etc.

La evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación consiste en analizar el grado en que la capacitación ha contribuido al cumplimiento de objetivos institucionales, en el desempeño del personal, aplicación de conocimientos adquiridos, la mejora de procesos en relación a los estándares establecidos, etc. En la medida en que se pueda evidenciar el beneficio de la capacitación a través del cálculo de costos y la medición de resultados, la inversión, la credibilidad y la productividad será mayor²⁵.

Para esta Teoría es imprescindible comprender la importancia de la capacitación y de la inversión que se haga en ella, por que advierte que un hombre sin conocimientos, ni destrezas no tiene nada en qué apoyarse.

Al abordar estas teorías se ha encontrado que la existencia de la capacitación sólo tiene el propósito de dotar al individuo de información que le permita realizar las actividades laborales de acuerdo a metas establecidas por la sociedad y la organización; obedecer instrucciones sin cuestionar ni proponer; enseñar deberes y obligaciones (burocracia), tener puestos mayormente remunerados, tener “movilidad” social y organizacional, “acceder” a mejores puestos laborales, etc. Estas teorías ven a la capacitación como una herramienta para imponer las funciones y/o actividades que cada sujeto debe realizar, sin tomar en cuenta las necesidades de este.

Los discursos oficiales acerca de la capacitación, basados en la teoría del Estructural-Funcionalismo y el Capital Humano señalan que los procesos educativos deben de estar vinculados a las necesidades de la producción industrial, a la competencia y a la demanda del mercado sin importar las necesidades del sujeto. El desempeño laboral, el desarrollo de las aptitudes individuales, el incremento de conocimientos, el aprender haciendo, el vincular las actividades y los contenidos a los modos de producción y a la productividad, el alto rendimiento, la selección de personal, la especialización en el puesto de trabajo

²⁵ *Ibidem*, pág. 162

son características de este tipo de discursos. Por consiguiente la capacitación se ha convertido únicamente en un medio idóneo para transmitir y reproducir conocimientos “actualizados”, en donde el principal actor (participante) permanece en una actitud pasiva, esperando tener la oportunidad de asistir a los cursos de capacitación.

Desde nuestra postura creemos que la capacitación no es ni debe ser el medio para transmitir sólo normas que regulen las relaciones sociales y mantengan el equilibrio a través de la acumulación de conocimientos congelados y de corte empresarial de progreso y eficiencia, en donde las conductas son previsibles, en el que no hay otra forma de aprender más que el de memorizar y repetir, resaltando la división de trabajo entre los trabajadores manuales e intelectuales. Desde este momento y bajo la perspectiva de la Teoría Crítica que será la base de este trabajo y que abordaremos más adelante, creemos que la capacitación debe de estar vinculada con el medio que rodea al sujeto (tomando en consideración sus relaciones sociales, económicas y políticas)²⁶ mismo que no es estático, sino que es considerado como un devenir histórico en el que la capacitación debe de fungir como un medio que promueva, por un lado agentes de cambio a través de la apertura de espacios que generen una práctica transformadora para encontrar alternativas a ciertas problemáticas dentro del ámbito laboral, y por el otro como un espacio de construcción de conocimientos permanente y dinámico, rompiendo así con la dependencia y el paternalismo que caracteriza sobre todo y mayormente a las instituciones gubernamentales.

Durante el desarrollo de este capítulo hemos abordado de manera general la forma en que la capacitación ha ido “evolucionando” tanto en el ámbito social como jurídico, así como las dos principales teorías en las que se basan algunas de las propuestas de capacitación. Dentro de las instituciones públicas y privadas se ha convertido en una herramienta ideal para transmitir su cultura, misión y

²⁶ PANSZA GONZÁLEZ, MARGARITA Y/OS.- Fundamentación de la Didáctica (Tomo I) 16va. Edición, Edit. Gernika, México 2007, pág. 21

objetivos, así como el medio idóneo para mejorar sus productos y servicios. Para fines de este trabajo en el siguiente capítulo se realiza una revisión detallada de cómo se lleva a cabo el sistema de capacitación dentro de la administración pública local, en específico del Gobierno del Distrito Federal, lugar en donde prestamos nuestros servicios y en donde se llevó a cabo esta investigación.

CAPÍTULO 2: LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

2.1 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El Sistema de Capacitación²⁷ surge de la necesidad de modernizar el funcionamiento de la ciudad de México y del interés por hacer más eficiente la Administración Pública de Distrito Federal, aprovechando la experiencia que el gobierno de la capital de la república fue acumulando desde el año de 1985, fecha en que se iniciaron los esfuerzos para que la capacitación se llevara a cabo sobre la base de un esquema integral y permanente, que a su vez involucrara de manera obligatoria a las autoridades y a los trabajadores.

Los objetivos del Sistema de Capacitación son dos:

- Brindar apoyo a programas prioritarios que coadyuven al desarrollo de los servidores públicos, elevando así la productividad, la calidad y eficiencia en la presentación de servicios que demanden los habitantes de la Ciudad de México.
- Proporcionar al servidor público los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades en beneficio de la ciudadanía.

El Sistema de Capacitación define el marco en el que las dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados operan las etapas del proceso de capacitación, las cuales son cuatro:

²⁷ SISTEMA DE CAPACITACIÓN.- Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, México 1985, pág. 6

1ª ETAPA: DIAGNÓSTICO (DNC)

Es el proceso donde comienza a funcionar el sistema, ya que comprende el estudio del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC), a fin de obtener elementos que orienten la instrumentación de programas. Los resultados del Diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar eventos con los cuales se satisfagan las necesidades detectadas.

2ª ETAPA: PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN

En esta etapa se estructura el Programa Anual de Capacitación de cada una de las Unidades Administrativas e incluye el número total de eventos a organizar en el transcurso del año, su periodicidad, su seriación (si es el caso), sus objetivos y se elabora con base en el dictamen del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se establecen metas operativas y se hace la previsión de recursos presupuestales para su ejecución, determinando las empresas que serán las encargadas de impartir los cursos.

3ª ETAPA: OPERACIÓN (EJECUCIÓN)

Es la etapa que sirve para realizar los eventos de capacitación, inicia las campañas de difusión y capacitación del personal interesado en la impartición de los eventos, registro de asistentes, el concentrado de datos de los participantes así como el llenado de las cédulas de evaluación del participante y del instructor, mismas que sirven para la elaboración y entrega de constancias, para verificación de metas operativas del programa, efectuar el seguimiento del impacto de la capacitación en áreas de adscripción de cada uno de los participantes y medir el propio desempeño de los instructores.

4ª ETAPA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Esta etapa 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 sus resultados con los objetivos y políticas de la institución, así como el avance del Sistema de Capacitación. A

pesar de que es la última etapa, ésta debe de estar presente a lo largo y ancho del proceso y en cada una de las etapas que conforman el Sistema; su fin es asegurar el cumplimiento de metas y objetivos durante y después de concluido el proceso de capacitación.

La operación del Sistema de Capacitación se lleva a cabo a través de dos vertientes de Desconcentración y de Dirección:

- a) Vertiente de Desconcentración: Funciona por conducto de los Subcomités Mixtos de Capacitación (que existen en cada unidad administrativa). Su objetivo es organizar en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores de nivel- operativo.
- b) Vertiente de Dirección: Es instrumentada y operada por cada Subcomité Mixto y por la Dirección de Capacitación, atendiendo los requerimientos de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados, así como los programas específicos que emita el Comité Mixto de Capacitación a través de su Secretaria Técnica, para la formación y actualización de los servidores públicos de mando medio y superior del Gobierno del Distrito Federal.

Asimismo, el sistema contempla dos modalidades de capacitación: la Genérica y la Específica:

- Genérica: esta modalidad contempla los bloques temáticos que para el personal técnico- operativo son nueve: Calidad y Excelencia, Desarrollo del Factor Humano, Cultura Institucional, Administración, Bienestar Social, Informática, Salud, Jurídico Legal; Diseño, Construcción, Operación y/o Mantenimiento. Para el personal de estructura los bloques temáticos son cinco: Calidad y Excelencia, Desarrollo del Factor Humano, Cultura Institucional, Efectividad Gerencial e Informática. En esta modalidad se deben de programar eventos en un 40%.

- Específica: en esta modalidad se enmarcan los eventos de capacitación que las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados requieren para alcanzar sus objetivos sustantivos, mismos que deberán tener mayor peso dentro de los programas anuales. En esta modalidad se deben programar eventos en un 60%.

Es importante resaltar que los bloques temáticos de capacitación enlistan propuestas de diferentes grupos temáticos, los cuales incluyen una serie de contenidos que dan origen a diversos eventos de capacitación.

Cabe destacar que todas las dependencias que integran el Gobierno del Distrito Federal, deben de acatar las disposiciones contenidas en la Normatividad en Materia de Recursos (circular 01) en la cual se describe dicho sistema, el órgano que la rige (Comité Mixto de Capacitación) con apoyo de la Secretaría Técnica, a través de la Dirección de Capacitación.

2.2 OPERACIÓN DE LAS VERTIENTES DE DESCONCENTRACIÓN Y DE DIRECCIÓN

A partir del año 1985 se crea el Comité Mixto de Capacitación del entonces Departamento del Distrito Federal²⁸, se crea también un organismo que dio seguimiento a los objetivos establecidos en dicho acuerdo que además fue la encargada de operar el Sistema de Capacitación de todo el Gobierno Local.

Desde sus inicios, la Dirección de Capacitación fue la encargada de diagnosticar, programar, operar y evaluar todos los programas de capacitación de todas las dependencias que integraban el entonces Departamento del Distrito Federal, misma que tenía que dar atención a toda la plantilla del personal que lo

²⁸ GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (15 de febrero).- Departamento del Distrito Federal, México 1985, págs. 3-6

conformaba. Sin embargo, a lo largo de los años, se fue vislumbrando la necesidad de que cada dependencia fuera la encargada de administrar el proceso de capacitación de sus áreas, debido a que se detectaron serios problemas que dieron origen a la descentralización:

- La Dirección de Capacitación contaba con poco personal para llevar a cabo la tarea de administrar las más de 60 dependencias que conformaban el Departamento del Distrito Federal, además de que atendía la capacitación que en su mayoría era dirigida al personal técnico-operativo;
- La necesidad de capacitación rebasó la capacidad de dar atención a todas las áreas, ya que la plantilla de personal técnico-operativo hasta 1996 era más de 220 mil trabajadores y de estructura era más de 5 mil.
- Los diagnósticos de necesidades en parte, no contemplaban las necesidades específicas de cada área, por lo que el esfuerzo era muy desgastante y en ocasiones poco fructífero;
- Las autoridades de las dependencias no estaban involucradas en el proceso de capacitación, ni mucho menos en la Detección de Necesidades de Capacitación, Operación, Evaluación ni Seguimiento;
- Aunado a lo anterior, no existía el interés por parte del personal sobre todo directivo, para asistir a los cursos de capacitación, argumentando que las temáticas de los cursos no estaban vinculadas con sus actividades laborales.

Por lo anterior, las metas programadas para las áreas no se alcanzaban a cubrir en su mayoría, por lo que el propósito de la capacitación muchas de las veces no llegaba a cumplirse en su totalidad.

Ante estos resultados y con la visión de que el Sistema de Capacitación fuera operado de manera real y específica, se realizaron las siguientes acciones:

El 18 de enero de 1996, se emite el **Acuerdo por el que se delega a las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal la facultad de formular y realizar los Programas de Capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran**²⁹ con el objeto de que:

- Se vinculara la capacitación de los recursos humanos con sus centros de trabajo;
- Las acciones de capacitación fueran coordinadas y ejecutadas por los propios centros de trabajo (y no por organismos que no estaban involucrados directamente con las necesidades específicas), para fomentar el incremento de la productividad y desarrollo del personal en beneficio de un mejor servicio para los habitantes de la Ciudad de México.
- Cada Dependencia, en base al marco del Sistema de Capacitación y del Comité Mixto de Capacitación diagnostique, programe, opere y evalúe el proceso de capacitación.

De esta manera, las dependencias debían de cumplir con la normatividad que para capacitación expidiera la Oficialía Mayor (Circular 01 Normatividad en Materia de Recursos³⁰) y los titulares de cada una de las áreas quedaron facultados (en el marco de los Subcomités Mixtos de Capacitación) para designar al personal que elaborara los programas de capacitación, estos últimos serían dados a conocer a

²⁹ GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (18 de enero).- Departamento del Distrito Federal, México 1996, pág. 93

³⁰ NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS, CIRCULAR 01.- Gobierno del Distrito Federal, México 1998, págs. 32-41

la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, órgano encargado de acreditarlos.

La Dirección de Capacitación delegó la capacitación del personal técnico-operativo a las respectivas dependencias, y se quedó sólo con la administración de la capacitación dirigida a la vertiente de dirección (mando medio y superior), también se le asignó la tarea de diseñar los instrumentos que permitieran elaborar el diagnóstico de necesidades, la programación-presupuestación, operación y evaluación del Sistema de Capacitación. Por lo que su objetivo fue planear, organizar y coordinar los esfuerzos de las dependencias del entonces Departamento del Distrito Federal para cumplir con la obligación de capacitar al personal.

Ante esto, el 26 de agosto de 1996, se expiden los **Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal**³¹ con el propósito de uniformar, sistematizar y dar sustento a las actividades de capacitación que a su vez dieran origen a los movimientos escalafonarios y a la formación integral del servidor público, elevando así la productividad y calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

Estos lineamientos especificarían la forma en que se administrarían las etapas que conforman el Sistema de Capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN: Elaborar un diagnóstico de la situación de los recursos humanos y llevar a cabo la detección de necesidades, la cual debe contener información a nivel individual, del puesto y de la organización, de

³¹ GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (26 de agosto).- Departamento del Distrito Federal, México 1996, págs. 10-12

acuerdo con lo establecido en el “curso taller para la DNC” que para ese fin realiza la Dirección de Capacitación.

VERTIENTE DE DIRECCIÓN: se llevaría a cabo junto con la del personal técnico-operativo y se emitirán a la Dirección de Capacitación para su autorización.

Se busca que cada área identifique las áreas de oportunidad del personal por medio de la recopilación de la información a cerca de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el servidor público debe poseer, adquirir, reafirmar o actualizar para el desempeño satisfactorio de las actividades propias del puesto. El estudio tiene como objetivo de comparar entre lo que el trabajador hace (situación real) y lo que debe hacer (situación esperada). Todos los estudios que se realizan y sus resultados deben ser enviados para su autorización a la Dirección de Capacitación.

PROGRAMACIÓN -PRESUPUESTACIÓN

VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN: A partir de la DNC autorizada, se elaborará el Programa Anual de Capacitación, considerando prioridades institucionales y la proyección presupuestal para su ejercicio. El programa debe contener acciones genéricas y específicas para el personal técnico operativo y directivo, de acuerdo a lo que establece el “curso taller para la programación – presupuestación” que elaboró la Dirección de Capacitación. En este apartado se hace hincapié en la formación de instructores internos como estrategia para extender la capacitación.

VERTIENTE DE DIRECCIÓN: estaría a cargo de la Dirección de Capacitación, sin embargo cada dependencia deberá contar con recursos presupuestales para que su personal directivo participe en diplomados, especializaciones y otros eventos impartidos por instituciones educativas públicas y privadas.

La integración de los programas deben de contener: Número y nombre de cursos, presupuesto del costo por curso y en general del programa, calendario de operación, metas programadas de cursos y capacitandos, así como la modalidad o procedimiento de cada curso por medio del cual se contratarán los servicios de capacitación (el programa puede contener una o varias modalidades de contratación).

La presentación de esta información debe ser enviada de manera provisional como anteproyecto a la Dirección de Capacitación para su revisión y autorización temporal, ya que se debe esperar a que la Subsecretaría de Egresos emita dictamen del presupuesto autorizado para ejercer la partida correspondiente a capacitación; a partir de ello se realizarán las modificaciones necesarias al programa, adecuándolo al presupuesto, mismo que deberán emitir nuevamente (en versión definitiva) a la Dirección de Capacitación para que expida el dictamen técnico del Programa Anual de Capacitación autorizado y así proceder a la siguiente etapa: la integración de cursos (redacción de objetivos, temas y subtemas) y contratación de los servicios de capacitación previstos en el programa.

La Dirección de Capacitación ha establecido de acuerdo a la Ley de Adquisiciones del Distrito Federal, tres modalidades o procedimientos para la elección y contratación de proveedores que impartirán los cursos que integran el programa de capacitación, los cuales son:

- a) Licitación Pública
- b) Adjudicación Directa
- c) Invitación Restringida

a) Licitación Pública: es un sistema formal de concurso y es el procedimiento por medio del cual se convoca públicamente a proveedores calificados, que

tienen la oportunidad igual de competir por la venta de sus productos o servicios que se necesitan para las operaciones del Gobierno.

Las bases que se emitan en las Licitaciones contendrán, según el artículo 33 de la Ley de Adquisiciones del Distrito Federal, lo siguiente:

- I. Razón social de la dependencia convocante;
- II. Fecha, hora y lugar para la junta de aclaraciones a las bases de licitación;
- III. Fecha, hora y lugar para la presentación de propuestas, apertura de propuestas técnicas y económicas, garantías, comunicación del fallo y firma del contrato;
- IV. Idioma en el que se pueden presentar las propuestas;
- V. Requisitos legales y administrativos que deberán cumplir los participantes;
- VI. Descripción completa de los beneficios o servicios; información específica sobre el mantenimiento, asistencia técnica y capacitación; especificaciones y normas que en su caso sean aplicables; dibujos, cantidades, pruebas que realizarán, método para ejecutarlas, periodo de garantía y, en su caso, otras opciones de cotización;
- VII. Plazo, lugar y condiciones de entrega;
- VIII. Penas convencionales en el plazo de entrega;
- IX. Condiciones de fecha y condiciones de pago;
- X. La indicación si se otorga un anticipo, este no debe rebasar el 50%;
- XI. Instrucciones para elaborar y entregar las propuestas y garantías;
- XII. La indicación de que en la evaluación de las propuestas en ningún caso podrán utilizarse mecanismos de puntos o porcentajes, salvo en los que se refiere a la preferencia de bienes o servicios que contengan mayor grado de integración nacional;

- XIII. Señalamiento de que será causa de descalificación el incumplimiento de algunos de los requisitos de los establecidos en las bases de licitación;
- XIV. Criterios claros y detallados para la adjudicación de los contratos;
- XV. La indicación de que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la licitación, así como las propuestas presentadas por los proveedores podrán ser negociadas;
- XVI. Señalamiento de que será causa de descalificación la comprobación de que algún proveedor haya acordado con otro u otros elevar los precios de bienes o servicios, y;
- XVII. Las manifestaciones del proveedor, bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad para proporcionar capacitación a operadores; la existencia de refacciones; instalaciones y equipo adecuado y personal competente para brindar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes adquiridos.

Dentro de las especificaciones que se señalan en materia de capacitación se encuentran contenidas en un anexo titulado *Anexos Técnicos*, en donde se detalla:

- Número de partidas o módulos en que se dividen los temas, que en materia de capacitación corresponderían a los bloques temáticos (los proveedores pueden participar en una, varias o en todas las partidas);
- Objetivo general de cada bloque o partida;
- Objetivos específicos del bloque o partida;
- Observaciones generales (duración de eventos y su distribución);
- Cursos que se solicitan los cuales a su vez contienen objetivo general, Número de horas y contenido temático. Al final de cada partida se

encuentra un calendario en el que se establece: nombre del curso, mes o meses y fechas en los que se impartirán; así como la sede.

Como en la licitación de servicios de capacitación se evalúan las propuestas técnicas que en este caso son los manuales de capacitación, los requisitos solicitados en los anexos técnicos y en las bases deben de quedar perfectamente claros para los participantes. Por lo que se solicita a los proveedores que presenten un manual por cada una de las partidas en que se esté concursando.

Los elementos que deben de contener las propuestas o manuales a evaluar, según la Dirección de Capacitación, son los siguientes:

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
A) Portada	En ella se presenta el título del curso o taller, nombre del autor, fecha de elaboración y la duración del evento en horas.
B) Tabla de Contenido	En ésta se deben enlistar detalladamente cada una de las partes en que está dividido el manual, así como la página en que se localizan.
C) Introducción	Deberá presentarse inmediatamente después de la tabla de contenido. En ella se brinda un panorama general de lo que se tratará el manual, así como la justificación e importancia de las temáticas que se abordarán.
D) Objetivos o Metas Didácticas	El material debe de contener por lo menos un objetivo general planteado en términos de lo que se espera lograr con el curso en cuanto a aptitudes, habilidades y actitudes de los capacitandos.
E) Jerarquía Interna	Se refiere a la subdivisión del contenido del manual: Unidades o capítulos temas, subtemas, apartados, resumen, ejercicios, evaluaciones, apéndices y bibliografía.
F) Información General	El documento debe estar escrito dentro de un límite de 35 a 75 cuartillas, mismas que pueden utilizarse por ambas caras. Se dará prioridad al desarrollo del contenido temático más que a la presentación de imágenes.

Asimismo, cada manual debe de presentar la Guía Instrucción, la cual debe tener las siguientes características:

Evento:				Duración			
Objetivo General:							
Tema	Objetivo Particular	Técnica Didáctica	Apoyos Didácticos	Actividades		Evaluación	Tiempo
				Participa.	Instructor		

En la primera etapa, los licitantes entregan sus propuestas técnicas (manuales de capacitación) en sobre cerrado y se procede a la revisión de documentación legal y administrativa, se desechan aquellas propuestas que omitan algún requisito exigido. Asimismo, se entrega la propuesta económica en sobre cerrado y esta se abrirá al final del concurso. Es importante resaltar que para que se dé apertura a un concurso deben de presentarse mínimo 3 empresas participantes, si no se llegara a cubrir este número la licitación se declara desierta y se vuelve a convocar otra licitación.

La segunda etapa consiste en el análisis y la evaluación de las propuestas técnicas presentadas por las empresas de capacitación; la Dirección de capacitación también formuló una cédula de evaluación de las ofertas técnicas aceptadas, que sirve para aceptar o rechazar los manuales que presentan los participantes, titulado: Dictamen de Propuestas Técnicas para los Cursos de Capacitación (Anexo I).

La tercera etapa consiste en dar a conocer el fallo de la licitación y mencionar las empresas cuyas propuestas técnicas fueron aceptadas o rechazadas por haber cumplido o no con los requisitos señalados en la bases, según sea el caso. Después se pasa a la apertura de las propuestas económicas y se emitirá el fallo de la propuesta que esté acorde con el presupuesto del convocante. Una vez conocidos los ganadores, se procede a llevar a cabo la contratación formal de los servicios de capacitación y se pasa a la etapa de operación del programa de capacitación.

b) Adjudicación Directa:

Este procedimiento se da por tres situaciones. Por declararse desierta la licitación, es decir, por no haberse presentado al concurso mínimo 3 proveedores, por haberse realizado dos licitaciones continuas y se hayan declarado desiertas, o porque las empresas que se pretenden contratar, cuentan con la capacidad de respuesta inmediata así como los recursos técnicos, financieros y demás que les sean requeridos de acuerdo a determinadas especificaciones, siempre y cuando no rebasen el presupuesto estimado. En este caso, se establece contacto con aquellas empresas e instituciones educativas para plantearles los requisitos y contenidos temáticos de los cursos, para que a su vez presenten sus manuales, mismos que deben contener los elementos que la Dirección de Capacitación emitió para su evaluación. Un caso más por el que se puede recurrir a este tipo de contratación sería por simplificación del proceso de adquisición de servicios y ahorro de tiempo y esfuerzo.

c) Invitación Restringida:

Se invita a concursar a cuando menos tres proveedores, estos presentan su propuesta en sobre cerrado de acuerdo a los requisitos que se les da a conocer previo al concurso; los manuales serán evaluados con los mismos formatos de los incisos anteriores; y se dará a conocer el fallo del proveedor que ganó el concurso.

Toda vez que se hayan elegido los ganadores se procede a preparar y ejecutar la operación del programa.

OPERACIÓN

VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN: Es obligación de cada dependencia ejecutar las acciones previstas en su programa, considerando la difusión, recursos humanos, materiales y financieros.

VERTIENTE DE DIRECCIÓN: La ejecución del programa de capacitación para directivos es responsabilidad de la Dirección de Capacitación.

Los encargados de administrar el Sistema de Capacitación, llevarán a cabo juntas con el o los proveedores que resulten ganadores en el concurso o se les haya asignado la impartición de cursos, a efecto de definir detalles como son: entrega de manuales, síntesis curricular de instructores, equipo de cómputo, materiales de apoyo didáctico, guías de instructor para su revisión, sedes, horarios, diseño y entrega de diplomas, periodos de cobro, etc., en esta etapa se contempla también:

- **Campañas de Difusión:** Consiste en promover los cursos que se impartirán dentro de cada unidad administrativa o dependencia a través de trípticos, cartelones, circulares, memorandums. En estos se especificará el objetivo general del curso, contenidos temáticos, beneficios, horario, duración, sede, perfil de los participantes, población a la que va dirigido el curso e información general acerca de los requisitos y lugar de inscripción.
- **Inscripción de participantes.**
- **Logística para la operación de eventos** como es: aula, iluminación, sillas, materiales didácticos, servicios de cafetería, elaboración de listas de asistencia y constancias, así como la inauguración y clausura de cursos.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN: Es responsabilidad de cada dependencia asumir las tareas que se definen dentro de la etapa de evaluación y seguimiento, como son: evaluar trimestralmente el grado de cumplimiento global del programa, la calidad de los cursos, el aprendizaje de los capacitandos y la aptitud de los instructores internos y externos. Todo lo anterior servirá para

efectuar el seguimiento y medir el impacto de la capacitación en las áreas de trabajo, siguiendo los procedimientos del “curso taller para la evaluación y seguimiento de la capacitación”. Se contempla también la evaluación cuantitativa, en la que se tiene que enviar los resultados de metas cumplidas a través de un informe.

VERTIENTE DE DIRECCIÓN: Estará a cargo de la Dirección de Capacitación en lo que se refiere a eventos programados por ésta.

