

29
2010

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLAN"

**LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA
MUNICIPAL EN EL ESTADO DE MEXICO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA**

**PRESENTA
LAURA SELENE VALENZUELA MEDRANO**

ASESOR: LIC. MIGUEL RAMIREZ ZOZAYA



ACATLAN, EDO. DE MEXICO 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.	
LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL	
1.1 DEFINICION DEL NIVEL DIRECTIVO Y SU FUNCION EN LA ADMINISTRACION.....	12
1.2 BASES CONCEPTUALES DE LA CAPACITACION.....	14
1.3 LA CAPACITACION COMO DERECHO DEL SERVIDOR