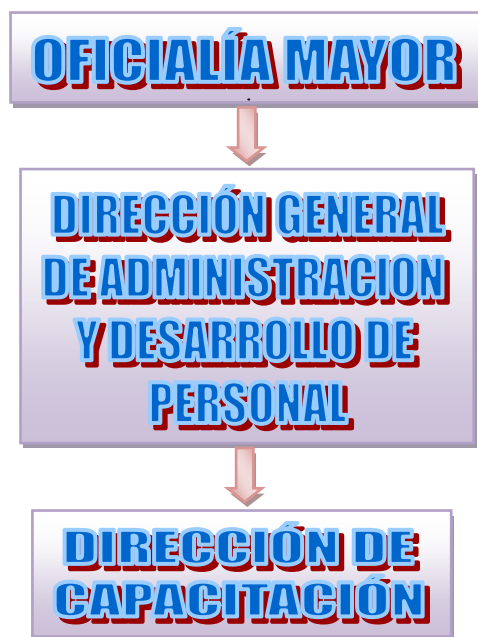
En esta etapa se revisan los aspectos cuantitativos y cualitativos del programa de capacitación: por un lado se reporta a la Dirección de Capacitación los avances y desviaciones de las metas operativas del programa; y por el otro, se recaba información acerca del desempeño de los instructores y participación de los capacitandos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de supervisiones técnicas, esto servirá para efectuar reajustes, modificaciones o cambios en cuanto a tiempos, objetivos, contenidos, instructores, etc.; así como el impacto que tuvo la capacitación en los participantes antes, durante y después de dicho proceso.

Como es de observarse, la Dirección de Capacitación a través del tiempo, ha jugado un papel importante en lo que se refiere al proceso de capacitación, desde su creación en el año de 1985, como órgano normativo y operativo dentro del Departamento del Distrito Federal que continuó sus actividades y funciones toda vez que a partir de 1997 se convierte en Gobierno del Distrito Federal.

Por su importancia, a continuación se especificará el órgano normativo encargado de operar el Sistema de Capacitación.

2.2.1 DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN

La Dirección de Capacitación es la entidad que planea, organiza y coordina los esfuerzos de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman el Gobierno del Distrito Federal³², tendientes a lograr que el personal técnico operativo y de mando medio y superior cuente con los elementos necesarios que apoyen el mejor desempeño de sus funciones. La Dirección de Capacitación forma parte de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, que a su vez depende de la Oficialía Mayor como se muestra a continuación:



La Dirección de Capacitación en su carácter de área normativa dentro del Gobierno del Distrito Federal, tiene como misión:

³² DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y SERVICIOS.- Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, México 1998

- ✂ **Normar, coordinar y asesorar la operación del Sistema de Capacitación y el Programa de Enseñanza Abierta, en las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal, mediante los Subcomités Mixtos de Capacitación; así como instrumentar acciones específicas en apoyo a programas prioritarios que coadyuven al desarrollo de los servidores públicos, a fin de generar una cultura de calidad y productividad en la prestación de los servicios que demanda la ciudadanía.**

El Objetivo General de esta Dirección es:

Fortalecer una cultura de capacitación y desarrollo de personal que dé sustento a una nueva forma de gobernar, de frente a los habitantes de la Ciudad de México.

Dentro de sus atribuciones están las siguientes:

- Desarrollar, evaluar y actualizar el Sistema.
- Normar y coordinar la instrumentación y operación del proceso de capacitación, así como los programas de enseñanza abierta y servicio social de los pasantes, en las dependencias que conforman la Administración Pública del Distrito Federal.
- Asesorar, evaluar y dar seguimiento a la operación de los Subcomités Mixtos de Capacitación, centrales y desconcentrados.
- Instrumentar acciones relativas a capacitación, adiestramiento y/o actualización; en apoyo a programas prioritarios del Gobierno Local.

- Diseñar y proporcionar a las áreas que conforman la Administración Pública del Distrito Federal, las herramientas técnico-metodológicas que les permita mejorar la administración de los servicios de capacitación.

Entre las tareas asignadas a esta Dirección está la de organizar talleres y asesorías para que las dependencias obtengan las herramientas técnico-metodológicas para aplicarlas en el diseño, presupuestación, operación y evaluación de los programas de capacitación.

Dentro de los servicios que ofrece esta Dirección están:

*Consultoría en administración de los servicios de capacitación.

*Asesoría para:

- La interpretación y aplicación de la normatividad en materia de capacitación.
- Elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- La integración del Programa Anual de Capacitación.
- La definición de contenidos y redacción de los objetivos de los cursos de capacitación.
- Elaboración de bases para la licitación de los programas de capacitación.
- Dictaminar las propuestas técnicas de las empresas o personas físicas participantes en las licitaciones de los programas de capacitación.

- Efectuar el análisis de contenidos de manuales de capacitación y el dictamen correspondiente (su aceptación o rechazo).
- La evaluación o el seguimiento del proceso de capacitación.
- Instalación y operación de Subcomités Mixtos de capacitación.
- Desarrollo de las reuniones de los Subcomités Mixtos de Capacitación.
- Cualquier otro asunto relacionado con lo referente a la capacitación.

Se ha presentado en este apartado de manera detallada cómo se lleva a cabo la administración del proceso de capacitación en el Gobierno del Distrito Federal y el órgano normativo encargado de operarla y darle seguimiento como es el caso de la Dirección de Capacitación. Cabe resaltar que todas las dependencias sin excepción deben de sujetarse a las normas y lineamientos que emita ese órgano en materia de capacitación y así mismo dar cuenta de todos los programas de capacitación que se operen en sus respectivas áreas; por lo que en el siguiente capítulo abordaremos dos de las dependencias que forman parte de la estructura orgánica del Gobierno Local y en las que laboramos como son la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales. Revisaremos su estructura orgánica, sus objetivos y funciones así como la capacitación que se impartió en sus respectivos programas anuales de capacitación durante los años 2006 y 2007 para tener un panorama acerca de la capacitación que se brindó en dos administraciones diferentes, y así ofrecer un punto de comparación entre estos dos periodos.

CAPÍTULO 3: LA CAPACITACIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN EN LA OFICIALÍA MAYOR Y EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES

El Gobierno del Distrito Federal tiene la gran responsabilidad de administrar racional y eficientemente los recursos recabados a la ciudadanía atendiendo con oportunidad, calidad y calidez la demanda de servicios de los habitantes de la Ciudad de México, en lo que concierne a:

- ✓ Planeación del desarrollo
- ✓ Servicios de Educación y Salud
- ✓ Seguridad y Justicia
- ✓ Preservación del Medio Ambiente y equilibrio ecológico
- ✓ Uso de suelo y vivienda
- ✓ Transporte Público
- ✓ Agua Potable, drenaje y tratamiento de aguas residuales

Para lograrlo, el gobierno de la ciudad debe de contar con personal plenamente capacitado y comprometido para alcanzar cada uno de los objetivos planteados tanto en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001- 2006 como el de 2007-2012; en dichos programas se observa que la capacitación juega un papel trascendental en el logro de metas, toda vez que es el vínculo a través del cual se logrará profesionalizar al Recurso Humano del Gobierno del Distrito Federal. Asimismo, cada dependencia que conforma la estructura de dicho órgano público debe de orientar sus esfuerzos para que en su conjunto contribuyan a mejorar el bienestar de la ciudadanía.

Dentro de nuestra administración pública local se encuentran dos dependencias que son la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales, mismas que retomamos para llevar a cabo esta investigación y cuyas características a continuación se describen.

3.1 OBJETIVO Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN EN LA OFICIALÍA MAYOR. FUNCIÓN DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADQUISICIONES.

La Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor tiene como objetivo General el:

- ❖ *Atender la Administración y Desarrollo del Personal a efecto de satisfacer las necesidades de servicio, recursos humanos, materiales y financieros que coadyuven a la modernización, desarrollo, mejoramiento, desconcentración y descentralización de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal.*

Estructura orgánica:

➤ **OFICIALÍA MAYOR**

- Dirección General de Administración
 - Dirección de Recursos Financieros
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
 - Subdirección de Recursos Materiales
 - Unidad Departamental de Adquisiciones
 - Unidad Departamental de Almacenes e Inventarios
 - Subdirección de Servicios Generales
 - Unidad Departamental de Servicios Generales

La Unidad Departamental de Adquisiciones tiene como función:

- Analizar las solicitudes y/o requisiciones para la adquisición de servicios, que formulen las Direcciones Generales de la Oficialía Mayor.

- Elaborar, registrar, controlar, dar seguimiento y formalizar los contratos de adquisición de bienes, arrendamientos y prestación de servicios de la Oficialía Mayor.
- Preparar y dar seguimiento a las consultas realizadas a la Dirección Jurídica y a la Contraloría General e Interna sobre interpretaciones relacionadas con adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios.
- Solicitar cotizaciones y elaborar los sondeos de mercado.
- Gestionar y dar seguimiento a la publicación, en el Diario Oficial de la Federación, la Gaceta Oficial del Distrito Federal y Compranet, de los eventos de adquisiciones y/o contratación de servicios.
- Ejecutar la venta o consulta de bases, con los proveedores interesados en participar en el procedimiento.
- Programar, registrar y dar seguimiento a los eventos de junta de aclaración de bases, recepción de documentos legal y administrativa, propuestas técnicas y económicas, y emisión de fallo.
- Intervenir en el proceso de aclaración de las bases en coordinación con las áreas requirentes.
- Participar en la revisión cualitativa y cuantitativa de la documentación legal y administrativa, propuestas técnicas y económicas en la elaboración de los dictámenes previos al fallo, en coordinación con las áreas requirentes y en el proyecto de fallo respectivo.
- Elaborar el contrato y entregar a las áreas que correspondan y al proveedor adjudicado.
- Tramitar, registrar y controlar los pagos a los proveedores.
- Integrar, controlar, guardar y custodiar los archivos oficiales en materia de adquisiciones.
- Integrar, controlar, guardar y custodiar los arribos oficiales en materia de adquisiciones.
- Calcular las sanciones correspondientes a los proveedores que han incurrido en algún tipo de incumplimiento en la entrega de bienes o a la prestación de servicio.
- Elaborar los informes sobre los procedimientos de adquisición de bienes, arrendamientos y prestación de servicios.

- Atender y dar seguimiento en el ámbito de su competencia a las observaciones y solicitudes de información de la Contraloría Interna, Contraloría General y Contaduría Mayor de Hacienda.
- Coordinar al personal que tiene bajo su cargo.
- Informar periódicamente a sus superiores jerárquicos, respecto de las actividades realizadas en cumplimiento de sus funciones.
- Las demás que de manera directa le asignen sus superiores jerárquicos, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

3.2 OBJETIVO Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES. FUNCIÓN DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ASUNTOS LABORALES.

La Dirección General de Servicios Legales tiene como objetivo el:

- ❖ ***Proporcionar con una excelente calidad, servicios legales de representación jurídica de la Administración Pública del Distrito Federal en los juicios en que ésta sea parte a fin de proteger el interés general; así como asesoría, patrocinio o defensa, de manera profesional y gratuita, a favor de las personas de escasos recursos económicos en materia penal y civil, de tal forma que se garantice la protección de sus derechos humanos o garantías individuales en la impartición de justicia.***

La estructura orgánica de esta dependencia está integrada de la siguiente manera:

➤ **DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES**

- Dirección de lo Contencioso
 - Subdirección de Asuntos Laborales y Penales
 - Unidad Departamental de Asuntos Laborales
 - Unidad Departamental de Asuntos Penales
 - Unidad Departamental de Incidentes de Inejecución de Sentencias
- Dirección de Defensoría de Oficio y Orientación Jurídica

La Unidad Departamental de Asuntos Laborales tiene como Objetivo General:

- ❖ **Obtener para la Consejería Jurídica y de Servicios Legales y la Dirección General de Servicios Legales, a través de la Unidad Departamental de Asuntos Laborales, el porcentaje de resoluciones favorables en los juicios individuales y colectivos de naturaleza laboral, en los que el Gobierno del Distrito Federal es parte, ya sea como actor o demandado, a través del estricto control de procedimientos, en donde con toda oportunidad a través de los apoderados del Gobierno del Distrito Federal, se contestan las demandas, con la utilización de las plantillas emitidas por la propia Consejería Jurídica, así como el control de las audiencias a fin de que con oportunidad se preparen los argumentos que se harán valer, las probanzas que habrán de ser desahogadas e interponer los recursos que proceden, cuyo objetivo se logra mediante una mejor defensa que lleven a cabo los Apoderados del Gobierno y con la coadyuvancia de las Dependencias, Órganos Político Administrativos, Unidades Administrativas y Organismos Descentralizados o Desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal, por lo que con el fin de lograr tales metas es preciso la difusión de los criterios de carácter administrativo y laboral, que deben ser observados y aplicados cabalmente por quienes en su calidad de funcionarios, tienen la**

facultad y obligación de observarlos. Cumplir debidamente con los laudos en los que se ha condenado al C. Jefe de Gobierno del Distrito Federal a reinstalar y al pago de prestaciones a los trabajadores.

Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- ◆ Recabar de las unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal, los elementos de defensa necesarios, que deban hacerse valer en la contestación de las demandas promovidas en contra de esta misma entidad.
- ◆ Formular las demandas de cese o terminación de los efectos del nombramiento o en su caso, dictaminar sobre su procedencia, cuando el trabajador incurra en su violación de las normas aplicables.
- ◆ Contestar demandas y presentarlas ante los Tribunales o Juntas Laborales, Federales o Locales, en los que el Gobierno del Distrito Federal sea parte,
- ◆ Intervenir directamente en las audiencias y diligencias que en el desarrollo de los juicios se lleven a cabo, hasta que las autoridades dicten el laudo correspondiente,
- ◆ Interponer los recursos necesarios cuando se considere que los laudos o resoluciones emitidos por la autoridad afecten los intereses del Gobierno del Distrito Federal, sin fundamento legal,
- ◆ Desahogar consultas que formulen las diversas unidades administrativas del Gobierno del Distrito Federal, en asuntos laborales.
- ◆ En la defensa de los intereses, al promover una demanda o, si es el caso, al analizar cómo contestar una demanda, se determinará la estrategia jurídica a seguir en cada juicio para agotar todas las etapas procesales, hasta su conclusión, salvo que un dictamen emitido por la Dirección Jurídica responsable del caso, que la continuación redundaría en perjuicio, al resultar más costoso, que buscar una alternativa de arreglo legal y legítimo con la contraparte. De darse el supuesto anterior, la Dirección General de Servicios Legales obtendrá la conformidad de las dependencias, unidades administrativas, órganos políticos / administrativos u órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal que estén involucrados en el caso, así como la Contraloría General del Distrito Federal para que manifieste su aprobación o

rechazo debidamente soportado. Finalmente acordará con la Consejería Jurídica y de Servicios Legales lo conducente.

3.3 CURSOS IMPARTIDOS EN EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN EN LA OFICIALÍA MAYOR Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES, PERIODO 2006 Y 2007.

El Programa Anual de Capacitación de 2006 y 2007 en la Dirección General de Administración en la *Oficialía Mayor*, se integró por 11 eventos de capacitación, mismos que a continuación se describen:

Modalidad	Número de Cursos	Dirigido a Personal	Nombre del Curso
GENÉRICA	1	BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Vida, Organización, Procedimiento y Clasificación del Documento
ESPECÍFICA	7	BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Ortografía y Redacción de Documentos Oficiales • Integración Educativa y Tratamiento Específico para Niños con Capacidades Diferentes • Didáctica Especial de las Matemáticas Para Niños de 3 a 5 Años 11 Meses • Estrategias de Atención Individualizada • Test de Aplicación de Pruebas Psicométricas para Detección de Desarrollo Integral Infantil en Niños de 45 días a 5 Años 11 Meses • Curso –Taller: Manejo Higiénico de los Alimentos • Temas Selectos de Organización de la

			Información, Internet y Seguridad en Linux
DIRECTIVA	3	CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Ajas Asynchronous Javascript And Xml • Calidad Total • Calidad en el Servicio de la Atención Ciudadana

Como podemos observar, los cursos impartidos fueron muy pocos, y aunque la mayor parte de estos fueron en la modalidad específica, se impartieron sólo para el personal de base y adscrito a los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI).

Por otra parte, el Programa Anual de Capacitación de los años 2006 y 2007 en la *Dirección General de Servicios Legales* estuvo integrado por 25 eventos que a continuación se describen:

Modalidad	Número de Cursos	Dirigido a Personal	Nombre del Curso
GENÉRICA	1	BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de Habilidades para una Cultura del Buen Trato y la Equidad de Género
ESPECÍFICA	18	BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de un Texto Jurídico • Curso Anual para Defensores de oficio • Sensibilización del Factor Humano en la Conciliación • Mediación en Materia Familiar • Actualización en Materia Penal • Experiencias para Prevenir la Violencia Contra las Mujeres • Sistema Acusatorio • Oralidad y Derecho Contra el

			<p>Enemigo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justicia Penal a la Luz de la Reforma Constitucional
DIRECTIVA	3 DIPLOMADOS	CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia Penal para Adolescentes en el Distrito Federal • Derecho Administrativo • Derecho del Trabajo
	3 ESPECIALIDADES	CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho Internacional • Derecho Civil • Justicia Fiscal y Administrativa

En el caso de la Dirección General de Servicios Legales, la capacitación estuvo centrada en la modalidad específica tanto para el personal de base como para el de confianza. Sin embargo estos cursos fueron dirigidos en su mayoría a los Defensores de Oficio que aunque es un área que forma parte de la misma Dirección General, dista mucho de las funciones que realiza la Unidad Departamental de Asuntos Laborales.

Se han presentado los objetivos y estructura de las Dependencias, así como la función de las áreas a las que pertenecemos, de igual forma se han descrito los cursos impartidos durante los años 2006 y 2007, mismos que nos han permitido tener una referencia sobre la capacitación que se proporcionó al personal de nuestras respectivas áreas de trabajo; por lo que en el siguiente capítulo abordaremos la visión y/o representaciones que tiene cada uno de los trabajadores acerca de dicha capacitación gracias a la aplicación de cuestionarios y entrevistas diseñados para tal propósito. Posteriormente se procederá a realizar un análisis de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 4. REPRESENTACIONES DE LOS TRABAJADORES DE CONFIANZA (MANDO MEDIO Y SUPERIOR), BASE Y HONORARIOS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN.

El propósito actual de brindar capacitación dentro de las organizaciones y/o instituciones a cada uno de los miembros que la conforman es con la intención de que estos identifiquen, en primera instancia, el origen, misión, objetivos y la visión del giro o actividad a la cual se dedican; en segundo término es vincularlos a la función y actividades que les toca desempeñar de manera óptima para entonces alcanzar dichos objetivos; y por último brindar actualización de conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentar los cambios y necesidades de la sociedad; creemos que la capacitación es generadora de nuevos conocimientos y de cambios.

En consecuencia el Gobierno del Distrito Federal como una entidad pública que ofrece servicios a la ciudadanía y tiene la responsabilidad de atender y dar solución de manera ágil, sencilla y eficiente a las demandas y necesidades de los usuarios, no debería escapar de contar con las bondades que ofrece el impartir y recibir capacitación. Sin embargo, como ya se abordó en el capítulo 2, la capacitación dentro del Gobierno de Distrito Federal ha sufrido diversas modificaciones y transformaciones a partir del año de 1985; y en nuestra experiencia laboral dentro de esta entidad, tuvimos la oportunidad de participar en un proyecto cuyo principal objetivo era el de promover una cultura de capacitación dentro del sector público del entonces llamado Departamento del Distrito Federal (1995), en donde se involucró a todas las dependencias que conformaban dicho Departamento en la integración de planes, programas y en la impartición y seguimiento de eventos (cursos, talleres, diplomados) de Capacitación. Otro de los proyectos que surgió dentro de esta visión fue en el año de 1997 al cambiar el nombre del Departamento del Distrito Federal por el de Gobierno del Distrito Federal (puestos asignados por elección popular), se creó una entidad que ofreció servicios de capacitación al personal más vulnerable de la organización: el

personal directivo; esta entidad llevó por nombre Unidad de Profesionalización, en donde la actualización, aplicación de conocimientos y el seguimiento realizado por los facilitadores promovió un constante compromiso por parte de los participantes y administradores del proceso de capacitación para generar cambios en los procesos de trabajo, en las estructuras y en la transformación de la propia organización, con el objetivo de mejorar los servicios y atención que se ofrecían a la ciudadanía.

Sin embargo, a partir del año 2001 todo ese interés que existía por capacitar y capacitarse fue desapareciendo paulatinamente así como las instancias que brindaron capacitación, caso concreto fue la desaparición de la Unidad de Profesionalización; lo que propició que ya no existieran nuevos proyectos.

En la actualidad, el personal de confianza y el de base muestran indiferencia ante la necesidad de brindar y recibir capacitación. Si bien el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal establece la necesidad de contar con un servidor público capacitado, que atienda con oportunidad y calidad los requerimientos de la ciudad más grande del mundo, esto dista mucho de lo que sucede en nuestras respectivas y actuales áreas de adscripción: la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales.

Dentro de estas dos entidades se distinguen cuatro tipos de personal: El Personal de base (técnico-operativo); el eventual (técnico-operativo), el de confianza (mando medio y superior: líder coordinador de proyectos, enlace, jefe de unidad departamental subdirector, director de área, director general) y el personal de honorarios (que presta sus servicios profesionales).

A partir de nuestra experiencia, hemos observado que los cursos de capacitación dirigidos al personal técnico-operativo de base sólo están programados para ser impartidos en el turno matutino, en el cual se concentra la mayor parte de la

plantilla de personal; mientras que el personal del turno vespertino su capacitación tiene que ser fuera del horario de labores.

El personal de confianza (mando medio y superior), tiende por lo regular a realizar la mayor parte de las actividades y tareas de sus respectivas áreas sin considerar el apoyo y/o distribución de actividades a sus colaboradores, lo que propicia que se encuentren la mayor parte del tiempo con excesivas cargas de trabajo y “consideran” imposible acceder a la capacitación.

Por su parte el personal de honorarios y técnico-operativo eventual están más preocupados por cumplir con las actividades e instrucciones encomendadas que por capacitarse, además es importante señalar que para este sector no existe ningún tipo de derecho laboral, mucho menos el de recibir capacitación.

La dinámica de trabajo ante estas situaciones es poco favorable, ya que la desconfianza, la nula visión del trabajo en equipo y delegación del mismo; el desconocimiento del manejo de recursos humanos, materiales, manuales administrativos, de las funciones del puesto, de la misión de la institución, el poco interés por las necesidades de cada uno de los miembros hacen que el ambiente laboral se vuelva poco funcional, menos fluido y demasiado estresante.

Aunado a ello, los programas de capacitación están dirigidos en su mayoría al personal técnico-operativo basificado, mientras que el personal de mando medio y superior o de confianza son los menos atendidos en este rubro, debido principalmente a las características y condiciones contractuales, lo que hace que su movilidad sea constante y dependiente a veces de los intereses políticos.

No vislumbran que la función de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales y personales, por lo que se debe involucrar desde los niveles directivos hasta los operativos. La capacitación destaca por ser la única en la que el trabajador es

precisamente el sujeto activo de la misma y la razón de que exista. Su beneficio lo reciben directamente los propios participantes y los que utilizan los servicios de la institución en la cual laboran.

Por lo que cabe preguntarnos entonces:

¿Qué representa para el personal* la capacitación?, ¿a qué necesidades responde?, ¿Por qué y para qué capacitar?, ¿Cuál es el objetivo de la capacitación?, ¿La capacitación que se brinda está relacionada con sus funciones y actividades del puesto que desempeñan?, ¿Tiene sentido proporcionar capacitación al personal cuya permanencia en el puesto no está asegurada, caso concreto eventuales, confianza y honorarios?, ¿La capacitación es una prioridad o un requisito legal?, ¿Existe la necesidad y el interés de capacitar y/o capacitarse?, ¿Existe la necesidad y el interés por que la gente asista a los eventos de capacitación?

La inquietud por valorar y rescatar la importancia y/o relevancia de la capacitación dentro de nuestras respectivas áreas laborales surge tomando en consideración la necesidad de que el personal, independientemente del puesto, actividad, función y/o tipo de contratación que tenga reciba capacitación, misma que les debe de proporcionar la formación y herramientas suficientes para superar deficiencias, enfrentar, resolver problemas y tomar decisiones adecuadas para desempeñar sus funciones con visión, sentido y responsabilidad que conlleven a un crecimiento personal y laboral. Pero también es necesario que a la capacitación se le vea de manera distinta, es decir como un espacio en donde además de impartir conocimientos actualizados, sea un espacio de replanteamiento de funciones, de intercambio de ideas entre sus participantes, de acuerdos, de análisis ante las situaciones laborales y su proceso de transformación, y por qué no de la recreación y creación de nuevos conocimientos y estrategias que impacten directamente la vida laboral, social y personal. La capacitación debe de promover

* Por personal entenderemos a los mandos medio y superior o confianza, base, eventuales y honorarios.

el saber pensar, el saber hacer, el saber ser, y ser vista de manera más humana, en donde el sujeto ya no sea más el sujeto pasivo sino activo en la construcción de su propia realidad.

En consecuencia es imprescindible que el Gobierno del Distrito Federal cuente con un servidor público cuya capacitación en el trabajo sea no sólo una obligación sino una necesidad, un derecho y un área de oportunidad; de esta manera el personal técnico-operativo (base), honorarios y eventuales podrían estar preparados para trabajar en equipo y/o en forma individual; y en consecuencia el personal directivo-confianza pueda involucrar a los equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas personales e institucionales.

Cabe destacar que, si bien esta investigación no pretende hacer notar que dentro de la organización todos los problemas se resolverán con capacitación, sí se desea resaltar la importancia de que la capacitación además de ser una obligación y un derecho, sea una necesidad y un área de oportunidad para el desarrollo, crecimiento y transformación personal e institucional.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS APLICADOS AL PERSONAL DE CONFIANZA (MANDO MEDIO Y SUPERIOR), BASE Y HONORARIOS.

Como ya se dijo, ésta investigación se realizó en dos dependencias del Gobierno del Distrito Federal que son la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Dirección General de Servicios Legales. Se consideraron a los dos turnos en que se labora, matutino y vespertino; y tres de los cuatro puestos que existen (de acuerdo al tipo de contratación) es decir: personal de base (técnico operativo), de confianza (mando medio y superior) y de honorarios. De la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor se tomó como población muestra la perteneciente a la Unidad Departamental de Adquisiciones, cuya

plantilla de personal está integrada por 17 servidores públicos, de los cuales a 10 (58.8%) se les aplicaron los instrumentos de investigación. De igual manera, de la Dirección General de Servicios Legales se tomó como población muestra la perteneciente a la Unidad Departamental de Asuntos Laborales, cuya plantilla de personal está conformada por 25 servidores públicos, de los cuales a 15 (60%) se les aplicaron los instrumentos de investigación.

Inicialmente se les aplicó un cuestionario con el propósito de conocer y analizar cada una de las opiniones respecto del significado e importancia de la capacitación en su vida, desempeño y desarrollo laboral; asimismo para reforzar la información obtenida se procedió a realizar una entrevista que nos permitió recuperar las experiencias y perspectivas de los trabajadores acerca de la capacitación como parte de su proceso de formación.

Todo lo anterior para contribuir, y en medida de lo posible, mejorar la capacitación y formación integral de los trabajadores del Gobierno de Distrito Federal, cuyo beneficio se verá reflejado en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

El total de cuestionarios aplicados en estas dos dependencias fueron 25 (100%), de los cuales 15 fueron contestados por mujeres y 10 por hombres.

Los datos que a continuación se describen con respecto al *sexo, tipo de contratación, estado civil, edad, grado máximo de estudios y antigüedad en el puesto*, son relevantes por que influyen directamente en los intereses del individuo como ser social, en la capacitación y formación para la vida y el trabajo.

SEXO (Figura 1)

† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
10 (40 %)	15 (60 %)	25 (25 %)

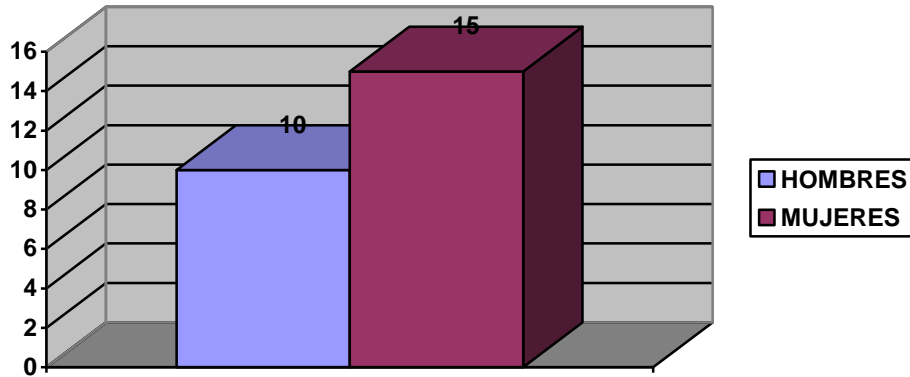


Figura 1

TIPO DE CONTRATACIÓN (Figura 2)

TIPO DE CONTRATACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	4 (16 %)	8 (32 %)	12 (48 %)
CONFIANZA	5 (20 %)	3 (12 %)	8 (32 %)
HONORARIOS	1 (4 %)	4 (16 %)	5 (20 %)
TOTAL	10 (40 %)	15 (60 %)	25 (100 %)

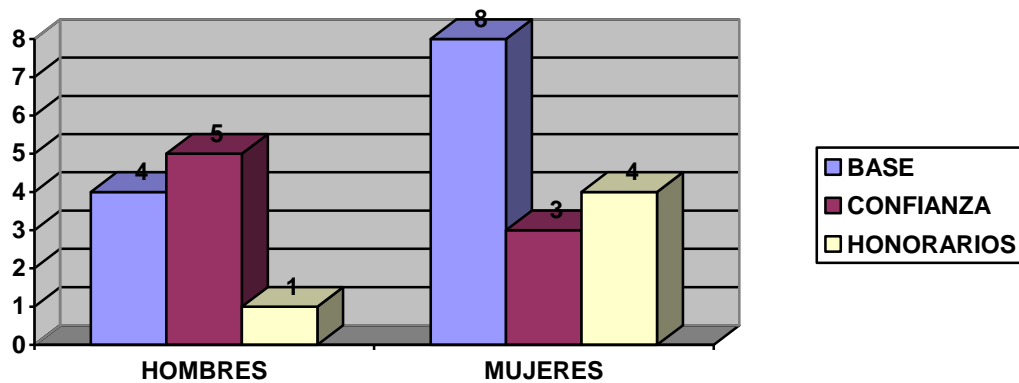


Figura 2

ESTADO CIVIL (Figura 3)

El total de las personas solteras son el 36%, de las cuales el 24% son mujeres y el 12% son hombres.

SOLTEROS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE		2 (8 %)	2 (8 %)
CONFIANZA	2 (8 %)	1 (4 %)	3 (12 %)
HONORARIOS	1 (4 %)	3 (12 %)	4 (16 %)
SUBTOTAL	3 (12 %)	6 (24 %)	9 (36 %)

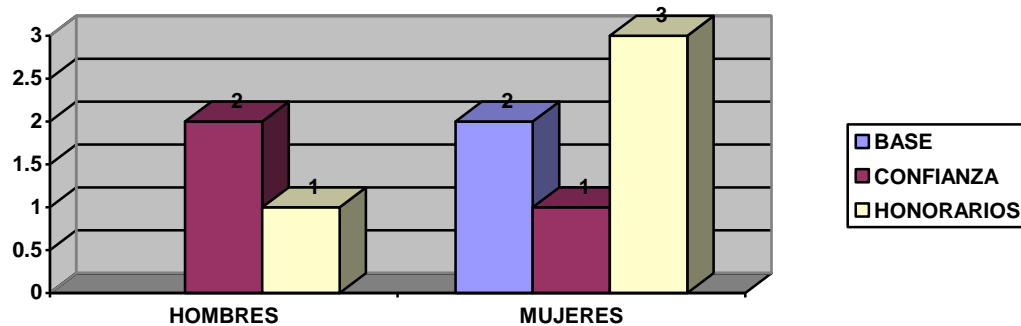


Figura 3

La mayoría son casados y de sexo femenino. (Figura 4)

CASADOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	4 (16 %)	5 (20 %)	9 (36 %)
CONFIANZA	3 (12 %)	2 (8 %)	5 (20 %)
HONORARIOS	-----	1 (4 %)	1 (4 %)
SUBTOTAL	7 (28 %)	8 (32 %)	15 (60 %)

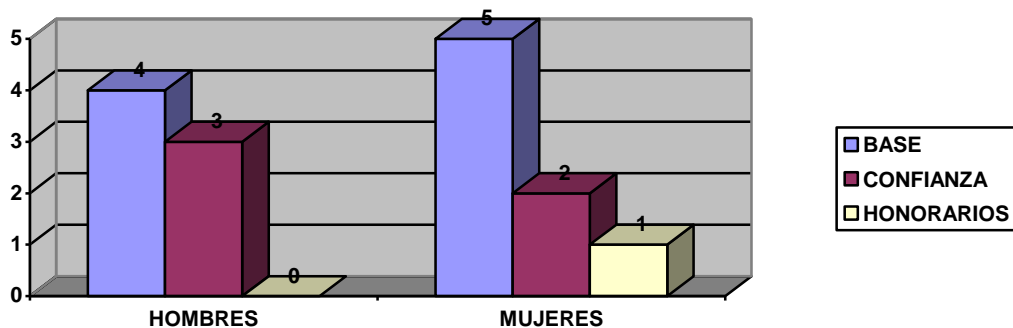


Figura 4

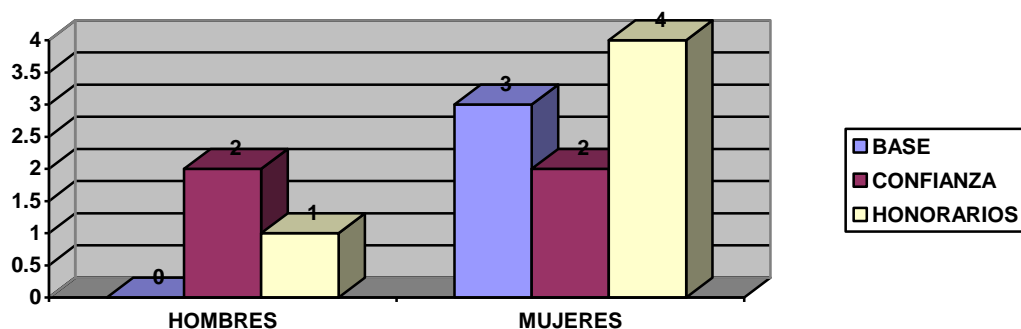
OTRO (VIUDA)	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE		1	1 (4 %)
CONFIANZA	-----	-----	-----
HONORARIOS	-----	-----	-----
SUBTOTAL	-----	-----	1 (4 %)

EDAD

La mayoría de la población muestra que corresponde al 48%, oscila entre los 26 y 35 años de edad (Figura 5), seguida por la población de 46 a 55 años de edad con un 28% (Figura 7).

26 A 35 AÑOS DE EDAD (Figura 5)

26 – 35	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	-----	3 (12 %)	3 (12 %)
CONFIANZA	2 (8 %)	2 (8 %)	4 (16 %)
HONORARIOS	1 (4 %)	4 (16 %)	5 (20 %)
TOTAL	3 (12 %)	9 (36 %)	12 (48 %)



(Figura 5)

36 A 45 AÑOS DE EDAD (Figura 6)

36 - 45	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	1 (4 %)	1 (4 %)	2 (8 %)
CONFIANZA	1 (4 %)	1 (4 %)	2 (8 %)
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	2 (8 %)	2 (8 %)	4 (16 %)

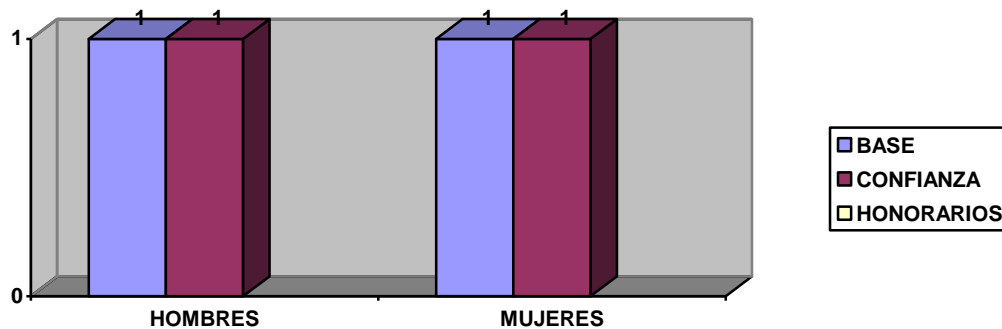


Figura 6

46 A 55 AÑOS DE EDAD (Figura 7)

46 - 55	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	3 (12 %)	3 (12 %)	6 (24 %)
CONFIANZA	1 (4 %)	-----	1 (4 %)
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	4 (16 %)	3 (12 %)	7 (28 %)

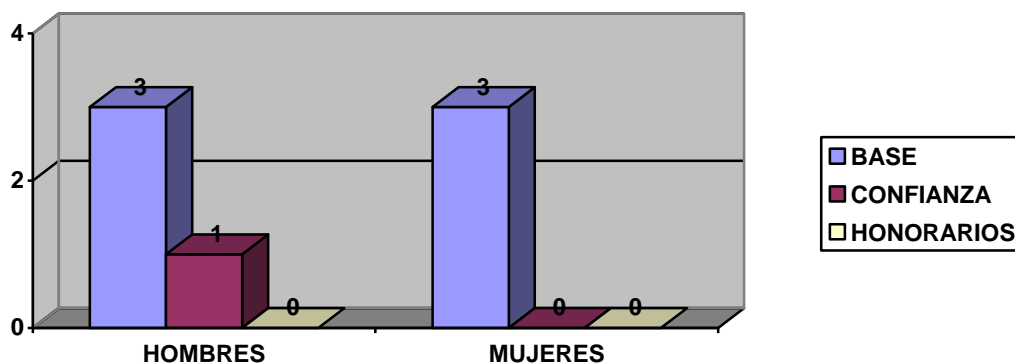


Figura 7

SIN DATO DE EDAD (Figura 8)

SIN DATO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	-----	1 (4 %)	1 (4 %)
CONFIANZA	1 (4 %)	-----	1 (4 %)
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	1 (4 %)	1 (4 %)	2 (8 %)



Figura 8

Es notorio que el personal de confianza y honorarios representa un 36% de la población que está entre los 26 y 35 años, sin embargo, el personal de base (24%) se centra entre los 46 y 55 años.

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS

El 64% de la población muestra tiene estudios a nivel profesional, de los cuales el 48% corresponden al personal de confianza y honorarios. Es importante saber qué tan preparado se encuentra el personal por que muestra el interés que tienen en su formación.

SECUNDARIA (Figura 9)

SECUNDARIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	1 (4 %)	3 (12 %)	4 (16 %)
CONFIANZA	-----	-----	-----
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	1 (4 %)	3 (12 %)	4 (16 %)

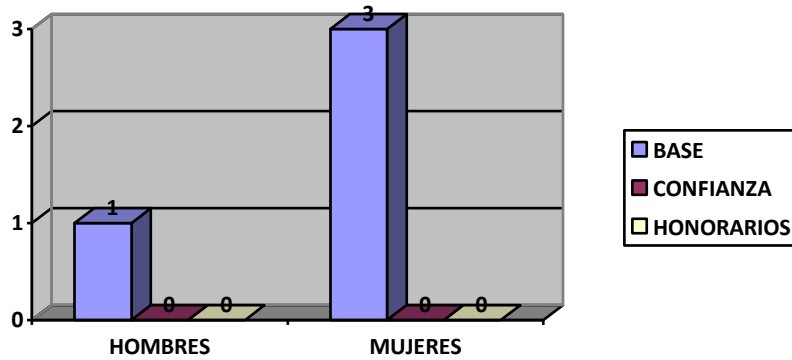


Figura 9

MEDIA SUPERIOR (Figura 10)

MEDIA SUPERIOR	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	1 (4 %)	3 (12 %)	4 (16 %)
CONFIANZA	-----	-----	-----
HONORARIOS	-----	1 (4 %)	1 (4 %)
TOTAL	1 (4 %)	4 (16 %)	5 (20 %)

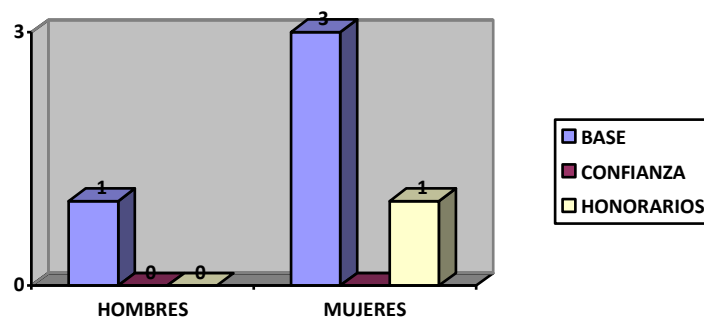


Figura 10

PROFESIONAL (Figura 11)

SUPERIOR	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BASE	2 (8 %)	2 (8 %)	4 (16 %)
CONFIANZA	5 (20 %)	3 (12 %)	8 (32 %)
HONORARIOS	1 (4 %)	3 (12 %)	4 (16 %)
TOTAL	8 (32 %)	8 (32 %)	16 (64 %)

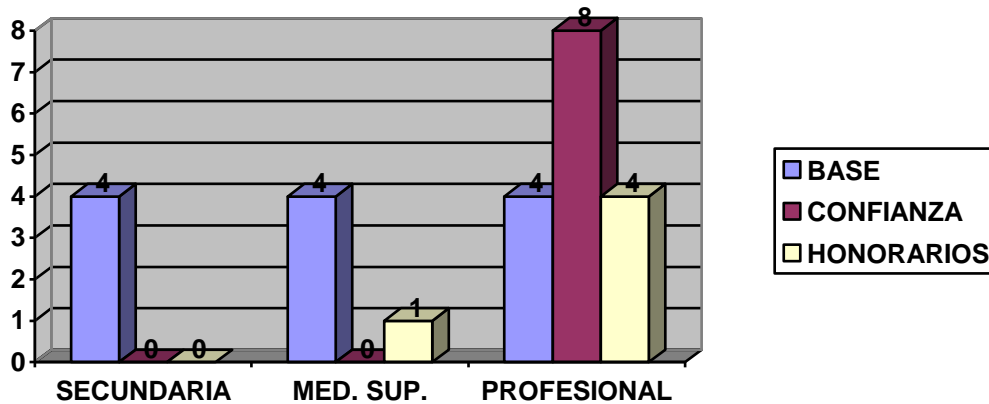


Figura 11

En el grado de estudios se observa que la mayoría del personal que representa un 64% de la población muestra, tiene el grado de estudios a nivel profesional; en donde el 48% corresponde al personal de confianza y honorarios esto se explica por que es uno de los principales requisitos para su contratación; un 20% tiene estudios a nivel preparatoria, de este porcentaje el 16% representa al personal de base y un 4% es de honorarios; otro 16% corresponde al personal de base que tiene sólo estudios a nivel secundaria.

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO (Figura 12)

	† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
2 MESES-1 AÑO			
BASE	----	----	-----
CONFIANZA	1 (4%)	-----	1 (4%)
HONORARIOS	-----	1 (4%)	1 (4%)
TOTAL	1 (4%)	1 (4%)	2 (8%)
1 AÑO 1 MES- 3 AÑOS	† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
BASE	2 (8%)	1 (4%)	3 (12%)
CONFIANZA	3 (12%)	1 (4%)	4 (16%)
HONORARIOS	1 (4%)	3 (12%)	4 (16%)

TOTAL	6 (24%)	5 (20%)	11(44%)
3 AÑOS 1 MES- 5 AÑOS	† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
BASE	-----	-----	-----
CONFIANZA	-----	2 (8%)	2 (8%)
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	-----	2 (8%)	2 (8%)
5 AÑOS 1 MES- 8 AÑOS	† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
BASE	-----	3 (12%)	3 (12%)
CONFIANZA	1 (4%)	-----	1 (4%)
HONORARIOS	-----	-----	----
TOTAL	1 (4%)	3 (12%)	4 (4%)
MÁS DE 8 AÑOS 1 MES	† HOMBRES	† MUJERES	TOTAL
BASE	2 (8%)	4 (16%)	6 (24%)
CONFIANZA	-----	-----	-----
HONORARIOS	-----	-----	-----
TOTAL	2 (8%)	4 (16%)	6 (24%)

En la antigüedad del puesto, es notorio que el personal que tiene más años laborando en la organización es el de base; los de honorarios y de confianza son puestos con mayor movilidad, no sólo por el tipo de contratación sino por que están sujetos a los cambios sexenales en la administración pública.

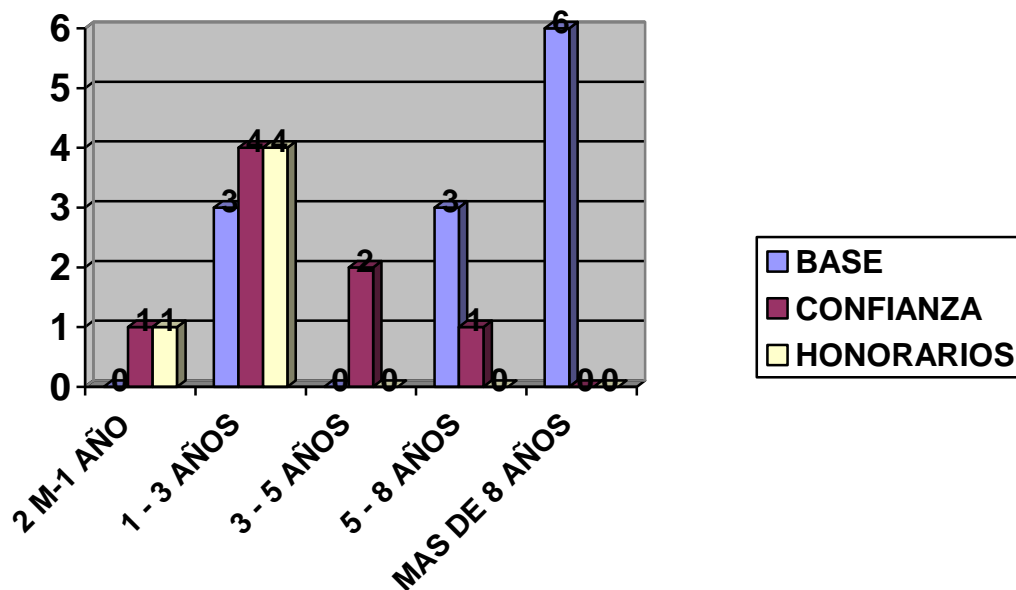


Figura 12

A continuación se presenta cada una de las preguntas contenidas en el **cuestionario** que se les aplicó a los trabajadores de la población muestra, con sus respectivas respuestas:

Nota: De las respuestas de los informantes, sólo se tomaron las palabras o frases claves que contestaron en cada pregunta y se concentraron por similitud; por lo que es importante resaltar que el número de informante puede estar repetido en dos ó tres respuestas de cada pregunta.

CUESTIONARIO

PREGUNTA 1.- ¿Considera que la capacitación es valiosa para el desempeño de sus actividades? ¿Por qué?

El 100% de los informantes respondió que sí es valiosa y al justificar por qué, respondieron lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	% DE LA POBLACIÓN
“actualización y perfeccionamiento”	3, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 25	36
“desarrollo laboral”	1, 5	8
“desempeño en el puesto”	4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 19, 22, 23	44
“Eficiencia”	5, 6, 18, 24	16
“es necesario actualizaciones”	12	4
“Fortaleza”	7	4
“más conocimientos”	2, 6, 11, 16, 20, 21	24
“rendimiento en el trabajo”	10	4
”solución de problemas”	2	4
”superación personal”	10	4
”toma de decisiones”	2	4

No. DE INFORMANTES
3, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 25

El 36% de la población muestra contestó que la capacitación es valiosa para la **actualización y perfeccionamiento**, y la mayoría coincide en el nivel de estudios, el 28% de los informantes tienen estudios a nivel profesional, el 4% tiene estudios a nivel medio superior y el otro 4% nivel secundaria; el 28% tienen una edad de entre 26 a 35 años y el 8% de entre 46 a 55 años de edad. Con respecto al puesto no coinciden en gran medida, el 8% de la población muestra son de base, el 16% es de honorarios y el 8% corresponde al personal de confianza, es decir, de estructura.

No. DE INFORMANTES
1, 5

La población muestra que contestó que la capacitación es valiosa para el **desarrollo laboral** (el 8%), son de base, casados y tienen poco tiempo de servicio en el Gobierno del Distrito Federal (rango de antigüedad de 1 mes a 1 año un mes).

No. DE INFORMANTES
4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 19, 22,23

El 44% de la población muestra coincidió con respecto a que la capacitación es valiosa para el **desempeño en el puesto**, la mayoría (el 28%) de la población muestra son casados y el 16% son solteros.

No. DE INFORMANTES
5, 6, 18, 24

El 16% de la población muestra aseguró que la capacitación es valiosa para la **eficiencia**, el 12% son del sexo masculino y el 4% de sexo femenino, el 8% tienen estudios profesionales.

No. DE INFORMANTES
2, 6, 11, 16, 20, 21

El 24% de la población muestra señaló que la capacitación es valiosa para obtener **más conocimientos**; el 12% son de confianza y el otro 12% son de base; el 16% corresponde al sexo femenino y el 8% de sexo masculino.

No. DE INFORMANTES
2, 7, 10, 12

El otro 16% de la población muestra, difirieron en su justificación: “es necesario actualizaciones”, “Fortaleza”, “rendimiento en el trabajo”, “solución de problemas”, “superación personal”, “toma de decisiones”, coinciden en que son del sexo femenino; el 8% se encuentran en un rango de edad de 26 a 35 años y son solteras, el 4% en un rango de edad de 36 a 45 años y casada, del 4% sin dato de rango de edad y casada; el 12% tiene estudios a nivel profesional, y el 4% son de nivel medio superior.

Para conocer la importancia que tiene la capacitación en la formación del personal, se planteó la siguiente pregunta:

PREGUNTA 2.- ¿En su área de trabajo se imparten cursos de capacitación dirigidos al puesto, función y necesidades que desempeña? ¿Cuáles?

Se pudo observar que todas las respuestas coinciden en que si se imparte capacitación, el 28 % de los informantes contestaron que **sí es muy valiosa** y dieron a conocer los cursos que se imparten en el área de trabajo donde se encuentran, los cuales aseguran que son muy pocos y que corresponden a las siguientes modalidades: tres cursos de modalidad específica y dos de modalidad genérica.

CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE	%
<i>“Secretaria, Manualidades”</i>	Genérica	1	8%
<i>“cursos de informática”</i>	Genérica	24	
<i>“Sistemas y Programas Informáticos”</i>	Específica	4	20%
<i>“Actualización en Materia de Pruebas”</i>	Específica	11,13,14,19	

No. DE INFORMANTES
1, 4, 11, 13, 14, 19, 24

De los informantes que mencionan los cursos de modalidad específica (20%), el 8% son de base, el 8% de honorarios y el 4% de confianza; el 16% son casados y el 4% solteros; el 8% son de sexo femenino y el 12% de sexo masculino; el 16% corresponden al rango de edad entre 26 a 35 años y el 4% al rango de edad de 46 a 55 años; el 20% tiene estudios a nivel profesional.

Un dato relevante de observar es que el 8% del personal es de honorarios, mismo que no tiene derecho a recibir capacitación, pero que en ocasiones se les permite tomar cursos gracias a las oportunidades y facilidades que les otorgan sus jefes inmediatos.

De los informantes que mencionan los cursos de modalidad genérica (8%), son de base, casados, de sexo femenino, el 4% se encuentra en el rango de antigüedad de un año un mes a tres años y el 4% en el rango de más de ocho años de antigüedad; el 4% tiene un rango de edad de 26 a 35 años y otro 4% de 46 a 55 años de edad.

El 32 % contestó que **No** justificando lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE
“son un tanto especializados”		2
“es necesaria alta capacitación para mandos medios y superiores, existe capacitación elemental para generalidad del personal”		3
“se requieren cursos especializados con objetivos generales y específicos”		6
“para la actividad presente no es “necesaria”		9
“los cursos no aportan nada al derecho ni actualizan”		12
“imparten pocos cursos”		15
“actualmente no”		16
“no son específicos al área, abarcan situaciones dogmáticas y menos prácticas”		18
“Personalidad y Liderazgo”	genérica	20
		5, 8, 10, 21, 22, 23, 25

No. DE INFORMANTES
2, 3, 6, 9, 12, 15, 16, 18, 20

Del 36 % de los informantes que contestó que **no** a la pregunta y que dieron distintas justificaciones, el 20% pertenece al personal de confianza, 12% al de base y el 4 % a personal de honorarios; el 20% corresponde a personal masculino, y el 16% restante al femenino; el 28% cuenta con estudios a nivel profesional, y el 8% a nivel secundaria; el 24% de los informantes son casados y el 12% restante son solteros; el 16% tiene una antigüedad de un año un mes a tres años, el 4% cuenta con cinco años un mes a ocho años, el 4% se encuentra en el rango de tres años un mes a cinco años, y el 12% restante, con más de 8

años de antigüedad. El 12% se encuentra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, el 4% al rango de 36 a 45 años de edad, 16% pertenece al rango de 46 a 55 años de edad, y del otro 4% restante, no se tiene dato.

El informante número 20 contestó que no existen cursos dirigidos a su puesto, función y actividades que desempeña, sin embargo, especifica un curso de modalidad genérica; es personal de confianza, de sexo masculino, casado, con estudios a nivel profesional, con antigüedad dentro del rango de un año un mes a tres años y sin datos en el rubro de edad.

No. DE INFORMANTES
5, 8, 10, 21, 22, 23, 25

El 28% de la población muestra se abstuvo de contestar, de los cuales el 20% son de sexo femenino y el 8% son de sexo masculino; el 20% corresponde a personal de base, 4% de personal de confianza y el 4% a personal de honorarios.

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“no he tomado alguno, en otras situaciones siempre estoy pendiente de la actualización”	7	12%
“He tomado uno, dirigido únicamente a las funciones desempeñadas”	14	
“en muy pocas ocasiones”	17	
No. DE INFORMANTES		
7, 14, 17		

El 12% de la población muestra responde sin concretizar de forma positiva o negativa, el 12% de los informantes son personas solteras, tienen estudios a nivel profesional, y entran en el rango de 26 a 35 años de edad, de los cuales el 4% está en un puesto de confianza y el 8% de honorarios; un 4% es femenino y el 8% masculino, el 8% corresponde a un rango de antigüedad entre un año un mes a tres años y el otro 4% corresponde a un rango de antigüedad entre dos meses a un año, este 12% de la población son relativamente jóvenes en la dependencia.

La mayoría de los trabajadores contestaron que **No** se imparten cursos y los que se llegan a impartir no son acordes al puesto y/o funciones que desempeñan, ya que no les aportan nada y mucho menos están vinculados a sus actividades, por lo que su actualización se estanca en un nivel muy básico y elemental. Los que contestaron que **Sí** se imparten cursos, no justificaron si en realidad están vinculados a sus funciones y desempeño de su trabajo, por lo que podemos concluir que aunque se imparten cursos, no toman en cuenta el puesto, funciones ni necesidades de las áreas laborales.

PREGUNTA 3.- ¿Conoce la misión y objetivos del área en que labora?

El 8 % de la población muestra respondió que **No**, y sólo el 4% justificó lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
	5	4%
“solo un objetivo: obtener el mayor número de casos absolutorios”	19	4%

No. DE INFORMANTES
5, 19

El informante número 5 es de sexo masculino, casado, con puesto de base con antigüedad de un año un mes a 3 años, entra en el rango de 36 a 45 años de edad. La informante número 19 es de sexo femenino, con un nivel de estudios profesional, es casada, entra en el rango de 26 a 35 años de edad, con un puesto de confianza en el que tiene una antigüedad de 3 años un mes a 5 años.

El 24 % de la población muestra respondió que **Sí**, sin justificación alguna.

No. DE INFORMANTES
1,2, 4, 7, 8, 10

Del 24% de los informantes que respondieron que *si*, el 16% son casados, el 8% son solteros; el 20% cuentan con estudios a nivel profesional, y el otro 4% a nivel medio superior; el 16% son de sexo femenino y el otro 8% restante son de sexo masculino; el 12% se encuentran en un puesto de base, 8% son de confianza, y sólo el 4% es de honorarios; el 8% cuentan con antigüedad de 2 meses a un año, 12% de un año un mes a 3 años, y el 4% restante con más de 8 años; el 12% se encuentra en el rango de edad entre 26 a 35 años, el 8% en el rango de 36 a 45 años, y el 4% no se tiene dato.

El 68 % respondió que **Sí** y justificó lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“los deduzco, pero no los dan a conocer”	3	68%
“de manera general”	6	
“entregar documentos a tiempo y en forma”	9	
“defensa jurídica de los laborales que entablan contra el G.D.F.”	11	
“defensa de la administración pública en el G.D.F. en el ámbito legal”	12	
“Litigar asuntos laborales”	13	
“defender los intereses del G.D.F.”	14	
“defensoría de los asuntos laborales”	15	
“Defender”	16	
“atender los juicios del G.D.F.”	17	
“defender y proteger los intereses de mi representado”	18	
“defender al G.D.F. de demandas laborales”	20	
“defender al Gobierno”	21	
“Juicios y demandas laborales”	22	
“atención a juicios laborales iniciados en contra del G.D.F.”	23	
“defender al G.D.F. de demandas laborales”	24	
“determinar si le corresponde la razón a los trabajadores”	25	

No. DE INFORMANTES
3, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Del 68% de los informantes que respondió que **sí**, el 40% es de sexo femenino, y el 28% restante es masculino, el 32% es de base, un 20% es de confianza, y el 16% restante es de honorarios; el 28% tiene una antigüedad de un año un mes a tres años, el 4% de tres años un mes a cinco años, el 16% de cinco años un mes a ocho años, y el 20% restante con antigüedad de más de ocho años; el 36% son casados, el 28% solteros y el 4% otro; el 32% corresponde al rango de edad de 26 a 35 años, el 8% corresponde al rango de 36 a 45 años, el 24% con un rango de edad de 46 a 55 años, y el 4% no se tiene dato.

El propósito principal de la pregunta 3 fue conocer si desde el momento en que ingresaron a laborar a sus respectivas áreas de trabajo se les dio algún curso de inducción en el que identificaran primero cuál es la misión y objetivos del Gobierno del Distrito Federal, su estructura orgánica y su funcionamiento en general, así como la misión, objetivos y estructura de sus respectivas dependencias, y además el área laboral, el puesto, funciones y actividades que iban a desempeñar. Sin embargo como se puede observar aunque la mayoría contestó que sí conoce la misión y objetivos de su área laboral, es de manera general y en su caso lo deducen por el tipo de actividades que realizan; en este sentido se les preguntó una vez que terminaron de contestar el cuestionario si habían recibido algún curso de inducción o si se les habían mostrado los manuales administrativos del área y contestaron que no les dieron cursos ni conocen los manuales, por lo que no saben qué tipo de objetivos tienen que alcanzar; sus actividades las desempeñan sobre la marcha, por cumplir con el trabajo y sin un objetivo bien definido. Su función se centra en obedecer instrucciones de cómo hacer las cosas.

PREGUNTA 4.- ¿A cuántos y cuáles cursos ha asistido en los cuatro últimos años?

No. DE CURSOS	CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE
"Cuatro"	<i>"Taller de Derecho Laboral,</i>	Específica	19
	<i>Taller de Pruebas,</i>	Específica	
	<i>Personalidad y Liderazgo,</i>	Genérica	
	<i>Taller Vivencial"</i>	Genérica	

No. DE INFORMANTE
19

El informante número 19 es de sexo femenino, casada, con edad entre 26 a 35 años, con un nivel profesional de estudios, un puesto de confianza y de tres años un mes a cinco años de antigüedad.

No. DE CURSOS	CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE
"tres"	<i>"Liderazgo, Personalidad,</i>	Genérica	17
	<i>Relaciones Humanas,</i>	Genérica	
	<i>Pruebas en el Derecho"</i>	Específica	
"tres"	<i>"Ortografía,</i>	Genérica	12
	<i>Imagen,</i>	Genérica	
	<i>Ofrecimiento de Pruebas"</i>	Específica	

El informante número 17 es de sexo masculino, soltero, con edad entre 26 a 35 años, un nivel de estudios profesional, puesto de confianza y con antigüedad de un año un mes a tres años y ha tomado un curso de modalidad específica y dos de modalidad genérica; la informante número 12 es de sexo femenino, casada, con edad entre 36 a 45 años de edad, con nivel profesional de estudios, puesto de confianza y antigüedad de tres años un mes a cinco años, ha tomado dos cursos de modalidad genérica y uno de modalidad específica.

El 20% de la población muestra contestó que han tomado dos cursos:

No. DE CURSOS	CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE
"dos"	<i>"Actualización de Pruebas</i>	Específica	11
	<i>Juicio de Amparo"</i>	Específica	
"dos"	<i>"Actualización en Materia de Pruebas</i>	Específica	13
	<i>Personalidad e Imagen"</i>	Genérica	
"dos"	<i>"Actualización Jurídica</i>	Específica	15
	<i>Imagen"</i>	Genérica	
"dos"	<i>"Actualización Jurídica</i>	Específica	18
	<i>Administración de Sistemas"</i>	Específica	
"dos"	<i>"Word</i>	Genérica	22
	<i>Actualización Secretarial"</i>	Genérica	

No. DE INFORMANTES
11, 13, 15, 18, 22

El 16% es de sexo femenino, y el 4% restante es masculino; el 12% son solteros, y el 8% son casados, el 20% entra en el rango de 26 a 35 años de edad y el 4% en el rango de 36 a 45 años; el 16% cuenta con un nivel profesional de estudios, el otro 4% con nivel secundaria; el 8% tiene un puesto de base, el 8% un puesto de honorarios, y el 4% restante es de confianza; 12% tiene un rango de antigüedad de un año un mes a tres años, y el 8% corresponde al rango de cinco años un mes a ocho años de antigüedad.

El 24% de los informantes, contestó que sólo han tomado un curso

No. DE CURSOS	CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE
"Uno"	"Administración de Recursos Humanos"	Genérica	6
"Uno"	"Adquisiciones en el Sector Público"	Específica	10
"Uno"	"Ofrecimiento de Pruebas"	Genérica	14
"Uno"	"Personalidad y Liderazgo"	Genérica	20
"Uno"	"Computación"	Genérica	21
"Uno"	"Archivo"	Genérica	23

No. DE INFORMANTES
6, 10, 14, 20, 21, 23

Del 24% de los informantes, el 12% son de base, el 8% son de confianza y el 4% es de honorarios; el 12% es de sexo femenino, y el 12% restante es de sexo masculino; el 12% de la población muestra es casado, el 8% es soltero, y un 4% otro; 8% se encuentra dentro del rango de 46 a 55 años de edad, 8% en el de 26 a 35 años de edad, y el 8% restante no se tiene dato; el 8% entra al rango de antigüedad de un año un mes a tres años, el 8% al rango de cinco años un mes a ocho años, y el 8% al rango de más de ocho años de antigüedad.

No. DE CURSOS	CURSOS	MODALIDAD	No. DE INFORMANTE	%
"Varios"	"informática"	Genérica	24	4%
	"actualización secretarial"			

No. DE INFORMANTE
24

El informante número 24 es de sexo femenino, con edad entre 46 y 55 años, casada, con un nivel de estudios medio superior, un puesto base y más de 8 años de antigüedad.

El 36% de los informantes manifestó que no ha tomado ningún curso, y justifican lo siguiente:

CURSOS	No. DE INFORMANTES	%
“ninguno”	1,2,4,5,8,16	36%
“ninguno en los últimos 4 años”	3	
“ninguno, sólo he tenido capacitación de mis jefes”	7	
“ninguno en esta dependencia”	9	

No. DE INFORMANTES
1, 2, 4, 5, 8, 16, 3, 7, 9

Del 36% de los informantes que no han asistido a ningún curso, podemos encontrar que el 16% es de sexo femenino, el otro 20% de sexo masculino; el 28% es personal casado, 8% es soltero; el 12% pertenece al rango de 26 a 35 años de edad, 8% en el de 36 a 45 años de edad, y el 16% restante en el rango de 46 a 55 años de edad; el 24% se encuentra en un puesto de base, 4% en honorarios, y el otro 8% es de confianza; el 8 % tiene de 2 meses a un año de antigüedad laborando, el 16% tiene de un año un mes a tres años, y el 12% más de ocho años; el 24% tiene un nivel profesional de estudios, el 4% a nivel medio superior y el 8% restante un nivel secundaria.

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados, ha asistido a uno o más cursos de capacitación en sus respectivas áreas laborales, pero aún existen los casos de aquellos que no han asistido a ninguno o bien asistieron a otras dependencias ajenas a recibir capacitación, esto nos habla de que no se contempla la asistencia de todo el personal a los pocos cursos de capacitación existentes, mismos que en ocasiones no tienen relación con sus actividades laborales.

PREGUNTA 5.- ¿Los conocimientos adquiridos han contribuido a mejorar su desempeño, solucionar problemas, tomar óptimas decisiones, mejorar la relación y comunicación con su equipo de trabajo, etc.? ¿De qué manera?

El 28 % de la población muestra dio una respuesta negativa, y sólo el 16% justificó lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“el trabajo me enseña “	7	16%
“no aplica”	8	
“los cursos son a nivel básico”	14	
“fue dogmático y no práctico”	18	
	2, 19, 25	12%

No. DE INFORMANTES
2, 7, 8, 14, 18, 19, 25

Del 28% de los informantes que contestaron negativamente, el 16% es de sexo femenino, y el 12% de sexo masculino; de los cuales el 16% tiene un puesto de confianza, y el 12% restante es de honorarios; el 8% tiene de dos meses a un año de antigüedad, el 16% de un año un mes a tres años, y el 4% restante de tres años un mes a cinco años de antigüedad; el 24% tiene un grado máximo de estudios a nivel profesional, y el 4% restante a nivel medio superior, el 16% son de confianza y el 12% son de honorarios; el 20% son solteros y el 8% restante son casados.

El 56 % de la población muestra dio una respuesta positiva, el 8% no justificó y el 48% justificó lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“mejoró mis resultados y comunicación”	3	48%
“distribución de las actividades, integración en equipos, coordinación, atención, etc.”	6	
“saber cuál es la ley de adquisiciones”	10	
“Aprendí un enfoque aplicado en el trabajo diario”	11	
“retroalimentación de conocimientos y experiencias”	12	
“integración y trabajo en equipo”	13	
“desempeño laboral, e interacción”	15	

“desempeñar con mejor agilidad y menos errores”	16	
“todos los aspectos”	17	
“en el mejor trato y entendimiento”	20	
“solucionar las dudas y problemas que se suscitan”	21	
“sin los cursos me quedaría rezagada a lo que me enseñaron únicamente en la escuela”	24	
	22, 23	8%

No. DE INFORMANTES
3, 6, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24,

Del 56% que dio una respuesta positiva, el 16% es de sexo masculino, y el 40% de sexo femenino; con un 20% dentro del rango de edades de 26 a 35 años, 8% en el de 36 a 45 años de edad, y 20% en el de 46 a 55 años de edad, y del otro 8% no se tiene dato; el 32% son de base, el 16% son de confianza, el 8% son de honorarios, el 32% tienen estudios a nivel profesional, el 12% a nivel medio superior y el 12% a nivel secundaria; el 36% son casados, el 16% son solteros, y el 4% corresponde a otro estado civil; el 16% corresponden a un rango de antigüedad de un año un mes a tres años, el 4% al rango de tres años un mes a cinco años, el 16% al rango de cinco años un mes a ocho años, y 20% al rango de más de ocho años.

El 12 % no contestó nada, y el 4% simplemente justifica lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“la computadora casi no la he trabajado”	9	4%
	1, 4, 5	12%

No. DE INFORMANTES
1, 4, 5, 9

El informante No. 9 es de base, se encuentra en un rango de antigüedad de más de ocho años, tiene estudios a nivel secundaria, es de sexo masculino, casado y en un rango de edad de 46 a 55 años.

El 12% de los informantes son de base; el 12% tiene una antigüedad de un año un mes a tres años; el 8% es de sexo masculino, y el 4% es femenino; el 12% es casado; el 4% entra dentro del rango de 46 a 55 años de edad, 4% al de 36 a 45 años de edad, y el otro 4% al de 26 a 35 años de edad; un 8% tiene estudios hasta nivel profesional, 4% a nivel medio superior.

Sin embargo, los informantes 3, 6, 12, 15, 16 y 20, mencionan que los conocimientos que adquirieron en los cursos que han recibido si han contribuido a mejorar los siguiente aspectos: la comunicación, los resultados, la distribución del trabajo, la integración de equipos de trabajo, la retroalimentación, el desempeño laboral con agilidad así como en el mejor trato y entendimiento. Es de resaltar que estas respuestas se contraponen con las que emitieron en la pregunta 2, ya que señalaron que los cursos que se imparten no están relacionados con sus funciones, áreas laborales y/o necesidades, porque son a nivel básico y superficiales, abarcan temáticas ajenas a sus respectivas áreas, no tiene relación con la práctica y no aportan nada; además de que son impartidos por personas sin experiencia en la materia.

**PREGUNTA 6.- ¿Los cursos han cubierto sus expectativas y necesidades?
¿Por qué?**

El 44 % de la población muestra respondió que **No**, de los que el 32% justificó lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“fueron muy superficiales”	11	
“el personal que se contrató, no ofrece suficientes conocimientos ni experiencias laborales”	12	
“falta de propuesta por innovar en el trabajo”	14	

“no del todo”	15	32%
“son muy superfluos”	16	
“no abarcan una verdadera actualización”	18	
“porque han sido muy cortos”	19	
“por el tiempo debería ser manejado de una manera más amplia”	17	
	2, 8, 25	12%

Y el 12% respondió sólo que **No** sin justificar su respuesta.

No. DE INFORMANTES
11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 2, 8, 25

Del 44% de la población muestra que respondió de forma negativa a la pregunta, el 24% son de puesto de confianza, el 8% son de base, el 12% son de honorarios; el 4% entran en un rango de antigüedad de dos meses a un año, el 24% entran en un rango de antigüedad de un año un mes a tres años, el 8% entran en el rango de tres años un mes a ocho años, el 4% en el rango de cinco años un mes a ocho años, y 4% en el rango de más de ocho años; el 36% son de nivel de estudios profesional, el 4% nivel medio superior, y el 4% nivel secundaria; el 28% son de sexo femenino y el 16% sexo masculino; el 24% son solteros y el 20% son casados; el 32% entran en un rango de edad de 26 a 35 años, el 8% en un rango de 36 a 45 años, y el 4% en un rango de 46 a 55 años.

El 40 % de la población muestra dio una respuesta positiva, justificando lo siguiente:

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE
“impartidos por personas expertas”	3
“en un 60% debido a que se requiere actualización”	6
“los que he tomado externamente, han fomentado mi experiencia”	7
“enseñanza básica en 2 semanas”	9
“mejoramiento en el aspecto laboral”	10
“que se enfocaran totalmente el área laboral”	13
“aprendí a entender el comportamiento de la gente”	20
“amplitud de conocimiento”	21
“he podido solucionar problemas”	22
“me he podido actualizar en mi trabajo”	24

No. DE INFORMANTES
3, 6, 7, 9, 10, 13, 20, 21, 22, 24

El 40% de la población muestra respondió que sí, de los cuales el 24% es de sexo femenino, y el 16% masculino; el 28% es casado, 8% soltero, y 4% otro estado civil; el 24% tiene un puesto base, 8% de confianza%, y 8% de honorarios; el 8% tiene de dos meses a un año de antigüedad, 8% de un año un mes a tres años, 8% de cinco años un mes a ocho años, y el 20% restante, más de ocho años de antigüedad; el 8% entra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, 4% de 36 a 45 años de edad, 20% en el rango de 46 a 55 años de edad, del 8% restante no se tiene dato.

No. DE INFORMANTE
1, 4, 5, 23

El 16 % de la población muestra se abstuvo de contestar la pregunta, el 16% cuenta un puesto base; el 12% tiene de un año un mes a tres años de antigüedad, y el 4% restante de cinco años un mes a ocho años; el 8% es de sexo femenino, y 8% sexo masculino; el 12% es casado y 4% soltero; el 8% tiene estudios a nivel profesional, 4% a nivel medio superior, y 4% nivel secundaria; el 8% entra en el rango de 26 a 35 años de edad, 4% al de 36 a 45 años de edad y 4% en el rango de 46 a 55 años de edad.

En este sentido se puede decir que para la mayoría de la población muestra, los conocimientos adquiridos mejoran algunas situaciones (comunicación, convivencia, integración de equipos, distribución de actividades), pero no cumplen con las expectativas y necesidades de los participantes, se quedan a nivel superficial y sin actualización por que no están vinculados con su realidad laboral y/o actividades cotidianas.

PREGUNTA 7.- ¿Qué opina de la capacitación que se imparte en esta dependencia: cursos, horarios, instructores, materiales didácticos, servicios, etc.??*

**Las respuestas se sumaron por similitud y se separaron por rubros para poder clasificarlas.*

TIEMPO Y HORARIO

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES	% TOTAL DE INFORMANTES
“breve el tiempo y amplios los temas”	17	4 %	44%
“horarios pésimos”	1, 14	8 %	
“son de horarios matutinos”	3,9, 10, 16	16%	
Necesario horarios mixtos	5, 12, 13	12%	
“horarios accesibles”	15	4%	

No. DE INFORMANTES
1, 3, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15,16, 17

Del 44% de los informantes del rubro de *horarios y tiempos*, se tiene que el 20% de ellos son de sexo masculino, 24% de sexo femenino; el 32% son casados y los restantes 12% solteros; el 20% entran en el rango de 26 a 35 años de edad, el 8% en el de 36 a 45 años de edad, el 12% en el de 45 a 55 años de edad, y del 4% restante no se tiene dato; el 24% es de base, el 12% es de honorarios y el 8% es de confianza; el 28% tienen escolaridad a nivel superior, el 8% son de nivel medio superior, y el 8% de nivel secundaria; el 24% de un año un mes a tres años, 4% de tres años un mes a cinco años, y el 16% restante tiene más de ocho años de antigüedad.

CALIDAD DE LOS CURSOS

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	% TOTAL DE INFORMANTES
“Buenos”	7	
“Excelentes”	24	

“Son adecuados”	4	16%
“son de calidad”	6	

No. DE INFORMANTES
4, 6, 7, 24

El 16% se refirió a los cursos de forma positiva, de los cuales el 8% son de base, el 4% son de confianza y el 4% de honorarios; el 12% tiene estudios a nivel superior y el 4% a nivel medio superior; el 8% es de sexo masculino y el 8% de sexo femenino; el 12% son casados y el 4% solteros; del rango de antigüedad el 4% entra en dos meses a un año, el 4% en un año un mes a tres años, el 4% en cinco años un mes a ocho años y el 4% en más de ocho años; en el rango de edad el 4% entra en 26 a 35 años y el 12% en 46 a 55 años.

OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN EN GENERAL

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES	% TOTAL DE INFORMANTES
capacitación mala	11, 16, 19	12 %	60%
Insuficiente	15, 20,22,23	16 %	
instructores poco preparados	16, 18	8 %	
“falta organización”	25	4%	
deben enfocarse a las actividades	12, 18	8 %	
“mayor difusión”	5	4%	
“reforzar contenidos”	6	4%	
“son elementales”	3	4%	

No. DE INFORMANTES
3,5,6,11,12,16,18,19,20,22,23

El 60% se refirió a la capacitación de forma negativa, de los cuales el 28% son de base, el 24% son de confianza y el 8% de honorarios; el 36% tiene estudios a nivel superior y el 8% a nivel medio superior; y el 16% a nivel secundaria; el 24% es de sexo masculino y el 36% de sexo femenino; el 36% son casados y el 24%

solteros; del rango de antigüedad el 24% se encuentra en un año un mes a tres años, el 8% en el rango de tres años un mes a cinco años, el 16% en cinco años un mes a ocho años y el 12% en más de ocho años; en el rango de edad el 28% entra en 26 a 35 años, el 12% en 36 a 45 años, y el 16% en 46 a 55 años, y el 4% sin dato.

El informante No. 6 en el rubro anterior menciona que los cursos son de calidad, pero refiere que se deben “reforzar los contenidos”.

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“casi imposible acudir por carga de trabajo”	17	4%

El informante No. 17 es de confianza, con estudios a nivel profesional, sexo masculino, soltero, con antigüedad de un año un mes a tres años; y entra en un rango de edad de 26 a 35 años.

MATERIAL DIDÁCTICO Y SERVICIOS

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES	% TOTAL DE INFORMANTES
“casi no hay material didáctico”	15, 18	8 %	20%
“material didáctico inexistente”	16, 17	8 %	
“muy pocos servicios”	14	4%	

No. DE INFORMANTES
14, 15, 16, 17, 18

Del 20% del grupo de personas que justificaron de forma negativa sobre el **material didáctico y servicios**, el 12% son de sexo masculino y el 8% restante es femenino; el 16% es soltero y el 4% casado, el 16% entra en el rango de edad de los 26 a 35 años de años, el 4% en el rango de 46 a 55 años; el 16% tiene un nivel de estudios profesional, y el 4% con secundaria; el 16% cuentan con un año un

mes a tres años de antigüedad, y el 4% con más de ocho años de antigüedad; el 8% tiene un puesto en honorarios, y el 8% de confianza; y 4% es de base.

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“es un derecho para oportunidad de escalafón”, “es una obligación de la dependencia”	21	4%

El informante número 21 justificó que es un derecho para acceder al sistema de escalafón y que es una obligación de la dependencia, es de sexo femenino, con edad entre 46 a 55 años de edad, con un nivel de estudios medio superior, con antigüedad de más de 8 años y un puesto base.

JUSTIFICACIÓN	No. DE INFORMANTE	%
“no he asistido a cursos”	2, 8, 9	12 %

No. DE INFORMANTES
2, 8, 9

Del 12% de los que respondieron que *no han asistido a cursos*; el 8% es casado y de sexo masculino, el otro 4% soltero, sexo femenino, con una edad entre 26 a 35 años; el 4% con edad entre 36 a 45 años y otro 4% de 46 a 55 años de edad; 8% con un puesto de confianza y 4% de base; un 4% con antigüedad de un año un mes a tres años, 4% de dos meses a un año, y 4% restante con más de ocho años de antigüedad.

La mayoría (60%) de la población muestra, se expresó de manera negativa ante esta pregunta, ya que se asegura que la capacitación es mala e insuficiente en sus áreas de trabajo, cuando la hay los instructores no cuentan con el perfil suficiente para la impartición de estos; en el factor tiempo, en lo que se refiere a honorarios, el 44% hicieron énfasis en que los cursos se imparten en el turno que no les corresponde o bien no pueden asistir por que el horario en que se programan

se contraponen con las cargas de trabajo (ya que la mayoría se imparte en el turno matutino y prácticamente no existe algún curso en el turno vespertino que es el horario en que aminora la carga de trabajo), otro factor fue la falta de material didáctico y servicios (el 24%), por lo que se puede vislumbrar una falta de visión en la cuestión de organización. En cuestión de instructores, temáticas y/o cursos se señala que son inexpertos, ineficientes y no se vinculan con las actividades laborales, así como que es necesaria una mayor difusión (64%). Aunque los que se expresaron de manera positiva (4%) ante la capacitación que se imparte, también señalaron que es conveniente reforzar contenidos con personas expertas. Un aspecto que aparece por primera vez es que se ve a la capacitación como un medio de ascenso a través del escalafón (4%), aunque sólo sea una oportunidad para el personal de base.

PREGUNTA 8.- ¿Qué tipo de cursos imparten en su dependencia?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES
“secretariado, manualidades, etc.”	1	56%
“son los que se imparten en los cecatis”	2	
“la mayoría son secretariales y de cómputo”	3	
“programas de cómputo”	4	
“secretariales, informática, evaluación de proyectos, administración de recursos humanos, admón. de recursos materiales, estudios de calidad, especializados en la formación e integración en el desarrollo infantil, contabilidad, etc.”	6	
“computación, mejor manejo con el personal, relaciones laborales”	9	
“secretarial, diplomados, computación, manualidades, servicios generales (plomaría, electricidad, etc.)”	10	
“computación, administración pública, jurídicos (diversas áreas)”	11	
“liderazgo, realización de manuales, ortografía y redacción”	12	
“diplomados en amparo, en ofrecimiento de pruebas”	13	

“computación: word, Excel”	17	
“seguridad e higiene, amparo, seguridad social”	18	
“de toda índole”	19	
“personalidad y liderazgo”	20	
“no he asistido a ninguno”	7, 8	8%
“no hubo”	14	4%
“no los conozco”	16	4%
	5, 15, 21, 22, 23, 24, 25	28%

Del 56% de la población que señaló una serie de cursos, el 24% son de base, el 4% de honorarios, y el 28% son de confianza; el 48% tiene estudios a nivel profesional, el 4% a nivel medio superior y el 4% a nivel secundaria; el 12% son solteros y el 44% el casado; el 28% es de sexo femenino, y el 28% masculino; el 28% se encuentra en un rango de un año un mes a tres años, el 8% a tres años un mes a cinco años, 8% de cinco años un mes a ocho años, y 12% restante, más de ocho años de antigüedad; el 28% entra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, 4% de 36 a 45 años de edad, 16% en el rango de 46 a 55 años de edad, y del 8% no se tiene dato.

Como se observa el 56% de la población muestra mencionó diferentes tipos de cursos que se imparten, de acuerdo al perfil y/o área laboral, tanto genéricos como específicos, y que hay diversidad en las temáticas (van desde el secretarial, desarrollo del factor humano, informática, hasta el área jurídica), pero de acuerdo a las respuestas de las preguntas 6 y 7 no cubren expectativas, necesidades ni tiempos.

No. DE INFORMANTES
7, 8, 14, 16

De un 16%, el 8% no asistió a ningún curso, están en un rango de antigüedad de dos meses a un año; el 4% menciona que no hubo, se encuentra en el rango de antigüedad de un año un mes a tres años; el 4% dice no conocerlos, es personal de base con más de ocho años laborando en el Gobierno del Distrito Federal, con

estudios a nivel secundaria, sexo femenino, casada y se encuentra en un rango de edad de 46 a 55 años.

No. DE INFORMANTES
5, 15, 21, 22, 23, 24, 25

El 28% se abstuvo de contestar, de los que el 20% son de base y 8% de honorarios, el 4% tiene estudios a nivel superior, el 16% a nivel medio superior y el 8% a nivel secundaria; el 16% son solteros, el 8% el casado y el 4% de otro estado civil; el 24% es de sexo femenino, y el 8% masculino; el 12% se encuentra en un rango de un año un mes a tres años, 8% de cinco años un mes a ocho años, y 8% restante, más de ocho años de antigüedad; el 12% entra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, 8% de 36 a 45 años de edad, 8% en el rango de 46 a 55 años de edad.

PREGUNTA 9.- ¿Qué opina sobre la necesidad de impartir este tipo de cursos?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% TOTAL
“mientras sean buenos cursos, son para mejorar”	1	56%
“que se amplíe la gama de materias”	3	
“son de gran utilidad”	4	
“desarrollo del personal”	5	
“para reforzar los contenidos de acuerdo a las necesidades de las áreas”	6	
“refuerza conocimientos y habilidades”	7	
“para la función desempeñada no es necesaria”	9	
“son necesarios para el mejoramiento personal y trabajo”	10	
“es muy importante, a veces se encasillan y se deben de actualizar”	11	
“son buenos, pero no se adaptan a los horarios ni necesidades”	12	
“si es básico que se los den continuamente, deben de actualizarse en su área de trabajo, aunque la carga de trabajo es mucha”	13	
“está bien porque hay gente que los necesita y si tuviera tiempo los tomaría”	17	

“son necesarios pero no toman en cuenta las necesidades”	18	
“son de gran importancia en el desempeño de las personas”	20	
“no aplica”	8	8%
“no los conozco”	16	
“desconozco si la capacitación que se imparte en esta dependencia obedezca a una detección de necesidades planeada”	19	4%
	2, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25	32%

No. DE INFORMANTES
1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 20

La mayoría de los encuestados (56%) mencionan de manera general los beneficios de tomar cursos, pero como se puede observar con las respuestas anteriores, por lo regular no cubren sus expectativas, de los cuales el 28% son de base, el 20% son de confianza y el 8% de honorarios; el **44% tiene estudios a nivel superior** y el 8% a nivel medio superior; y el 4% a nivel secundaria; el 32% es de sexo masculino y el 24% de sexo femenino; el 44% son casados y el 12% solteros; del rango de antigüedad el 4% se encuentra en dos meses a un año, el 28% se encuentra en un año un mes a tres años, el 4% en el rango de tres años un mes a cinco años, el 8% en cinco años un mes a ocho años y el 12% en más de ocho años; en el rango de edad el 24% entra en 26 a 35 años, el 8% en 36 a 45 años, y el 16% en 46 a 55 años, y el 8% sin dato.

No. DE INFORMANTES
2, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25

También se observa que un 32% no contestó esta pregunta y menor fue el número que se expresó de manera negativa (4%), señalando por primera vez que los cursos no responden a una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) planeada que cubra las necesidades de los trabajadores, y un 8% menciona que desconoce o no aplica.

PREGUNTA 10.- ¿Qué expectativas tiene sobre la capacitación que se imparte en su dependencia?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTE
“Regular”	1	4%
“son buenas expectativas”	4	36%
“que se alcancen todos los objetivos del área”	5	
“deben implementar técnicas apropiadas”	6	
“creo que es buena pero no he tenido oportunidad de participar”	7	
“mejoramiento personal”	9	
“impartir cursos sobre recursos financieros y en horario accesible para todo el personal”	10	
“que la vayan actualizando, que sean adecuados al área laboral, capacitación específica”	13	
“el prepararse en el área que se desempeña”	16	
“que brinde los conocimientos necesarios para el buen desempeño de las funciones”	19	
“ninguna, no le dan la importancia que tiene”	3	
“No”	8	
“muy pocas, deficiente no se apega a la velocidad y necesidad del área”	18	
“muy poca, no se han emitido cursos, sólo uno”	20	
“nada, aquí no la hay, deben ser enfocados a sus necesidades, no contratan a gente que capacite sino a dar plática”	11	
“No tengo, si se cumpliera con los propósitos y objetivos para los que fueron creados, pero los desconozco”	17	
“actualización en derecho, ya dieron los conocimientos generales, pero debe de ser más específico, el problema es que te estancas por los horarios, son absorbentes”	12	
	2, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25	32%

No. DE INFORMANTE
1

Para el informante número uno, la expectativa que tiene de la capacitación es regular, es de sexo femenino, casada con edad entre 26 a 35 años, nivel profesional de estudios, un puesto de base y antigüedad de un año un mes a tres años.

No. DE INFORMANTES
4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 16, 19

Del 36% que respondieron que tienen buenas expectativas de la capacitación, el 20% es de base, el 8% son de confianza y el 8% es de honorarios; el 4% tiene antigüedad de dos meses a un año, el 12% de un año un mes a tres años, el 4% a tres años un mes a cinco años, el 4% a cinco años un mes a ocho años, y el 12% de más de ocho años; el 20% tienen estudios a nivel profesional, el 8% a un nivel medio superior; y el 8% a nivel secundaria; el 20% son de sexo femenino y 16% masculino, el 32% son casados y el otro 4% es soltero; el 16% entran en el rango de 46 a 55 años de edad, el 4% a 36 a 45 años, el 12% en el rango de 26 a 35 años y el otro 4% no se tiene dato.

No. DE INFORMANTES
3, 8, 11, 12, 17, 18, 20

Del 28% que contestaron negativamente, el 20% son de sexo masculino y un 8% femenino; el 20% son casados y un 8% solteros, el 12% entran en rango de edad de 26 a 35 años, 8% en el de 36 a 45 años, 4% de 46 a 55 años, y del 4% restante no se tiene dato; el 28% tienen estudios a nivel profesional, el 20% tiene un puesto de confianza, el 8% restante de base; el 4% con dos meses a un año de antigüedad, el 12% de un año un mes a tres años, 4% de tres años un mes a cinco años, 4% de cinco años un mes a ocho años, y el 4% restante con más de ocho años de antigüedad.

No. DE INFORMANTES
2, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25

Del 32% que se abstuvo de plantear sus expectativas sobre la capacitación en su dependencia, el 16% son de base, el 4% son de confianza y el 12% de honorarios; 16% corresponden a un rango de antigüedad un año un mes a tres años, el 8% a cinco años un mes a ocho años, y el 8% a más de ocho años; el 12% corresponde al nivel de estudios profesional y el 12% a un nivel medio superior; y el 8% a nivel secundaria; el 28% son de sexo femenino y el 4% de sexo masculino, el 4% son casados, y el 24% solteros, y el 4% otro estado civil; el 20% son del edad de 26 a 35 años, el 4% a 36 a 45 años, el 8% a 46 a 55 años.

El 16% contestaron que tienen buenas expectativas, que les permite prepararse para el trabajo, que es para mejoramiento personal; la misma cantidad no contestó esta pregunta; el 28% de la población señalaron que no tienen expectativas buenas en cuanto a la capacitación que se imparte en su dependencia por que no le dan la suficiente importancia que merece, los conocimientos que se dan son generales, no se apegan a las necesidades del área, no están actualizados y no se contrata gente especializada; el 20% indican lo que debería ser, como alcanzar objetivos del área, actualización, mejores técnicas, cursos específicos y conocimientos necesarios; y por último el 4% indican que fue regular.

Esta respuesta concuerda con la de la pregunta 6 ya que las expectativas que tienen en cuanto a capacitación no son buenas ni alentadoras.

PREGUNTA 11- ¿Cuáles son los principales problemas y/o obstáculos de la administración de la capacitación en esta dependencia, que usted ha detectado (planeación, difusión, ejecución, evaluación)?

RESPUESTA	No.DE INFORMANTE
“planeación y difusión”	1
“la planeación, bajísimo presupuesto”	3
“la planeación y difusión de cursos”	4
“difusión, y a quién van dirigidos, se deberían apoyar en el Internet”	5
“en cuanto a la difusión, se limita a conocer títulos y no contenidos”	6

“todos, nos llegan tarde los avisos”	7
“el horario de los cursos es la limitante”	9
“que no se enfocan al área de derecho”	12
“la difusión”	13
“mayor difusión”	14
“planeación y difusión; en algunos casos la ejecución”	17
“creo que todos, pero sobresale la planeación”	18
“cargas de trabajo, falta de difusión”	19
“es que no existe una dependencia que se encargue de promover e impartir los cursos necesarios	20
que no se imparten cursos a nivel secretariado”	21
“planeación y difusión”	22
“la falta de capacitación o difusión”	23
“planeación, difusión, evaluación, la dependencia no se preocupa por capacitar a su personal “	25
“Ninguno”	10
“Ninguno”	24
“no existe mucho recurso económico”	15
“no existe mucha capacitación para personal de estructura”	8
“no existe la capacitación”	11
“no existe en esta unidad capacitación”	16
	2

La mayoría concuerda en que la difusión de los cursos es el mayor problema de las personas encargadas de la administración de la capacitación, porque no se señala el personal al que va dirigido el curso ni los contenidos temáticos, y aunque dan la solución de que se pueda hacer la difusión con apoyo del Internet, la gran parte del personal del Gobierno del Distrito Federal no tienen equipo de cómputo actualizado, ni mucho menos tienen acceso al Internet (sólo los niveles de Jefatura de Unidad Departamental hacia arriba lo tienen autorizado) por lo que ésta solución es poco válida. Otra parte también señala que es la planeación porque no se toman en cuenta las necesidades de las áreas laborales; otro tanto concuerda en que no existen problemas porque no existe la capacitación en sus áreas de trabajo, no se preocupan por capacitar a la gente, ni mucho menos existe una dependencia que se encargue de ella.

PREGUNTA 12.- ¿Le gustaría asistir periódicamente a cursos de capacitación? ¿Por qué?

RESPUESTAS	No. DE INFORMANTE
“para un mejor desempeño en el trabajo”	1
“para actualizarme”	3
“obtener conocimientos”	4
“para colaborar más”	5
“para fortalecer los conocimientos, el desarrollo de capacidades”	6
“enriquece tu desarrollo laboral”	7
“Sí”	8
“para superarme”	9
“para estar mejor preparada”	10
“siempre hay algo nuevo que aprender”	11
“porque el derecho se reforma constantemente”	12
“permiten en constante actualización y aprendizaje”	13
“porque profesional y personalmente te hacen superarte”	14
“para el constante aprendizaje y actualización”	15
“para superación personal y de trabajo y así adquirimos conocimientos”	16
“todo lo que me ayude a tener mayores conocimientos”	17
“son necesarios para la actualización y buen desempeño del trabajo encomendado”	18
“estaría en posibilidad de adquirir nuevos criterios jurídicos”	19
“afianzaría más los conocimientos y sería como una herramienta más en el desempeño de las labores”	20
“para sobresalir y así, ampliar mis conocimientos”	21
“para mejorar la calidad del trabajo”	22
“para aumentar la calidad de mi trabajo”	23
“para estar al día”	24
“para crecer profesionalmente, tener más conocimientos”	25
	2

La mayoría concuerda que **Sí** les gustaría asistir a cursos sobre todo para actualizarse, ampliar conocimientos, mejorar el desempeño laboral y para superación personal; casi todos están dispuestos a recibir capacitación; sólo el 4% no contestó la pregunta.

PREGUNTA 13.- ¿Considera que sus jefes inmediatos tienen interés por que usted se capacite?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES	% TOTAL DE INFORMANTES
“No”	1, 9, 11	12%	32%
“lo desconozco”	17	4%	
“no, no hay propuestas por parte de ellos”	19	4%	
“no, en lo más mínimo”	25	4%	
“son otras sus prioridades”	3	4%	
“son con apertura menor”	6	4%	

No. DE INFORMANTES
1, 3, 6, 9, 11, 17, 19, 25

El 32% contestó negativamente, asegura que sus jefes inmediatos casi o más bien no tienen interés por que se capaciten, o simplemente no lo saben. El 16% son de base, el 12% son de confianza y el 8% de honorarios; 12% corresponden a un rango de antigüedad un año un mes a tres años, el 4% a tres años un mes a cinco años, el 8% a cinco años un mes a ocho años, y el 8% a más de ocho años; el 24% corresponde al nivel de estudios profesional y el 4% a un nivel medio superior; y el 4% a nivel secundaria; el 16% son de sexo femenino y el 16% de sexo masculino, el 24% son casados, y el 8% solteros; el 20% son del edad de 26 a 35 años, el 12% a 46 a 55 años.

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES	% TOTAL DE INFORMANTES
“Sí”	4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23	48%	64%
“sí, porque son accesibles”	16	4%	
“sí, aunque creo que comparten mi opinión de que la capacitación se encuentra alejada de las necesidades del área”	18	4%	
“sí, para el desempeño de las	20	4%	

funciones”			
“sí, nos han invitado a asistir a varios cursos”	24	4%	
	2	4%	4%

No. DE INFORMANTES
2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24

Por el contrario, la mayor parte de la población (64%), desde su experiencia y tomando en consideración que tienen los mismos jefes y laboran en las mismas áreas, señala que sí existe el interés por parte de los jefes inmediatos por que se capaciten aunque los conocimientos que se imparten distan mucho de las necesidades del área, el 4% se abstuvo de contestar.

Del 64%, el 32% son de base, el 16% son de confianza y el 16% de honorarios; el 8% corresponden a un rango de antigüedad de dos meses a un año, el 28% a un rango de antigüedad de un año un mes a tres años, el 4% a tres años un mes a cinco años, el 8% a cinco años un mes a ocho años, y el 16% a más de ocho años; el 36% corresponde al nivel de estudios profesional y el 16% a un nivel medio superior; y el 12% a nivel secundaria; el 40% son de sexo femenino y el 24% de sexo masculino, el 40% son casados, y el 24% solteros; el 24% son del edad de 26 a 35 años, el 16% de 36 a 45 años, el 16% a 46 a 55 años, y el 8% sin dato.

PREGUNTA 14.- ¿Qué tipo de cursos requiere para desarrollar bien su trabajo y para tener un óptimo desempeño?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“Administración”	1
“sobre la ley de adquisiciones, procedimientos de licitación, propuestas, ley de responsabilidades”	3
“aplicación de normatividad sobre adquisiciones, desarrollo de programas”	4
“normatividades, administración pública”	5

“relacionados a la actividad que se desempeña”	6
“administración pública, planificación de eventos y agenda”	7
“apegados a las funciones realizadas”	8
“(no aplica) la experiencia me ha enseñado lo que necesito saber”	9
“computación, ortografía”	10
“relacionados con el área jurídica”	11
“referentes a la materia de derecho”	12
“actualización en materia laboral”	13
“unión de grupos y práctica profesional”	14
“actualización en derecho laboral, computación”	15
“integración de equipo, computación”	16
“actualización en el área del derecho, y relaciones humanas para mi trabajo y la vida en general”	17
“actualización de nuevos criterios jurídicos”	18
“materia de amparo”	19
“en materia jurídica y de personalidad para superación como persona y como trabajador”	20
“relaciones humanas, computación y redacción”	21
“Computación”	22
“Actualización en computación”	23
“de informática, actualización secretarial”	24
“cursos de procesal”	25
	2

Por lo regular señalan cursos o temáticas que tengan que ver con su perfil profesional y con las actividades directas que realizan, aunque el área de informática siempre va a ocupar un lugar importante en la formación profesional y laboral de todo individuo.

PREGUNTA 15.- ¿Cuáles son las consecuencias según usted, de no recibir capacitación? *

A continuación se encuentran todas las respuestas de la población muestra, y en seguida se clasifican por similitud.

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“no podría resolver problemas a fondo”	1
	2
“trabajos deficientes”	3
“desempeño inadecuado”	4

“no estar en condiciones de apoyar al área”	5
“se cae en la supeditación de métodos no substanciales”	6
“ninguna, trato de buscar respuestas por mi misma y la actualización”	7
“los estancamientos en los conocimientos”	8
“falta de superación personal”	9
“el no estar actualizada en las decisiones del Gobierno del Distrito Federal”	10
“estancarme en el conocimiento y saber únicamente lo derivado del trabajo”	11
“te estancas, no se actualiza”	12
“el quedarse estancado intelectualmente”	13
“Estancamiento en el desarrollo profesional”	14
“como profesional uno debe actualizarse constantemente y si su área no lo proporciona uno debe hacerlo personalmente, no se puede detener”	15
“falta de interés y estancamiento”	16
“el seguir trabajando como hasta ahora”	17
“el estancamiento, la falta de interés, un desempeño pobre”	18
“desactualización”	19
“Retraso”	20
“eso se refleja en el desempeño de labores”	21
“no estar actualizada”	22
“no mejorar la calidad del trabajo”	23
“quedarse atrás y no poder, ni saber desarrollar el trabajo actual”	24
“un estancamiento, en el trabajo, falta de conocimientos actualizaciones, etc.”	25

**Las respuestas se sumaron por similitud y se separaron por rubros para poder clasificarlas.*

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% TOTAL DE INFORMANTES
“como profesional uno debe actualizarse constantemente y si su área no lo proporciona uno debe hacerlo personalmente, no se puede detener”	15	4%
“desempeño inadecuado”	3, 4,6, 21, 23, 24	24%
“el seguir trabajando como hasta ahora”	17	4%
“estancamiento en conocimientos”	5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 25	52%
“estancamiento personal”	9	4%

“no resolver problemas a fondo”	1	4%
“ninguna, busco respuestas”	7	4%
	2	4%

No. DE INFORMANTES
3, 4, 6, 21, 23, 24

Uno de los conceptos más mencionados fue el **desempeño inadecuado** (24%), de los cuales el 16% es de base, el 4 de confianza; el 12% tiene estudios a nivel superior, el 8% a nivel medio superior y el 4% a nivel secundaria; el 4% son solteros, el 12% el casado, y el 4% de otro estado civil; el 8% es de sexo femenino, y el 12% masculino; el 4% se encuentra en un rango de un año un mes a tres años, 8% de cinco años un mes a ocho años, y 8% restante, más de ocho años de antigüedad; el 4% entra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, el 16% de 46 a 55 años de edad.

No. DE INFORMANTES
5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 25

Otro de los conceptos que tuvo mayor reincidencia fue el **estancamiento de conocimientos (52%)**, de los cuales el 20% es de base, el 20 de confianza y el 12 es de honorarios; el 32% tiene estudios a nivel superior, el 12% a nivel medio superior y el 8% a nivel secundaria; el 16% son solteros, el 36% el casado; el 32% es de sexo femenino, y el 20% masculino; el 4% se encuentra en el rango de antigüedad de dos meses a un año, el 24% se encuentra en un rango de un año un mes a tres años, 8% de cinco años un mes a ocho años, y 8% restante, más de ocho años de antigüedad; el 24% entra dentro del rango de 26 a 35 años de edad, el 16% de 36 a 45 años de edad, 4% en el rango de 46 a 55 años de edad, y el 8% sin dato.

La mayoría está consciente de que el no recibir capacitación tiene graves consecuencias, entre ellas se encuentra el estancamiento, la desactualización,

pobre desempeño, trabajo ineficiente, falta de oportunidades y retraso no sólo a nivel laboral sino también personal, lo que conlleva a señalar que el no capacitarse es sinónimo de ser considerado ignorante; el informante No. 2 no contestó la pregunta como en muchas otras.

PREGUNTA 16.- ¿Considera que la capacitación es un derecho, una obligación, una necesidad o un área de oportunidad? ¿Por qué? *	
RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“entre mejor preparado esté uno, podría avanzar, profundizar y agilizar el trabajo”	1
	2
“en esta dependencia se tiene un gran retraso y los empleados tenemos ante la ciudadanía una mala imagen”	3
“ por ley , pues con un trabajador mejor capacitado se obtienen mejores resultados en las funciones encomendadas”	4
“al capacitarse el desempeño del trabajador es más confiable”	5
“es una necesidad , la cual debe traducirse en un fortalecimiento de los conocimientos, sin embargo también se contempla como un derecho debido a que en algunas áreas de trabajo, se tienen contempladas actividades de alto riesgo”	6
“un derecho por el área laboral y una obligación de parte de los trabajadores por lo tanto se convierte en una necesidad ”	7
“es un derecho y una necesidad para el mejor desempeño de las actividades a realizar”	8
“sí porque sirve como desarrollo personal”	9
“una necesidad por la función para el mejor funcionamiento del área”	10
“para unos un derecho (trabajador) para otros es una obligación (dependencia, cuyos resultados benefician a todos”. “sí, por la superación personal”	11
“es todo es su conjunto, ya que todos tenemos derecho a seguir capacitándonos en el área que nos desempeñamos, así también es una obligación de nosotros el seguir estudiando, y es una necesidad así como un área de oportunidad ”	12
“es todo es su conjunto, ya que todos tenemos derecho a seguir capacitándonos en el área que nos desempeñamos, así también es una obligación de nosotros el seguir estudiando, y es una necesidad así como un área de oportunidad ”	13
“un derecho porque es regulado por la ley, una obligación de desarrollo profesional y una necesidad personal de superación”	14
“un derecho para que el crecimiento profesional y laboral siga para adelante, una obligación por ley para el patrón, una necesidad porque entre más preparada esté una persona mejor frutos dará a su trabajo, y una oportunidad porque si bien sirve la capacitación para el área de trabajo también sirve para el ámbito personal”	15

“es un derecho como empleado para el buen funcionamiento de la oficina, así como necesario y tener oportunidades escalafonarias y obligación de la institución”	16
“son todas estas opciones, por las mismas razones, porque es un derecho , una obligación para que se nos imparta, una necesidad para saber elaborar o desarrollar mi trabajo, y una oportunidad de aprender cosas que podré aplicar”	17
“obviamente es un derecho adquirido porque así lo ordena la ley además de que en la actualidad se convierte en una necesidad en beneficio del patrón”	18
“(es todo), la capacitación es un derecho , se establece en la constitución; es una obligación de los patrones otorgarla a sus trabajadores, es una necesidad como un área de oportunidad , porque con la capacitación se está en posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y ascender en puesto, o bien obtener un aumento de salario”	19
“claro la capacitación más que un derecho es una obligación , ya que mejora e instruye a las personas en su vida cotidiana”	20
“es un derecho , porque de esa manera tendría mejor oportunidad para el desarrollo en mi área de trabajo, necesidad como trabajadora y obligación para la dependencia”	21
“sí, porque es un derecho de todo trabajador”	22
“que es un derecho así como también una necesidad , ya que beneficia tanto a la dependencia como a mi”	23
“una necesidad , puesto que las personas debemos aprender cada día nuevas cosas para poder seguir adelante en un mundo tan cambiante y seguir desarrollándonos”	24
“una necesidad y un área de oportunidad , ya que siendo capacitados en el empleo, se podría aportar ideas para el mejoramiento de la dependencia y como persona crecer profesionalmente y en todos los sentidos”	25

**Las respuestas se clasificaron por rubro, (un informante puede estar en uno o varios rubros).*

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE LA POBLACIÓN MUESTRA
“DERECHO”	1, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	76 %
“NECESIDAD”	1, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25	72 %
“OBLIGACIÓN”	7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21	48 %
“OPORTUNIDAD”	3, 5, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 25	40 %

Si bien la mayoría contestó que son las cuatro, detallaron que la capacitación es un **derecho** de los trabajadores por que está establecido en la ley (derivado de la constitución) para el desarrollo del trabajo, la eficiencia, el avance y porque es un elemento indispensable para el crecimiento personal y laboral; es una **obligación** que la ley estipula para que la dependencia y los patrones la impartan y los trabajadores continúen estudiando contribuyendo así al desarrollo personal; es una **necesidad** de los trabajadores porque se entiende que es para: seguir desarrollándose, aprender cosas nuevas, superación personal, para instrucción en la vida cotidiana, ascensos escalafonarios que impacten el aumento salarial, aplicar estrategias y por ser un beneficio directo del patrón y la dependencia; es **área de oportunidad** (en la minoría de los casos) por que justifican que el desempeño del trabajador será más confiable al aprender y aplicar conocimientos y también para obtener aumentos salariales. Curiosamente sólo un cuestionado hace referencia en que la capacitación permite *aportar ideas* para el mejoramiento del trabajo en la dependencia que conlleve a un crecimiento personal.

Cabe mencionar que para reforzar esta investigación se aplicó también una entrevista a los trabajadores; sin embargo por falta de tiempo y debido a las excesivas cargas de trabajo de los encuestados no se pudo considerar a toda la población muestra; por lo que sólo se logró entrevistar a 18 (100%) de las 25 personas que inicialmente contestaron el cuestionario; mismas que respondieron lo siguiente:

ENTREVISTA

PREGUNTA 1.- ¿Qué representa para usted la Capacitación?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“Entrenar a la gente en cierto rango laboral”	1
“actualización de conocimientos”	2
“Las actividades de enseñanza generalmente específica sobre temas de la labor que se desempeña”	3
“es el aprendizaje de conocimientos específicos”	4
“Adquirir conocimientos que vayan ligados a las actividades laborales, estudios, etc.”	5
“actualización de conocimientos en nuestra área de trabajo”	6
“aprendizaje de nuevos conocimientos”	7
“Traer conocimientos, aprender, desenvolverse, desarrollarse, aprehender herramientas necesarias para el trabajo.”	8
“es la preparación que se recibe para hacer bien las cosas en el trabajo”	9
“el aprendizaje y refuerzo de conocimientos”	10
“Actualización, mayor conocimiento sobre el área en que está trabajando”	11
“Especializar a alguien en algo específico”	12
“Constante preparación que te permite tener un aprendizaje y actualización”	13
“Que den elementos nuevos en relación a la profesión que se desarrolla, actuales en cuanto a su manejo y con gente con experiencia”	14
“Preparar a una persona para realizar una determinada meta, actualizando o enseñando métodos más modernos”	15
“Aprender, actualizarse en lo que ya se sabe y ponerse al día y a la vanguardia”	16
“Lo que proporciona elementos para el desempeño de funciones básicas”	17
“Fomentar y mejorar la prestación del servicio a través del estudio de los elementos necesarios para el buen desempeño del trabajo”	18

La mayoría de la población muestra (del 72% que contestó la entrevista), coincide en que la capacitación es la adquisición, refuerzo o bien actualización de conocimientos para el desempeño en el trabajo.

PREGUNTA 2.- ¿Conoce el Programa de capacitación de su área de trabajo?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES
"No"	1,2,3,4,5,6,8,9,10,13,18	44%
"No, para nada"	7	4%
"No, dicen que no hay, tienen abandonada esta área, hay desidia"	11	4%
"No, no lo hacen extensivo"	12	4%
"¿Existe? No"	14	4%
"No, ¿acaso existe?"	15	4%
"No, pero quizá lo haya y no lo buscamos"	16	4%
"No existe"	17	4%

Todos contestaron que no conocen el programa de capacitación, al parecer, la difusión de los eventos no es efectiva, aunque ya se constató que son pocos los cursos que se imparten.

PREGUNTA 3.- ¿En el tiempo en que lleva en el puesto, le han pedido opinión sobre cursos de capacitación que usted necesita?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	5% DE INFORMANTES
"No"	1,2,3,5,8	20%
"No, nunca"	4,7,9,15,16	20%
"Nunca nos piden opinión sobre los cursos que van a dar"	6	4%
"no, no me han preguntado"	10	4%
"Nunca nos han incluido el alguna ocasión dieron el curso de redacción jurídica pero no era capacitación."	11	4%
"No nunca, busco propaganda pero no encuentro"	12	4%

“No nos avisan los cursos que van haber ni los horarios”	13	4%
“No hubo nada en concreto”	14	4%
“Nunca, sólo una vez me preguntaron qué cursos me gustaría tomar”	17	4%
“una vez, preguntaron cuáles eran los cursos que se necesitaban (1 año) nunca les hicieron caso, se dieron tres cursos que no tienen nada que ver con sus funciones”	18	4%

Del 72% de la población muestra, el 8% dijeron que sólo en una ocasión se les pidió opinión sobre los cursos de capacitación que necesitaban; a los demás, en el tiempo que llevan laborando, nunca se les ha tomado en cuenta.

PREGUNTA 4.- ¿La capacitación que se proporciona en su dependencia está vinculada con los propósitos y objetivos de su área de trabajo? ¿Por qué?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES
“Si el secretarial”	1	16%
“Si”	3	
“sí, son buenos”	10	
“La poca que han dado si, tiene que ver con administración pública y lo jurídico”	11	
“no lo sé, nunca he tomado algún curso”	2	16%
“Ya tiene muchos años que no tomo cursos”	9	
“en esta dependencia no he tomado ningún curso por falta de tiempo”	7	
“no hay muchos cursos”	4	
“en este caso se requieren cursos en tanto especializados, que pueden solicitarse, considerando una temática desarrollada, a efecto de definir los objetivos generales y específicos que se persiguen”	6	24%
“Es temática muy general”	8	
“Un curso si en parte pero fue muy poco específico el segundo se enfocó propiamente al trato con las demás personas”	13	
“Muy general no se profundiza, se queda en un nivel muy superficial”	14	

“Nada más uno por ser del ámbito jurídico, el otro no tenía nada que ver con el área en la que me desempeño”	15	
“Sólo uno (el de "Pruebas") en congruencia lo que se ve en el área laboral, pero fue un recuento de todo lo que se ve en la escuela, se necesita actualización y práctica”	17	
“No”	5	16%
“No, hace falta actualización los cursos no tienen los conocimientos en base a derecho”	12	
“No, porque no hay capacitación”	16	
“no, se pierden no tienen claro el trabajo que se desempeña”	18	

El 16% responde positivamente a la pregunta, otro 16% dice no saber, o no haber tomado cursos; otro 16% contestó negativamente a la pregunta, y un 24% hablan de que son temáticas muy generales, que no profundizan, o bien se refieren a un solo curso dirigido a sus necesidades (específico).

PREGUNTA 5.- ¿La capacitación que se proporciona en su dependencia está vinculada con su puesto, función y desempeño de sus actividades? ¿Por qué?

RESPUESTAS	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES
“Sí”	1	36%
“Si, en otros tiempos con un puesto distinto”	3	
“los de informática sí”	4	
“el diplomado que tomé sí me ha servido en el desempeño de mi trabajo”	6	
“sí a mí me sirven”	10	
“Alguna si, procedimientos jurídicos y administración pública”	11	
“En algunos casos, solo en el seguimiento de procedimientos”	14	
“Uno sí y el otro no, pero si van a gastar que sea en el área en la que nos desempeñamos y que los educandos no rebasen los conocimiento de los Instructores los cuales	15	

deben de estar más actualizados”		
“Si por la interacción que se tiene con los Apoderados Legales y la gente del Tribunal”	17	
“lo ignoro”	2	12%
“lo ignoro”	7	
“no lo sé”	9	
“No existen cursos de este tipo que respondan a las necesidades del área”	5	24%
“Es temática muy general”	8	
“No, como abogados no porque no se adaptan a nuestras necesidades”	12	
“No, no obtuve un aprendizaje ni teórico ni práctico en mi área laboral”	13	
“No, porque no hay capacitación y no nos toman en cuenta”	16	
“no, es conocimientos generales, no hay capacitación específica, separada la necesidad con lo que se imparte”	18	

Aunque el 36% de la población muestra contestó que la capacitación que se proporciona en su dependencia sí está vinculada con su puesto, función y desempeño de sus actividades, es notorio que es casi nula, pues hablan de muy pocos cursos; el 12% lo ignora y el 24% contestó que no, pues los conocimientos son muy generales o no se adaptan a sus necesidades.

6.- ¿Cuáles son las principales problemáticas de su área laboral y/o de sus actividades que se podrían mejorar con capacitación?

RESPUESTA	No. DE NFORMANTE
“Comunicación, confianza, oportunidad (valores)”	1
	2
“Desactualización en el conocimiento de la normatividad lo que propicia errores en las actividades, falta de difusión de normas internas”	3
“diferentes actividades de adquisiciones”	4
“Delegación de actividades y responsabilidades”	5
“el trabajo en equipo”	6
“trabajo en equipo, comunicación”	7
“Integración de documentación, archivo, redacción de documentos”	8

“ninguna porque nos organizamos para entregar a tiempo la documentación”	9
“que no hay muchos cursos sobre adquisiciones para el personal de base”	10
“No quieren enseñar ni capacitar, no les importa ni tienen interés, hay formatitis para que no pienses y hacer lo que ya se tiene”	11
“Menos juicios perdidos, manejo amplio de conocimientos y procedimientos en materia laboral”	12
“El equipo de cómputo es obsoleto, lo que hace lento el trabajo; el personal administrativo siempre tiene una actitud floja y no cooperan hace falta mejorar las relaciones ”	13
“ Falta de estudio de la Ley, unidad del grupo, relaciones humanas, manejo de conflictos y del estrés ”	14
“ Comunicación, procedimientos para el trabajo manejo de equipo de trabajo ”	15
“ Computación, actualización en la paquetería, integración de grupos de trabajo, comunicación ”	16
“ Sobrecarga de trabajo, contratar más personal, actualización en materia laboral ”	17
“actualmente, criterio, jurisprudencia, aplicación de la ley-criterios homogéneos, trabajo y eficiencia y rápido, muy complicado”	18

Las problemáticas a que hace referencia la población muestra, están vinculadas a la falta de capacitación específica, así como al mejoramiento de actitudes del personal ante el trabajo en equipo.

PREGUNTA 7.- ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes inmediatos para capacitarse?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE	% DE INFORMANTES
“Si”	1	
“sí pero no hay muchos cursos”	4	
“Si, pero no he solicitado apoyo”	5	
“creo que sí, tengo poco tiempo aquí”	7	
“la carga de trabajo no me permite asistir a la capacitación”	6	
“Si, el tiempo no alcanza”	8	
“no he pedido el apoyo para capacitarme”	9	
“sí, no hay ningún problema”	10	
“Si, dan permisos y promueven el apoyo,”	12	

siempre y cuando no se tengan términos o trabajo que entregar”		56%
“Si, dan permisos y oportunidades”	13	
“Si, pero no se ve claro porque no la pagan, no se promueve ni se tiene la inquietud, hay que sacar de la monotonía en la que se está”	14	
“Si quieren que nos capacitemos, pero no depende del Jefe inmediato sino de los superiores y del área de capacitación”	15	
“Si hubiera si, porque es accesible”	16	
“sí, pero no se acercan a sus necesidades, avisan, informan, hay permisos”	18	
“No. No informan el programa de capacitación o no consultan los temas que requerimos”	3	8%
“No, porque no buscan la manera de que den capacitación, no es que no les interese si hay apoyo pero no promueven ni buscan cursos”	11	
“Apoyo no, es obligación, te obligan a ir”	17	4%
	2	4%

Aquí observamos que la mayoría de la población muestra (56%), contestaron positivamente, es decir que existe el apoyo de los jefes, sólo falta más capacitación.

PREGUNTA 8.- ¿Considera que usted tiene la obligación de capacitarse? ¿Por qué?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“Sí por desconocer funciones aunque solo pase oficios, hay que saber al qué se refiere”	1
	2
“Si, de esa manera se pueden mejorar los resultados y la calidad del trabajo”	3
“sí para mejorar el trabajo”	4
“Si, por las actividades del área”	5
“sí para estar actualizado y preparado para resolver los problemas que surgen día con día”	6
“si es una obligación”	7
“En ocasiones si, como trabajador”	8
“sí para desarrollo personal”	9
“Sí, para el mejoramiento laboral”	10
“Si para no rezagarse, es un área muy dinámica”	11

“Si, por superación personal para saber qué hacer en caso de despido”	12
“Si, no sólo una necesidad sino una obligación profesional el seguir adquiriendo nuevos métodos de enseñanza y tener una mejor preparación”	13
“Si porque es profesional, están obligados a darla de mejor manera para crecimiento personal y laboral”	14
“Si para estar actualizada”	15
“Si porque es un deber de aprender, de conocer nuevas cosas y el derecho que se tiene de pedir que se dé capacitación para mejorar el desempeño”	16
“Si para el buen desempeño y beneficio del propio trabajo”	17
“necesidad, entre menos capacitación tienen menos aprendizaje”	18

El 4% no contestó, otro 4% dice que es necesidad porque entre menos capacitación se tenga, menos aprendizaje obtienen; el 64% considera que sí tiene la obligación de capacitarse para su mejoramiento laboral, su desarrollo personal, y su actualización.

PREGUNTA 9.- ¿Considera que tiene derecho de capacitarse?

RESPUESTA	No. DE INFORMANTE
“Sí para mayor eficiencia en el trabajo y para desarrollo personal”	1
	2
“Si, por estar contemplado en la Ley Federal del Trabajo”	3
“sí, para estar mejor preparado”	4
“Como trabajador de base si se tiene el derecho, está establecido en las Condiciones Generales de Trabajo”	5
“sí pero hay que atender los asuntos del trabajo”	6
“si pero hay mucho trabajo, pero cuando haya oportunidad de tomar alguno lo haré”	7
“Si, llevo 18 años trabajando en el GDF y se necesitan cursos en relación a lo Administrativo, Financiero, Compras, es decir afines a la carrera Lic. En Economía”	8
“sí, pero por el momento no la necesito”	9
“si, para el mejoramiento del trabajo”	10
“Si porque es una prestación regulada y una obligación de la	11

misma dependencia que no la cumple, da buenos resultados en cualquier área conduciendo a la productividad”	
“Si es una obligación de los patrones pero no lo hacen por falta de presupuesto o también temen a que nos superemos”	12
“Si, nadie puede negar la necesidad a seguir aprendiendo”	13
“Si al 100% por Ley”	14
“Si porque es por Ley no por gasto ni gusto”	15
“Si, para el mejor desempeño de funciones, porque si me pagan tengo que responder por un trabajo bien hecho y que no produzcamos gastos infructuosos”	16
“Si, para poder hacer bien el trabajo”	17
“sí, así lo marca la ley”	18

El 4% no respondió, el 68% coincide en que es un derecho; unos justifican que es por ley y otros que es para el mejor desempeño en el trabajo.

A partir de la información obtenida, podemos realizar el siguiente análisis:

En la actualidad los cambios en la estructura económica y los requerimientos ocupacionales al ser cada vez más cambiantes, se impone la necesidad de que el personal añada a parte de su formación los elementos que le permitan adaptarse para afrontar los cambios, emprender nuevas tareas, innovar formas de trabajo y formar parte de una constante transformación laboral.

Aquí es donde la capacitación (en el trabajo en este caso) toma relevancia dentro de nuestra institución que es el Gobierno del Distrito Federal, ya que el volumen y calidad de los servicios que se prestan dependen no sólo de la dotación de los recursos materiales, la infraestructura, instalaciones, maquinaria etc., sino también del desempeño del recurso más valioso que tiene toda organización: el recurso humano, el cual debe ser un sujeto pensante, participativo y propositivo. Por ello estamos concientes y creemos que la capacitación debe ser un espacio que promueva una actitud reflexiva y crítica de manera permanente.

Desafortunadamente a lo largo de la presente investigación hemos constatado que esto dista mucho de nuestra creencia, ya que como se logró apreciar la capacitación para el personal de la Unidad Departamental de Adquisiciones, dependiente de la Dirección General de Administración en la Oficialía Mayor y la Unidad Departamental de Asuntos Laborales, dependiente de la Dirección General de Servicios Legales (dos dependencias completamente distintas en cuanto a sus propósitos, objetivos y funciones) representa sólo aprender, reafirmar, adquirir, actualizar, ampliar conocimientos, retroalimentarse y desarrollar capacidades; además de que también significa avance, aquel que no se capacite y tenga muchos conocimientos no crece y permanece en la ignorancia.

Esto concuerda con los discursos oficiales en que se ve a la capacitación como un espacio cuya principal preocupación es impartir y transmitir conocimientos de “vanguardia”, por lo que el proceso de enseñanza-aprendizaje recae exclusivamente en el instructor quien es el encargado de impartir la información a veces fragmentada, situación que la mayoría de los cuestionados manifestó al mencionar que los conocimientos ni son actualizados (se menciona que se manejan conocimientos básicos), ni son impartidos por personas expertas, ni mucho menos están basados en las actividades laborales.

Por lo tanto, no está acorde a las necesidades de ninguna de las áreas, es planeada e impartida sin propósito ni objetivo alguno en estas dos áreas, no responde a una Detección de Necesidades de Capacitación porque en el tiempo en el que llevan laborando jamás la han aplicado, en consecuencia la capacitación que recibieron no está vinculada a los puestos, funciones y necesidades laborales (ni personales, ni profesionales), aunque contrariamente mencionan que los conocimientos si les sirven de alguna manera, por lo menos para “mejorar” su desempeño laboral.

De esta manera se señala que el objetivo de la capacitación es reforzar y fortalecer conocimientos, para superación y desarrollo personal, ascender, obtener

mayores aumentos salariales, mejorar resultados y el desempeño laboral, agilizar y obtener mayores frutos de su trabajo, mejorar el funcionamiento del área de trabajo, solucionar problemas, tomar decisiones, tener el menor número de errores. Para la mayoría del personal, la capacitación resulta ser el único medio para resolver todos los problemas de las áreas, y recae en la lógica de causa y efecto recurriendo a experiencias ajenas y poco relacionadas con su práctica diaria.

Para otros, no tiene sentido, objetivo ni propósito la capacitación que se imparte porque al no estar vinculada al objetivo y misión de sus respectivas áreas no se sabe hacia dónde se encaminan los esfuerzos y la práctica laboral se va dando sobre la marcha, por lo que se basa sólo en el aprender haciendo, no se vislumbra expectativa alguna acerca de la capacitación que se proporciona.

El por qué capacitar y para qué capacitar se puede reducir al aspecto cuantitativo en relación a número de cursos impartidos, número de participantes capacitados, número de horas capacitación, lo que de alguna manera justificaría los costos invertidos y su rentabilidad para recibir un presupuesto y continuar ejerciéndolo.

Si bien se puede notar que a pesar de que los trabajadores han asistido a diversos cursos, aseguran que no hay relación entre estos y las funciones, mucho menos se considera su perfil, ni el puesto que ocupan, porque no se imparte capacitación, ni hay interés por parte de los superiores para preparar al personal.

En cuanto al interés por parte de los directivos para que se capacite su personal, en todos los casos el factor tiempo siempre afecta la decisión de asistir a los cursos, el estar saturados de trabajo y el hecho de que el horario en que se imparten estos no son accesibles, son situaciones que han limitado la asistencia a los eventos y la pérdida de la participación activa. Se discrimina la asistencia en función de las cargas de trabajo.

Desde nuestra perspectiva partimos del hecho de que el ser humano es un ser pensante y creativo; es el constructor de su propia historia (ser un ser histórico): hace, produce y construye, por lo que debe ser un sujeto protagónico y no un objeto dentro de la realidad cuyo estar sea sólo como espectador. La capacitación vista desde esta perspectiva no debe concretarse únicamente a la transmisión de conocimientos lineal y mecánica, sino de confrontar para enriquecer, construir e investigar (cómo, qué, para qué).

Para lograr esto, se deben de crear los espacios para debatir los conocimientos con la práctica diaria; en dichos espacios tiene que existir una actitud crítica en la que se piense qué se pretende, a quién se sirve, cuál es la funcionalidad del conocimiento y cómo participar, por lo que es imprescindible vincular los contenidos con la realidad para comprenderla. Estos a su vez deben de estar relacionados con las experiencias de los involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje con la visión de promover una participación activa y organizada; en donde se pase de experiencias inmediatas y desorganizadas al conocimiento sistematizado, para procesar información, analizar y buscar propuestas. El proceso de instrucción no debe reducirse a la transmisión de conocimientos ni a la apropiación espontánea de contenidos, mas bien tiene que generar un intercambio continuo de experiencias y contenidos.

Nuestra práctica cotidiana debe de capacitarnos para ser ciudadanos críticos y activos, lo que involucra el pensar, hacer, producir e implementar. Se busca que la capacitación no sólo fomente la consecución de logros personales y éxitos académicos, sino que se vincule (habilidad para pensar y actuar críticamente) con el compromiso de transformación social, asumiendo riesgos y creando un futuro más humano y con igualdad de oportunidades.

El abordar la capacitación como un espacio en donde se establecen relaciones de conocimiento que rompan el límite de las funciones cognitivas y que reivindique la capacidad de pensar desde **todas las facultades** (psicológicas, físicas,

cognitivas) en donde el sujeto se exprese y se comprometa a salir de su condición de inamovilidad que lo mantiene atado a las condiciones económicas, sociales y políticas, es responsabilidad de todos; nuestra tarea es hacer de la capacitación una actividad más humana, en la que se puedan responder interrogantes como: ¿qué pretende el curso de capacitación?, ¿a quién beneficia?, ¿cuál será la función del conocimiento?, ¿cómo participar en la construcción de nuevos conocimientos?, ¿cómo vincular la práctica cotidiana con los contenidos y viceversa?

Capacitar no sólo es hacer planes, integrar contenidos, contratar instructores, llenar las aulas, transmitir y adquirir muchos conocimientos, establecer técnicas y métodos, supervisar el proceso, actualizarse; capacitar es saber, saber hacer y saber ser; es participar, es crear espacios de autonomía para determinar lo que es y lo que puede ser, es evitar ser pasivo con la responsabilidad y compromiso de ser constructor de nuevas realidades. El cómo podemos llegar a esta percepción de la capacitación se abordará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.

El momento actual en que vivimos se ha caracterizado por ser un periodo inmerso en profundos cambios culturales, políticos y económicos que llevan a vivir la realidad tan de prisa que en ocasiones no existe propósito ni sentido alguno y el actuar del hombre se reduce a seguir modelos y parámetros que la sociedad impone, lo que conlleva a que su relación con los demás y con su medio sólo sea de contemplación y no de actuación ni participación.

Un sujeto protagónico es un sujeto activo, inmerso en una práctica social al interactuar con los demás, sus experiencias son las que dan sentido a su existir y de las cuales partirá para crear nuevos conocimientos que lo lleven a un pensar que trascienda los límites ya establecidos. A partir de esta idea pensamos que en la capacitación es fundamental recuperar la experiencia de los trabajadores, así como el trabajo en grupo como una forma de interacción con los demás, para que se propicie el intercambio de experiencias, ideas, y conocimientos. En este sentido la capacitación dejaría de ser lineal y mecánica cuando los sujetos inmersos en su ámbito laboral pueden aportar ideas y construir nuevos conocimientos.

Sin embargo, como se puede apreciar en el capítulo 4 de este trabajo, la mayoría de los participantes hicieron hincapié en que la capacitación es el único medio para recibir “más” conocimientos que les permitan desempeñar su puesto sin ofrecer siquiera el más mínimo esfuerzo para ir reconstruyendo su práctica cotidiana. Lo anterior se pudo constatar cuando los cuestionados aseguraron que trabajan sobre la marcha, copiando y/o mecanizando las actividades que se les imponen al no saber cuál es el propósito y objetivos de sus áreas de trabajo, por lo que el conocimiento se vuelve repetitivo, monótono y poco creativo al no tener la oportunidad o interés de participar en la reconstrucción de nuevas formas y/o estrategias para desempeñar sus funciones.

En este contexto creemos que el recurso humano como sujeto pensante e interactuante con su medio (laboral, social, cultural), tiene que recobrar su participación en el ámbito en el que se desenvuelve. Por ello la Teoría Crítica, misma que surge como una respuesta al llamado de los seres humanos para tener una **permanente actitud reflexiva y crítica ante su actuar**³³; denuncia y pone de manifiesto que existen desigualdades y privilegios dentro de los grupos que conforman la sociedad, y la educación es un medio para transmitir la ideología dominante; la capacitación como parte del quehacer educativo no escapa de esta influencia, por lo que se vislumbra la necesidad de replantearla, desde una concepción de hombre y sociedad.

Para abordar a la capacitación desde esta teoría necesitamos ver a la sociedad no únicamente como la que requiere de mano de obra calificada, sino también como aquella que requiere recuperar la parte humana y ver al hombre como un sujeto crítico, propositivo, con valores para interactuar con otros, desempeñándose laboralmente con responsabilidad social.

Al respecto, Hugo Zemelman refiere que: “El hombre debe de desvincularse de los condicionamientos y parámetros ya determinados y preestablecidos debido a que el hombre es un ser histórico protagónico y constructor de su realidad, el cual tiene que desarrollar su conciencia histórica que no es más que la búsqueda por conocer y conocerse. El ser hombre es serlo todos los días, en donde el pensamiento permanezca abierto a las posibilidades de realizar nuevas rearticulaciones con lo que le rodea (*estar siendo*) para transformar y transformarnos³⁴”.

En consecuencia creemos que el hombre no debe quedar atrapado en lo objetivo, en las funciones cognitivas, sino que debe empezar a pensar desde todas sus

³³ AYUSTE, ANA Y/OS.- Planteamientos de Pedagogía Crítica. Comunicar y Transformar, Edit. Grao 2ª edición, España 1998, pág. 7

³⁴ ZEMELMAN, HUGO.- Necesidad de Conciencia. Un Modo de Construir Conocimiento, Edit. Anthropos, España 2002, pág. 12

facultades recuperando lo que Zemelman llama el “humanismo crítico”, en donde el mismo hombre se asume como protagonista, gracias a su voluntad y al compromiso de construir y decidir cómo, qué y para qué pensar, establece interrelación con el exterior para asomarse a lo desconocido que lo impulsará a pensar y a explorar lo no dado.

Sin embargo los que se dedican a administrar a la capacitación se preocupan más por lo que debe de incluir el programa anual de capacitación, los contenidos de los cursos, cómo debe ser el proceso de enseñanza-aprendizaje, cómo, cuándo, dónde y con qué se impartirá la capacitación; los que reciben la capacitación se preocupan más por que les ayude a solucionar problemas, tomar decisiones, acceder a mejores puestos y rendir más en el trabajo, pero jamás se cuestionan cómo es su práctica diaria, qué experiencias se han logrado obtener y cómo se pueden vincular al proceso de capacitación, por qué y para qué tiene que capacitarse.

Ante esto, consideramos que el hombre cobra sentido gracias a su relación con los otros, en su práctica diaria, en su *estar siendo* (con una intencionalidad), incorporando su vida en un esfuerzo por captar la realidad o verdad del pasado a través de las experiencias. El existir es hacer historia por lo que la mayor preocupación del hombre debería centrarse en ser un protagonista con proyección. Por lo que la historia no debería reducirse a un transcurrir cronológico del tiempo, sino es distinguir los momentos en que el ser histórico se expresa o actúa con existencia en la historia (ser-haciendo). El estar siendo no se puede limitar sólo a la antigüedad que se ha generado en un empleo, ni tampoco a la estabilidad de mantenerlo, como tampoco lo es el actuar mecánicamente siguiendo procedimientos previamente definidos y establecidos sin opción de cambio. Ser un hombre histórico es estar consciente de las cosas que se hacen, cómo se hacen, para qué se hacen y reflexionar cómo podrían ser, cómo salir de esa área de confort y de letargo en la que se ha caído por años; por lo que la capacitación desde esta postura pretende crear conciencia.

Actualmente las economías centradas en la eficiencia y rentabilidad así como en lo lógico, cognitivo e instrumental, hacen que el hombre deje de lado su capacidad creativa, de hacedor de su historia y que no asuma su existencia indeterminada y no acabada, por lo que la capacitación se convierte en el único medio para conseguir mayores índices de productividad para ser más competitivos y seguir manteniéndose en el mercado. Es entonces que la meta del hombre será crear espacios en los que pueda expresar su experiencia y determinar así tres aspectos: ¿Dónde se está?, ¿dónde se quiere estar? y ¿dónde se puede estar?, esto le abrirá conciencia para reconocer, mirar, escuchar, reflexionar y/o construir nuevos caminos para avanzar en el conocimiento y construcción de su historia y realidad, analizando siempre lo que se es y lo que se puede ser. Se trata de pasar de la visión de tener una relación *con el mundo* a tener una relación *con su mundo (actuando)*; estar con él mismo y con otros en un deseo por trascender y transformar su mundo (construyendo-actuando-ser haciendo). No se trata de que se quede en la simple reflexión analítica, su esfuerzo debe estar vinculado a la creación de nuevos proyectos que sirvan de base y se anticipen a las necesidades del futuro. El hombre puede ser hacedor de su destino y tiene que superar el *pensar sobre para pensar desde* (disposición para actuar)³⁵. Por lo que el espacio idóneo en el que se puede llevar a cabo esta vinculación entre realidad y práctica, entre experiencia y desempeño, entre lo que se es y lo que se desea es el que proporciona la capacitación, de manera que se visualice cada miembro en su actuar cotidiano entre y con los demás para retroalimentar su “estar siendo”.

La vida y destino del hombre es tener el compromiso de afrontar su vida y sus circunstancias desde su práctica como sujeto protagónico, que pueda *distinguir entre la conciencia histórica* (es decir de la realidad como un conjunto de fenómenos subjetivos sociales) *de la conciencia teórica* (conjunto de contenidos impuestos). Por ello, son los propios sujetos los que le dan vida a la capacitación a través de sus experiencias y de su actuar social en conjunto con los demás, son

³⁵ *Ibidem*, pág. 77

ellos mismos los que pueden crear y desarrollar nuevas experiencias para el desempeño de sus actividades, y no los conocimientos impuestos por gente que ni siquiera interactúa con ellos.

Pasar de la conciencia teórica a la conciencia histórica es partir de lo conocido y asomarse a lo desconocido, convirtiéndose en un sujeto constructor de realidades desarrollando su capacidad para construir conceptos e imágenes.

Desde esta postura la capacitación tiene como misión el fomentar la participación constante del hombre por medio de sus experiencias, lo que conllevará a que confronte su práctica diaria con lo que se desea y necesita; con lo que se construye y lo que se investiga (qué, para qué, cómo).

En este sentido el hombre como sujeto social debe participar en el proceso de transformación de la sociedad por medio del análisis crítico de nuestra realidad, al respecto Carlos Libaneo asegura que “nuestra visión no debe de quedar sólo en el ámbito de la reflexión y crítica, sino que debe de recuperar las experiencias, presiones e ideologías dominantes. Una comprensión crítica considera lo histórico social en el contexto de la práctica social transformadora, partiendo de la premisa de que el conocimiento tiene tres aspectos: es *práctico* por que inicia con la experiencia, es *social* por que se establecen relaciones que se hacen cada vez más complejas, por que desarrollamos vida individual, conocemos a otros y transmitimos a otros diversos conocimientos; y es *humano* por que tiene carácter histórico, porque fue adquirido y conquistado debido a que se pasa de la ignorancia al conocimiento avanzado, de un sentido común al saber críticamente elaborado³⁶”.

Por lo tanto la capacitación se convierte un proceso simultáneo de transmisión-asimilación activa en donde se comparten conocimientos sistematizados que el

³⁶ BARCO DE SURGÍ, SUSANA.- Lecturas en Torno al Debate de la Didáctica y la Formación de Profesores, Antología ENEP-Aragón, UNAM, México 1990, pág. 92

hombre es capaz de reelaborarlos críticamente al relacionar la práctica vivida con lo ya establecido (contenidos), lo cual producirá una ruptura que ayudará a integrar nuevos elementos de análisis.

Es así que, quienes se dedican a administrar, impartir y recibir capacitación podrían enriquecerla si la abordan desde una perspectiva integradora (holística), en la que haya una postura reflexiva ante situaciones laborales y además la posibilidad de interactuar en su contexto sociocultural. No se trata de decir si estuvo “bueno” el curso, si estuvo actualizado o no, ni de exigir cómo debe ser y en qué condiciones se tiene que impartir; sino que es actuar con responsabilidad y honestidad al plantear qué es lo que yo voy aportar al curso, cómo puedo hacerme responsable de mi conocimiento y de mi práctica, y cómo puedo retroalimentarme.

Promover una participación activa y organizada, pasando de experiencias inmediatas y quizás desorganizadas al conocimiento sistematizado, desarrollando la capacidad de procesar información, analizar, buscar nuevas propuestas es el propósito de la capacitación; es verla como un espacio de análisis de realidades, de intercambio de experiencias, propiciando la libertad del individuo, la igualdad de oportunidades, de diálogo; un espacio de compromiso para replantear las funciones que se desarrollan y de enriquecimiento constante.

5.1 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

A partir de la concepción de hombre y sociedad las preguntas claves con las que podemos iniciar la propuesta de capacitación son: ¿de qué manera se puede crear una estrategia de capacitación donde no hay recursos físicos, materiales ni humanos asignados para impartir capacitación? ¿Cómo involucrar al personal (jefes y trabajadores) para crear espacios “no oficiales” que promuevan la capacitación sin estar autorizados por la Dirección de Capacitación? ¿Cómo hacer participar al personal en el diseño y la implementación de los cursos de capacitación, desde una perspectiva crítica y propositiva?

A estas preguntas, los propios actores, en este caso los jefes y los subalternos pueden dar respuestas, dependiendo de las circunstancias de sus áreas, para mejorar sus procesos laborales; por consiguiente la presente propuesta está integrada por cuatro etapas:

1ª ETAPA: Detección de Necesidades de Capacitación (interna)

2ª ETAPA: Programación

3ª ETAPA: Operación (mesas de trabajo)

4ª ETAPA: Evaluación y Seguimiento

Cabe hacer mención que nuestra propuesta está dirigida a dos áreas que pertenecen a diferentes dependencias que forman parte de Gobierno de Distrito Federal y que de alguna manera funcionarían paralelamente al Programa Anual de Capacitación de cada una de ellas; es decir, que si bien existe un Programa Anual de Capacitación nuestra propuesta estaría enfocada específicamente a crear espacios y actividades especiales que apoyen y refuercen dicho programa y que estarán a cargo del área de capacitación de cada una de las dependencias. Es importante señalar que esta propuesta no intenta duplicar actividades de capacitación, sino más bien atender aquellas áreas que por algún motivo no reciben capacitación, lo que serían una alternativa para mejorar las funciones y alcanzar claramente los objetivos de cada dependencia. En consecuencia esta estrategia de capacitación será un complemento en la cual se emplearán recursos humanos de las propias dependencias y recursos materiales mínimos.

A continuación se describen cada una de las etapas que contemplan esta propuesta.

1ª ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (INTERNA)

En este momento es necesario establecer las necesidades de cada área de trabajo en específico de las funciones y/o actividades que se realizan y que el personal necesita aprender o reforzar. De esto depende la Programación de cursos, o bien mesas de trabajo que es lo que aquí proponemos, para llevar a cabo a lo largo del año como una estrategia paralela al Programa Anual de Capacitación que se realiza en nuestras áreas de trabajo.

Sabemos que “toda necesidad implica la carencia de “algo” o de un llamado satisfactor. Cuando hablamos de necesidades vinculadas a capacitación, es necesario especificar que se trata de la ausencia o deficiencia de *conocimientos, habilidades o actitudes* que una persona tiene, y que debe adquirir, reafirmar, actualizar³⁷ o bien replantear (para proponer nuevas estrategias) en el desempeño de las tareas del puesto.

También se puede entender que las necesidades de capacitación se dan cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se realiza con la calidad necesaria por carecer, quienes deben de efectuarla, de los conocimientos, habilidades y actitudes para su ejecución³⁸.

Al analizar dichas necesidades de capacitación se debe detectar lo *que es (situación real)* y lo *que debe ser (situación esperada)*. Las principales necesidades que podemos considerar al llevar a cabo esta etapa son:

Necesidades Manifiestas: Son aquellas que no requieren de un gran estudio para determinarse, sus efectos y causas son obvios (ejemplo: personal de nuevo ingreso, número de empleados menor a los que se requiere, el cambio en los

³⁷ PINTO VILLATORO, ROBERTO.- Proceso de Capacitación, Edit. Diana 2ª edición, México 1992, pág. 61

³⁸ BLAKE, OSCAR J.- La Capacitación. Un Recursos Dinamizador de las Organizaciones, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina 1997; pág. 66

métodos, sistemas, procedimientos, políticas, reglas de trabajo; instalación de nuevos equipos de trabajo; para promoción, etc.).

Necesidades Ocultas: Cuyo origen tiene que ver con carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, sobretodo del personal que ya tiene en ocasiones mucho tiempo realizando un trabajo, o bien cuando el personal de nuevo ingreso no cuenta con los medios necesarios para desempeñarse eficientemente; también tiene que ver con deficiente programación de actividades, comunicación pobre o defectuosa, actitudes negativas, dependencia hacia el jefe (o viceversa).

Necesidades por discrepancia: Cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente; lo que se obtiene discrepa de lo que se desea obtener y eso obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.

Necesidades por cambio: cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución.

Necesidades por incorporación: Cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida por las personas que deben desempeñarla.

Estas necesidades pueden clasificarse a su vez en tres:

Genéricas: Que son las que se presentan en todas las áreas de la organización, estas dan origen a programas generales de capacitación.

Particulares: Son las que se encuentran sólo en un área o un grupo de personas dentro de la organización y tienen que ver con programas de capacitación cuya cobertura es limitada.

Específicas: Son las que se presentan en un solo puesto o en una sola persona.

Las necesidades están vinculadas con tres áreas:

ÁREA COGNOSCITIVA: Corresponde a los procesos de tipo intelectual, de conocimientos, mental, atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, conocimiento crítico e información. En este sentido se responde a la pregunta *Qué se debe hacer* y explica principalmente *Por qué se da determinada situación*; el resultado podría determinar que las personas *sepan hacer* su trabajo.











ÁREA PSICOMOTRIZ: Abarca el desarrollo, perfeccionamiento incremento o aumento de habilidades específicas, hábitos, destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar; este dominio es el que permite a las personas convertir en hechos concretos los conocimientos que han adquirido. Esta es la parte práctica y en ella las personas responden a la pregunta de *Cómo hacer sus funciones o actividades*, el resultado es que el sujeto *puede hacer* el trabajo.




ÁREA AFECTIVA: Son las actitudes, valores, opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; tiene que ver con emociones, ideales, sentimientos, actitudes; se vincula principalmente con el *querer hacer sus funciones* y de alguna manera quien desea hacer las cosas buscará todos los medios a su alcance para lograrlo. Esta área es el complemento de las anteriores y con frecuencia es la más importante por que propicia valores y principios.

Para llevar a cabo esta etapa de detección y determinar el tipo de necesidades que se presentan en las diferentes áreas de trabajo, se aplicará un **cuestionario** a los jefes y subalternos con el propósito de recabar información sobre las actividades y funciones que realizan, detectar deficiencias en el desempeño o dudas en los procesos de trabajo (si es que los hay), de tal manera que se pueda

hacer una comparación entre *lo que se hace* y lo que *debe hacerse*, y mejorar o reforzar (retroalimentar) dichos procedimientos.

Cabe hacer mención que este cuestionario (Anexo II) estará conformado por preguntas específicas que a su vez estará divididas en 4 categorías, que son:

CATEGORÍA	DEFINICIÓN:	PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CATEGORÍA
FUNCIONES	Es la descripción completa de cada una de las tareas que lleva a cabo el sujeto para alcanzar los objetivos de su puesto. Corresponde a lo que un trabajador hace y por qué lo hace.	<ul style="list-style-type: none">  Describa las funciones o actividades de su puesto  ¿Qué actividades son necesarias en su puesto?  ¿Qué actividades son innecesarias en su puesto?  ¿Qué es lo que más se le dificulta de su trabajo?
DESEMPEÑO	Es el conjunto de actividades, (conocimientos, habilidades, actitudes) que el sujeto desarrolla y la forma (o intensidad) en que lo hace. Corresponde al cómo realiza el trabajador sus actividades.	<ul style="list-style-type: none">  ¿Qué actividades son indispensables para el desempeño de su trabajo?  ¿Qué modificaciones o cambios establecería para desempeñar y mejorar su trabajo?  ¿Cómo podría mejorar el desempeño de su trabajo?
RECURSOS/ PROCEDIMIENTOS	Son los medios físicos y/o materiales, así como políticas e instrucciones (escritas o verbales) que se proporcionan a los sujetos para que realicen su trabajo. Corresponde al material con el que cuentan (con qué).	<ul style="list-style-type: none">  ¿De quién (es) depende para realizar su trabajo?  ¿Qué recursos se le otorgan para realizar su trabajo? ¿Son suficientes? Explique su respuesta  Explique las instrucciones para realizar su trabajo

ACTUALIZACIÓN	Es la tarea constante de ajustar los objetivos, programas y/o contenidos a las demandas de los capacitandos de acuerdo a las reformas o cambios en métodos, procedimientos y vinculado al ámbito en que se desempeña el sujeto.	<p> ¿Qué actividad o habilidad es necesaria aprender o reforzar?</p> <p> ¿Qué temas sugiere que se aborden para realizar de manera óptima su trabajo?</p> <p> Enliste algún(os) curso(s) de su interés o necesidad.</p>
---------------	---	--

De igual forma es conveniente señalar que una vez que las personas contesten dicho instrumento (o formato), se podrá hacer una retroalimentación del mismo, es decir que se preguntará al trabajador acerca de aquella (s) respuesta (s) en la (s) que no exista claridad o bien en su caso, sea imprescindible profundizar más en su (s) argumentación (es) o respuesta (s).

Para complementar dicho cuestionario, es necesario determinar o señalar las funciones que debe desempeñar cada trabajador, para determinar si su nombramiento es acorde o no a las actividades que realiza. Por lo que se propone el siguiente instrumento para la organización de las actividades que el trabajador debe hacer:

UNIDAD DEPARTAMENTAL:		
PUESTO:		
ACTIVIDAD:		
Objetivo de la Actividad que realiza	Actividades Específicas	Observaciones
Se redacta el objetivo para cada una de las actividades y se establece cuál es el propósito de dicha actividad.	Se señalan las actividades básicas para desempeñar su función.	Se añade alguna situación o condición para realizar esta actividad.

Ejemplos:

UNIDAD DEPARTAMENTAL: Asuntos Laborales		
PUESTO: Apoderado Legal		
ACTIVIDAD: Contestación de Demandas Laborales (de trabajadores que pertenecen al Gobierno del Distrito Federal)		
Objetivo de la Actividad que realiza	Actividades Específicas	Observaciones
<p>✎ El sujeto identificará la estructura y elementos que conforman una demanda laboral, para luego establecer criterios de defensa de los intereses del Gobierno del Distrito Federal y dar contestación oportuna y a favor de este organismo.</p>	<p>✎ Identificar aspectos que integran una demanda laboral</p> <p>✎ Realizar oficios de solicitud de documentación del trabajador-actor a la dependencia</p> <p>✎ Realizar la contestación de cada uno de los rubros que conforma el escrito inicial de demanda.</p>	<p>✎ Tener antecedentes de la estructura orgánica del GDF</p> <p>✎ Tener antecedentes del derecho burocrático y de leyes, reglamentos y lineamientos afines.</p>

UNIDAD DEPARTAMENTAL: Adquisiciones		
PUESTO: Analista de Desarrollo Administrativo		
ACTIVIDAD: Sondeo de Mercado		Producto: Lápices y plumas
Objetivo de la Actividad que realiza	Actividades Específicas	Observaciones
<p>✎ El sujeto identificará el método para realizar un sondeo de mercado con el propósito de que realice</p>	<p>✎ Identificación de empresas que ofrezcan los bienes o servicios que son necesarios adquirir.</p> <p>✎ Solicitud de</p>	<p>✎ Conocimiento de leyes y reglamentos en los que se basan las adquisiciones.</p> <p>✎ Habilidades en el</p>

cotizaciones e integre catálogos de proveedores que proporcionen los productos a bajo precio y de buena calidad.	cotización vía oficina. <input checked="" type="checkbox"/> Realización de cuadros comparativos. <input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de un catálogo de posibles proveedores a competir o a contratar.	uso de la Computadora (programas como Word y Excel)
--	---	---

2ª ETAPA: PROGRAMACIÓN

A partir de los resultados del cuestionario aplicado, se realizará la programación a operar en cuanto a número de cursos y/o mesas de trabajo (que se implementará en los dos turnos de trabajo), objetivos generales y específicos, periodicidad (la cual podría ser semestral o anual), material didáctico, recursos materiales; así mismo se propone que los instructores sean internos, es decir servidores públicos que basados en su experiencia laboral y con apoyo del área de capacitación sean los facilitadores de las mesas de trabajo, esto con el propósito de no generar gasto alguno y así aprovechar los recursos humanos que tienen las áreas para obtener grandes beneficios en cuanto a la retroalimentación.

Se pretende también que los servidores públicos de **otras áreas** se inscriban y participen en estos cursos y/o mesas de trabajo, ya que consideramos que es necesario que aprendan nuevas funciones y actividades para que por un lado, tengan la posibilidad de participar en las convocatorias de escalafón (en el caso del personal basificado), y por el otro, obtengan conocimientos que les permitan crecer de forma vertical y horizontal. En cuanto al personal de estructura, el aprender de otras áreas les permitirá comprender su entorno laboral, participar en

el cumplimiento de metas específicas y organizacionales, aportar ideas, sugerencias y mejoras para desarrollar el trabajo en equipo.

Creemos que de esta manera la capacitación puede contribuir al mejoramiento de la gestión y distribución del trabajo y a mejorar la calidad de vida de los sujetos al proporcionarles no sólo las herramientas para su desempeño, sino una visión totalizadora y menos fragmentada de su entorno laboral.

3ª ETAPA: OPERACIÓN

MESAS DE TRABAJO

En esta etapa se busca la integración de actitudes, conocimientos y habilidades en términos de las tareas y funciones que desempeñan los capacitandos y que son un todo relacionado. Una vez que han quedado establecidas cada una de las actividades y/o requerimientos que deben conformar su práctica laboral, se procederá a que cada uno de los participantes de las respectivas áreas sean los que aporten mejoras al proceso a partir de su propia experiencia, ya que la gran mayoría de las personas, en un país como el nuestro, lo que saben hacer lo han aprendido en la empresa. De ahí la importancia de reconocer la función educativa del centro de trabajo y recuperar la experiencia laboral del individuo³⁹.

Se buscarán los espacios y el tiempo necesario para iniciar las sesiones que estarán conformadas por **Mesas de Trabajo**. En estas mesas de trabajo se pondrán agrupar a los integrantes en dos o tres equipos, en los cuales se les pedirá que aborden una actividad que se tenga dificultad para realizarla (misma que ya se identificó por medio de la Detección de Necesidades de Capacitación previamente aplicada).

³⁹ IBARRA ALMADA, AGUSTÍN.- El Sistema Normativo de Competencia Laboral, México s/f, pág. 37

En este caso se pondrá un ejemplo de la actividad “problema” para que los grupos trabajen en ella (se podrán utilizar diferentes técnicas para el desarrollo de esta etapa como son corrillos, lluvia de ideas, etc.), luego la expondrán ante todo el grupo y se comparará la forma en que cada equipo realiza dicha actividad. Posteriormente se pasará a identificar y discutir las diferencias y sus fundamentos para que finalmente se establezcan acuerdos y propuestas que mejoren y optimicen dicha actividad y se pasará a la siguiente actividad.

Estudio de Caso:

Una vez que se han abordado las principales actividades “problema”, se pasará al Estudio de Caso (Caso Práctico) el cual permitirá observar y comprobar por un lado, si realmente han quedado claras las actividades y su forma de realizarlas, o bien es necesario reforzarlas y/o retroalimentarlas nuevamente; y por el otro, se aportarán mejoras al proceso. Cada grupo creará su propio caso, es decir expondrá un ejemplo que abarque las actividades del área en la que se desempeñan, con el fin de que se busque establecer nuevas propuestas y en dado caso soluciones a las actividades que se consideran problema, que para fines de este trabajo serían las áreas de oportunidad.




Es importante señalar que el área de capacitación otorgará las herramientas necesarias al facilitador, para que este último planee las sesiones del grupo. Asimismo este tendrá que presentar ante los participantes problemas reales o cercanos a la realidad y vinculados a las actividades que se realizan para que los resuelvan; la información proporcionada tiene que ser clara y precisa, fomentando en todo momento la participación y reflexión crítica por parte de los integrantes para hacer aprendizajes más significativos.

4ª ETAPA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación se considera propia para determinar los resultados, logros y/o realización de actividades permanentes en el curso o mesas de trabajo, el instructor o facilitador ha de evaluar el aprendizaje de los integrantes del grupo. De igual manera a lo largo del año se le ha de dar seguimiento a las actividades de los trabajadores que recibieron capacitación, con el fin de valorar su desempeño. El propósito de esta etapa es que además de servir como un diagnóstico de lo aprendido, sea considerada también una retroalimentación para el proceso de enseñanza-aprendizaje. No se trata sólo de poner una calificación, sino de obtener y rescatar elementos que puedan ser el punto inicial de partida en diversas acciones para mejorar el proceso de capacitación y de enseñanza-aprendizaje.


Para realizar la evaluación se recomienda que se trabaje por área y por medio de la observación, ya que de acuerdo a nuestra experiencia consideramos que la observación natural proporciona evidencia importante en relación al desempeño del trabajador y de las actividades rutinarias involucradas⁴⁰. Es importante resaltar que se evalúan no sólo aspectos cognitivos, sino también aspectos actitudinales y valóricos.

Para el propósito de esta etapa, proponemos tres herramientas * a aplicar que son:

-  LISTA DE COTEJO
-  RÚBRICA
-  AUTOEVALUACIÓN

⁴⁰ CONALEP, SEP.- Manual de Formación de Facilitadores en Competencias, México 1999, pág. 158

* Sugerimos que, por lo menos, se empleen dos herramientas y que se incluya siempre la **autoevaluación**

 **LISTA DE COTEJO:** Este instrumento está diseñado para estimar la presencia o ausencia de una serie de características, atributos relevantes en la ejecución y/o el producto realizado por el evaluado, así mismo se evalúa si se han llevado a cabo o no los procedimientos que requiere una determinada tarea. Se emplea una lista detallada de los pasos y el orden que debe seguir el evaluado para desempeñar dicha tarea.

En el cotejo se puede emplear el SI/NO, o se pueden elaborar preguntas en donde se utilicen términos como Completo/No completo, Terminado/No Terminado. Cada ítem o paso debe de estar redactado de manera sencilla y clara, y contener las partes importantes o críticas de la destreza, actitud o conocimiento.

Por ejemplo en el caso de Adquisiciones, esta herramienta se podría emplear de la siguiente manera:

Nombre del Evaluado:
Puesto: Analista de Desarrollo Administrativo
Fecha:
Procedimiento o tarea: Propuesta de Cotizaciones

No.	CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Identifica las características básicas del (os) producto (s) a adquirir	X		
2	Integra un directorio de la empresas que tienen el (los) producto (s) y que cumplen con los requisitos legales	X		
3	Establece contacto con las empresas que ofrecen el (los) producto (s)	X		
4	Realiza cuadros comparativos de costos		X	No sabe integrar cuadros comparativos
5	Presenta propuestas		X	No lo completó y lo hizo en más de 4 días.
	Totales	3	2	

Es obvio que cada uno de los conceptos se redactará de manera que se pueda tener mayor grado de complejidad en cada uno de los pasos descritos.

- ✍ **RÚBRICA:** Las rúbricas son guías o escalas de evaluación en los que se establecen niveles progresivos de dominio relativos al desempeño que una persona muestra respecto de un proceso o producción determinado. Integran un amplio rango de criterios que cualifican de modo progresivo el desempeño básico o novato al grado de experto.

Por ejemplo, para la Contestación de una Demanda Laboral, esta herramienta se podría emplear de la siguiente manera:

Nombre del Evaluado:
Nombre del Puesto: Apoderado Legal
Fecha:
Descripción de la Tarea: Proyecto de Contestación de Demanda Laboral


Cantidad de Puntos	0	1	2	3
Criterios	No cumple lo esperado	Cumplimiento Básico	Cumplimiento Suficiente	Cumplimiento excepcional o distinguido
	Identifica la dependencia, tipo de contratación y prestaciones que demanda el actor, pero su proyecto lo conforma sólo la transcripción de información; además de que la entrega de este no se ajusta a los tiempos requeridos.	Realiza el proyecto contemplando sólo 3 de los rubros establecidos, el análisis de la información presentada es elemental, pero no presenta jurisprudencias ni artículos que argumenten su defensa; así mismo la entrega del proyecto es con 5 días de retraso.	Presenta un conocimiento amplio en el desarrollo de casi todos los rubros establecidos, el análisis de la información es coherente, clara y con sentido, presenta algunas jurisprudencias y artículos que argumentan su defensa y la entrega es sólo con 1 día de retraso	Abarca todos los rubros establecidos con precisión, el análisis de la información es consistente, coherente, claro y profundo; emplea jurisprudencias y artículos suficientes que argumentan su defensa; propone ideas y estrategias que fortalecen su defensa;

			así mismo la entrega del proyecto se ajusta a los tiempos determinados.
--	--	--	---

Ejemplar	3 pts
Competente	2 pts
en Desarrollo	0 -1 pt

Como se puede observar los puntajes están relacionados directamente con los criterios que se establecen y a su vez se pueden asignar equivalencias.

Cabe destacar que esta herramienta se centra en aspectos cualitativos y se pueden establecer puntuaciones numéricas. Lo relevante de este instrumento es que es considerado parte de una evaluación auténtica por que sirve para medir el trabajo del participante de acuerdo con los criterios de la vida real o de su práctica laboral.

 **AUTOEVALUACIÓN:** Se trata de reconocer las fortalezas y debilidades de los participantes de manera que se autoanalicen y autocrítiquen en su desempeño individual y grupal⁴¹. El sujeto evalúa sus propias producciones.

Algunas de las preguntas que se deben de plantear en este rubro son por ejemplo: Cómo fue el desempeño de su trabajo; cómo fue su trabajo individual y grupal (intervención-interacción); su responsabilidad ante el desarrollo de tareas; su compromiso en el cumplimiento de actividades, aportaciones en las tareas, qué experiencias se crearon ante nuevas situaciones, qué conflictos, miedos, temores, ansiedades o evasiones se presentaron, etc.

Toda vez que el evaluador obtenga los resultados cualitativos es recomendable que nuevamente se puedan reforzar aquellos aspectos en los que el capacitando

no muestre dominio o le cueste trabajo realizar. La información que emita el encargado de la evaluación y seguimiento será solicitada por el área de capacitación para ser analizada y decidir si se requiere de alguna otra *mesa de trabajo* complementaria para reforzar lo aprendido, o bien modificar el temario o la forma en que se impartieron aquellas. Una limitante que encontramos es que quizá no se pueda dar seguimiento al personal de otra área que haya participado en alguna *mesa de trabajo*, pero se buscarán los mecanismos para que este personal también reciba retroalimentación.

No omitimos señalar que los resultados que se obtengan de la aplicación de estas herramientas permitirán también abrir espacios para ofrecer retroalimentación grupal o personalizada, y a través de la reflexión e intercambio de ideas se puedan identificar claramente mejoras y áreas de oportunidad.

Como se puede observar esta propuesta de capacitación intenta articular los conocimientos con la participación laboral activa del trabajador, retomando sus experiencias en situaciones reales de trabajo, las cuales le permitirán involucrar todas sus facultades para estar en posibilidades de colaborar y ofrecer propuestas para que la institución logre sus objetivos. Son los propios sujetos los actores, creadores y promotores de nuevos espacios de: reflexión, análisis, participación, crecimiento, aprendizaje, acción y compromiso que les permitan la transformación de las actuales formas de trabajo; fomentando otras más humanas, justas al alcance de todos y logrando un crecimiento personal en cuanto a que:

- Se abordan problemáticas definidas,
- Se emplea en todo momento un pensamiento crítico, reflexivo y propositivo.
- Se puede aprender a escuchar a otros y a expresar pensamientos y experiencias con actitud respetuosa.
- Se tiende a desarrollar el trabajo en equipo.

⁴¹ PANSZA GONZÁLEZ, MARGARITA Y/OS.- Operatividad de la Didáctica (TOMO II), 12 va. edición, Edit. Gernika, México 2009, pág. 105

- El desarrollo laboral y personal es mediante experiencias y conocimientos que se transfieren a diferentes contextos y circunstancias.

Al mismo tiempo que se genera el proceso de aprendizaje/enseñanza, los capacitados pueden realizar transformaciones en el trabajo. Se trata de enseñar a abordar el trabajo de tal manera que las personas puedan aprender de él, siendo conscientes de lo que hacen permanentemente⁴².

Para finalizar diremos que esta propuesta tiene la intención de que tanto el personal de estructura, de honorarios, basificado y el que cubra algún interinato cobren conciencia no sólo de lo aprendido en los cursos o mesas de trabajo, sino de la manera en que se aprendió y la posibilidad de recrear estas experiencias en nuevas situaciones, de tal forma que la prestación de los servicios a la ciudadanía se vea impactada por el amplio sentido de colaboración, autocrítica y claro compromiso con la institución y la sociedad. Así mismo se tome conciencia de que no es necesario esperar a que exista o se asigne una partida presupuestal o se haga una cuantiosa inversión para que exista o se brinde capacitación en los centros de trabajo.

⁴² ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (OEI).- Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, Edit. FOTO JAE S. A., España 1998, pág. 70

CONCLUSIONES

A través de la historia hemos observado que la capacitación ha ocupado un lugar primordial dentro del ámbito laboral ya que se llegó a consolidar como un derecho constitucional para todo aquel sujeto que quiera vincularse o bien se desempeñe dentro de cualquier institución sea pública o privada.

Sin embargo, a pesar de que la capacitación está sujeta a un marco legal claramente definido por que es una obligación tanto para el patrón otorgarla, como para el trabajador participar activamente en ella, en nuestra experiencia dentro del sector público no ha sido así.

Las diversas políticas de austeridad que se han venido presentando al interior del Gobierno del Distrito Federal, han generado a partir del año 2001 una reducción en la implementación de planes y programas de capacitación, ya que además de que el presupuesto asignado para este rubro ha ido disminuyendo considerablemente año tras año, no existe este proceso de capacitación; así mismo en las áreas en las que se imparte capacitación no se involucra a todo el personal que conforma cada una de las Unidades Administrativas que la integran, hasta el grado de que hablar de capacitación ya no es una prioridad para los propios trabajadores de nuevo ingreso ni mucho menos para los que ya tienen varios años de antigüedad.

Si bien en este trabajo hemos identificado que la capacitación es un derecho y obligación, también se ha puesto de manifiesto que sólo se le ve como un medio a través del cual se adquieren conocimientos y se actualizan estos, no es considerada como un espacio de reflexión en la que el sujeto recupera y plantea su experiencia y conocimientos para desarrollar su creatividad y proponer nuevas estrategias que mejoren su práctica y/o actividad diaria. Aunado a lo anterior también se ha demostrado que a pesar de que en nuestras respectivas áreas de trabajo no existe este proceso de capacitación, para muchos de los trabajadores

se ha convertido en una necesidad primordial, aunque también se le debería considerar un área de oportunidad, ya que cuando una organización capacita a todos sus integrantes estos se involucran, se comprometen y participan en la transformación de la organización, manteniendo una actitud siempre positiva, sin olvidar la satisfacción y oportunidad de contribuir al cumplimiento de sus aspiraciones y realización individual.

En consecuencia, consideramos que la capacitación es una herramienta en la que cualquier organización se puede apoyar, incluyendo el Gobierno del Distrito Federal, con la premisa de que no es necesario que se haga una inversión cuantiosa en ella, así mismo creemos que los beneficios que se pueden alcanzar con esta propuesta podrían ser múltiples ya que:

- ✓ Los trabajadores se involucran en la identificación de sus propias necesidades específicas en base a su experiencia y actividad diaria, sin la intervención de agentes externos que no estén directamente involucrados en las actividades de cada puesto.
- ✓ Se determinan necesidades específicas en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se tienen y deben desarrollar para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Se genera un acercamiento y comunicación constante con los jefes directos y los trabajadores y viceversa para determinar actividades reales y de acuerdo a los puestos.
- ✓ Se crean espacios para que los grupos de trabajo convivan y en un futuro, se puedan conformar verdaderos equipos de trabajo.
- ✓ Se involucra a todo el personal que conforman las áreas, sin distinción de puestos o tipos de contratación, en específico los de honorarios.

- ✓ Se abre la posibilidad de que los propios trabajadores asignen determinado tiempo para la creación de estos espacios en los que se pueda discutir, plantear experiencias y mejorar las actividades laborales.
- ✓ Se concentran esfuerzos para que todos puedan manejar la misma información y así poder enfrentar de manera conjunta las exigencias en su actividad cotidiana.
- ✓ Todos los integrantes se pueden convertir en agentes capacitadores del personal de nuevo ingreso que se añada al grupo de trabajo.
- ✓ Se fomenta el sentido de colaboración e independencia (al no depender de los jefes) para que el sujeto sea capaz de actuar sin necesidad de recibir siempre instrucciones y/o observaciones de los jefes inmediatos (eliminar paternalismos).
- ✓ Se aprende de experiencias anteriores para la toma de decisiones que mejoren y/o modifiquen métodos de trabajo.
- ✓ Se involucra más fácilmente a los trabajadores en los procesos de cambio creando no sólo espacios de actualización sino también de formación.
- ✓ Se fomenta la tolerancia y el intercambio de ideas al interactuar cada miembro del grupo entre sí.
- ✓ Se fortalecen los conocimientos y se desarrolla la creatividad.

- ✓ Se identifica qué actividades son primordiales y cuáles deben ser replanteadas.
- ✓ Se da cumplimiento a la obligación de impartir capacitación dentro de los centros y horarios laborales de los trabajadores.
- ✓ Se cumple con el derecho de todo trabajador a recibir capacitación y con la obligación de asistir y participar activamente en este proceso.
- ✓ Se satisface la necesidad de recibir capacitación y por ende se crean oportunidades de mejora y cumplimiento de objetivos.
- ✓ A largo plazo se vislumbra la oportunidad que los trabajadores capacitados sean contratados por otras dependencias del Gobierno del Distrito Federal para desempeñar puestos afines y se pueda hacer extensiva esta propuesta a otras áreas que carezcan de servicios de capacitación.
- ✓ Se podría involucrar a trabajadores cuyo perfil académico sea egresado de la carrera de pedagogía para participar en este proceso de capacitación y así dejar de ser subutilizado, desempeñando actividades ajenas a su perfil profesional, como sucede actualmente con muchos profesionistas dentro de la burocracia, aprovechando su experiencia dentro del ámbito de la educación de adultos.

Si bien el propósito del pedagogo dentro de la capacitación es hacer sujetos activos y partícipes de su propia formación, esto podría traer como resultado que crezca el interés y preocupación de cada capacitando por actuar y solucionar problemas, y en consecuencia aumente su motivación para que los conocimientos adquiridos y su creatividad sean aplicados en situaciones reales. Replantear la impartición de la capacitación dentro del Gobierno del Distrito Federal no es tarea

fácil, pero se debe reflexionar seriamente si debería de existir sólo la capacitación *formalmente reconocida* o bien se pudieran crear alternativas para que cada dependencia y/o unidad administrativa que lo integran pueda contar con espacios de participación, acción y recreación para contribuir en la formación, desarrollo e independencia de los sujetos.

Estamos concientes de que somos educados dentro de las organizaciones y es en éstas que consumimos gran parte de nuestra vida trabajando; pero esto no quiere decir que seamos sólo objetos dentro de las mismas; por lo que es imprescindible dejar de concebir al hombre y sobre todo al servidor público como un sistema de almacenamiento, emisor de información, papeleo y claro representante de la ineficiencia de la administración pública. El despertar e incentivar su curiosidad para la exploración de nuevas experiencias de aprendizaje, promoviendo su autonomía y una actitud reflexiva en donde explique, argumente, pregunte, delibere, defienda ideas y creencias, es una estrategia pedagógica de capacitación que contribuirá, por un lado, a la dignificación de la función pública y por el otro, a la creación de una nueva imagen de servidor público.

BIBLIOGRAFÍA

Anda, María Luisa de (Compiladora).- Educación de Adultos: Nuevas Dimensiones en el Sector Educativo, Centro de Estudios Educativos A. C. (CEEE), México 1983.

Ayuste, Ana y /os.- Planteamientos de Pedagogía Crítica. Comunicar y Transformar, Edit. Grao 2ª Edición, España 1998.

Barrón Tirado, Concepción.- Universidades Privadas. Formación en Educación. Edit. Plaza y Valdés Editores, México 2002.

Blake, Oscar J.- La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina 1997.

Cosío Villegas, Daniel.- Nueva Historia Mínima de México, Edit. El Colegio de México A. C. , México 2004.

Delgado Moya, Rubén.- Ley del Trabajo Comentada, Edit. SISTA 6ª Edición, México 1994.

García González, Eva Laura.- Gestión de la Educación Continua y la Capacitación.- Edit. El Manual Moderno 2ª Edición, Argentina 2007.

Giroux, Henry y Flecha, Ramón.- Igualdad Educativa y Diferencia Social, Edit. El Roure S. A., Barcelona 1994.

Gozalbo Aizpuru, Pilar.- Historia de la Educación en la Época Colonial, Edit. El Colegio de México, A. C., México.

Hernández Puente, Adriana.- Administración y Desarrollo de Personal Público, Instituto de Administración Pública, México 1994.

Huberman, Susana.- Cómo se Forman los Capacitadores: arte y saberes de su profesión, Edit. Paidós, Barcelona 1999.

La Belle, Thomas J.- Educación No Formal y Cambio Social en América Latina, Edit. Nueva Imagen, México 1980.

Larroyo, Francisco.- Historia Comparada de la Educación en México. Edit. Porrúa, México 1998.

McLaren, Peter.- Pedagogía Crítica, Resistencia Cultural y la Producción del Deseo, Edit. Aique 2ª Edición, Argentina.

Mendoza Muñoz, Alejandro.- Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, Edit. Trillas, México 2005.

Meneses Morales, Alberto.- Tendencias Educativas y Oficiales en México 1911-1914, Universidad Iberoamericana, Centro de Estudios Educativos A. C., México 1986.

Mertens, Leonard.- Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos, Edit. Cinterfor, Montevideo 1996.

Muñoz Sedano, Antonio y/os.- Modelos de Organización Escolar (No. 5), Edit. Cincel, Madrid 1989.

Pansza González, Margarita y/os.- Fundamentación de la Didáctica (Tomo I), 16va. Edición, Edit. Gernika, México 2007.

Pansza González, Margarita y/os.- Operatividad de la Didáctica (Tomo II), 12va. Edición, Edit. Gernika, México 2009.

Perrenoud, Philippe.- Construir Competencias desde la Escuela, Edit. JC Saézn, Francia 1997.

Perrenoud, Philippe.- Diez Nuevas Competencias para Enseñar, Edit. Grao, Francia 1999.

Pinto Villatoro, Roberto.- Proceso de Capacitación, Edit. Diana 2ª Edición, México 1992.

Puiggrós, Adriana.- La Educación Popular en América Latina, Orígenes, Polémicas y Perspectivas, Miño y Dávila Editores S.R.L., Argentina 1998.

Reza Trosino, Jesús Carlos.- Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones: Un Enfoque Sistémico, Edit. Panorama 1ª Edición, México 2010.

Reza Trosino, Jesús Carlos.- Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones, Edit. Panorama 1ª Edición, México 2007.

Reza Trosino, Jesús Carlos.- Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Edit. Panorama 1ª Edición, México 2006.

Reza Trosino, Jesús Carlos.- Cómo Aplicar los Principios de la Capacitación en las Organizaciones, Edit. Panorama, México 1999.

Reza Trosino, Jesús Carlos.- El ABC del Instructor (y también del Profesor, Moderador y de cualquier Facilitador de Procesos Educativos), Edit. Panorama, México 1998.

Río González, Cristóbal del.- Adquisiciones y Abastecimientos, Edit. ECAFSA (Ediciones Contables Administrativas y Fiscales S.A. de C. V.), México 1999.

Robles, Martha.- Educación y Sociedad en la Historia de México. Edit. Siglo XXI, México 1984.

Schultz, T. William.- El Valor Económico de la Educación, Edit. UTHEA, México s/f.

Siliceo Aguilar, Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, México 2008.

Zemelman, Hugo.- Necesidad de Conciencia. Un Modo de Construir Conocimiento, Edit. Anthropos, España 2002 .

Centro de Estudios Educativos (Colección Estudios Educativos 6).- Ensayos sobre la Educación de Adultos en América Latina, México 1982.

Instituto de Investigaciones Sociales.- La Clase Obrera en la Historia de México (de la Colonia al Imperio), Edit. Siglo XXI, UNAM; México 1989.

Instituto de Investigaciones Económicas.- Problemas Económicos de México, Textos Universitarios, UNAM; México 1984.

Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A. C. (AMECAP).- Capacitación para la Competitividad y la Colaboración, México 1994.

DOCUMENTOS

Acuerdo por el que se delegan en las Dependencias y las Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal, la Facultad de formular y realizar los Programas de Capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran, Departamento del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1996.

Agenda de Amparo, Compendio de Leyes, Reglamentos y Disposiciones conexas sobre la materia, Ediciones Fiscales Isef, México 2000.

Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1998, 2007

Consideraciones para Conformar un Sistema Integral de Evaluación en la UNIPROF, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Gobierno del Distrito Federal, México 1998.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ediciones Fiscales ISEF, S. A., México 2004.

Dirección de Capacitación: Características y Servicios, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Gobierno del Distrito Federal, México 1998.

Glosario de Términos y Conceptos de Capacitación, INEA, Dirección para la Formación de Personal Educativo, México 1992.

Guía para la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación, Cuadernos para la Administración No. 3, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, México 1994.

Ibarra Almada, Agustín.- El Sistema Normativo de Competencia Laboral, México s/f.

Informe de Actividades de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, Gobierno del Distrito Federal, México 2006, 2007, 2009.

Legislación Federal del Trabajo Burocrático, Comentarios y Jurisprudencias, Edit. Porrúa 39 Edición, México 2000.

Ley de Profesiones, Legislación en Materia de Educación y Profesiones, Edit. PAC, México 2005.

Ley de Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, Gobierno del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 2000.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicios del Estado, Compendio Jurídico Laboral, México 2000.

Ley Federal del Trabajo, Edit. Panorama, México 1998.

Leyes y Códigos de México, Edit. Porrúa, México 1999.

Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México 1998.

Manual Administrativo de la Dirección General de Servicios Legales, Gobierno del Distrito Federal, México 2002 y 2007.

Manual Administrativo de la Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, México 2001 y 2007.

Manual de Análisis de Contenidos de Manuales de Capacitación, Grupo CAPINTE S. C. Capacitación Integral, México 1997.

Manual de Análisis de Contenidos de Manuales de Capacitación, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, México 1997.

Manual de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Grupo CAPINTE S. C. Capacitación Integral, México 1997.

Manual de Dirección de Capacitación, Atribuciones y Funciones, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Gobierno del Distrito Federal, México 1998.

Manual de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación, Grupo CAPINTE S. C. Capacitación Integral, México 1997.

Manual de Formación de Facilitadores en Competencias, CONALEP-SEP, México 1999.

Manual de Formación Profesional en Administradores de la Capacitación, Grupo CAPINTE S. C. Capacitación Integral, México 1998.

Manual del Administrador de la Capacitación, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Gobierno del Distrito Federal, México 1998.

Manual Reforma Integral de la Educación Básica 2009, Módulo 3: Evaluación para el Aprendizaje en el Aula, Secretaría de Educación Pública, México 2010.

Manual: Taller de Programación y Presupuestación de la Capacitación, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, México 1997.

Normatividad en Materia de Administración de Recursos, Circular Uno (01), Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Gobierno del Distrito Federal, México 1998, 2001, 2007.

Plan de Estudios Carrera de Pedagogía, Folleto, ENEP Aragón, México s/f.

Programa Anual de Capacitación de la Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, México 2006 y 2007.

Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Edit. Foto JAE S. A., España 1998.

Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2001-2006, Gobierno del Distrito Federal, México 2001.

Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, Gobierno del Distrito Federal, México 2007.

Programa y Ejecución de la Capacitación, PROMAP (Programa de Modernización Administrativa y Productividad), Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Unidad de Desarrollo Administrativo, México 1998.

Proyecto de Creación de la UNIPROF: Unidad de Profesionalización para el Personal de Mando Medio y Superior del Departamento del Distrito Federal, México 1997.

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMETyC) folleto, México 1995.

¿Qué son los Centros de Evaluación y los Evaluadores independientes? Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), folleto, México s/f.

Revista Adminístrate Hoy, México, 1994

Revista Gestión y Estrategia.- Economía Política y Visiones Organizacionales (No. 18).- Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México 2000.

----- Hacia una Nueva Gestión (No. 16).- Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México 1999.

Revista Profesionalización.- Se crea la UNIPROF “Unidad de Profesionalización para el Personal Directivo del Departamento del Distrito Federal”, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, México 1997.

Saavedra R., Manuel S.- Diccionario de Pedagogía, Edit. Pax, México 2002.

Sistema de Capacitación, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Departamento del Distrito Federal, México 1985.

Taller de Elaboración de Reactivos, CONALEP-SEP, México 2009.

ANTOLOGÍAS

Sociología de la Educación I, UNAM-ENEP Aragón, México 1993.

Didáctica General I y II, UNAM-ENEP Aragón, México 1991.

Didáctica General II, UNAM-ENEP Aragón, México 1990.

Lecturas en Torno al Debate de la Didáctica y la Formación de Profesores, UNAM-ENEP Aragón, México 1990.

Planeación Educativa I, UNAM-ENEP Aragón, México 1990.

Sociología de la Educación, UNAM-ENEP Aragón, México 1990.

TESIS

Reyes Mena, David.- Propuesta Metodológica para el Diseño del Plan de Estudios de la Licenciatura en Protección Civil desde un Enfoque Basado en Competencias, UNAM, México 2010.

Serrano Ávila, Carmen Yesenia.- Propuesta para Desarrollar el Proceso de Capacitación Basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, UNAM, México 2008.

Moreno Linares, Irma.- La Capacitación Laboral, Una Propuesta Pedagógica para Disminuir el Comercio en Vía Pública de la Delegación Venustiano Carranza, D. F., UNAM, México 1999.

Esparza Guerrero, Elizabeth.- Programa de Formación para la Práctica Profesional del Profesorado en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje de los Talleres de Capacitación de las Unidades Operativas del D. I. F. – D. F., UNAM, México 1999.

Mendoza Alfaro, María Verónica.- Situación de la Alfabetización con Apoyo de la Radio en el INEA: Retrospectiva, Cambio y Situación Actual (1983-1993), UNAM, México 1997.

ANEXOS

ANEXO I

Licitación Pública Nacional No. LPN.....

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA TÉCNICA

EMPRESA:	_____
NOMBRE DEL CURSO:	_____

I. PRESENTACIÓN FÍSICA DEL MANUAL

Características	Criterios
Tipo de papel	Bond () Otro () Especifique _____
Tamaño del papel	Carta () Oficio ()
Tipo de empastado	Rústico Pegado () Rústico Cosido () Engargolado () Otro () Especifique _____
Número de páginas	
Calidad de impresión	Buena () Regular () Mala ()

II. ESTRUCTURA DEL MANUAL

Elementos	Presenta	
	Sí	No
A) Portada		
B) Tabla de Contenido		
C) Introducción		
D) Jerarquía Interna		

III. ELEMENTOS DEL MANUAL

Elementos	Características	Observaciones
A) Portada	Tipo del curso o taller, nombre del autor, fecha de elaboración y duración del evento en horas.	
B) Tabla de Contenido	Temas y Páginas correspondientes.	
C) Introducción	Brinda un panorama general de lo que se trata en el manual.	
D) Objetivos	Redacción de objetivo general y específicos.	
E) Jerarquía Interna	Presenta unidades o capítulos, temas, subtemas, ejercicios evaluaciones y bibliografía.	

DICTAMEN POR APARTADO

Apartado	Completo	Incompleto
I. Presentación Física del Manual		
II. Estructura del Manual		
III. Elementos del Manual		

DICTAMEN

Revisó:

Vo. Bo.

(Nombre y Firma)

Fecha:

ANEXO II

A continuación se presenta el Formato del Cuestionario para su aplicación interna.

CUESTIONARIO

El propósito de este cuestionario es conocer su opinión con respecto a la realización de su trabajo, para detectar los requerimientos o necesidades básicas del puesto que usted desempeña; esto nos permitirá establecer los objetivos y acciones que se deben de contemplar dentro del Programa de Capacitación y así brindarle las herramientas y/o recursos necesarios para desarrollar de manera óptima su función y alcanzar las metas establecidas de su área de trabajo.

1. DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre del Trabajador:	Edad:
Estado Civil:	
Escolaridad:	
Área:	
Puesto:	Antigüedad en el puesto:

2. INSTRUCCIONES: Le solicitamos responda y explique en su caso, todas las preguntas que a continuación se presentan:

Preguntas:
1. Describa las funciones o actividades de su puesto
2. ¿Qué actividades son necesarias en su puesto?
3. ¿Qué actividades son innecesarias en su puesto?
4. ¿Qué es lo que más se le dificulta de su trabajo?
5. ¿Qué actividades son indispensables para el desempeño de su trabajo?
6. ¿Qué modificaciones o cambios establecería para desempeñar y mejorar su trabajo?

7. ¿Cómo podría mejorar el desempeño de su trabajo?
8. ¿De quién (es) depende para realizar su trabajo?
9. ¿Qué recursos se le otorgan para realizar su trabajo? ¿Son suficientes? Explique su respuesta
10. Explique las instrucciones para realizar su trabajo
11. ¿Qué actividad o habilidad es necesaria aprender o reforzar?
12. ¿Qué temas sugiere que se aborden para realizar de manera óptima su trabajo?
13. Enliste algún(os) curso(s) de su interés o necesidad.

COMENTARIOS:

Muchas gracias.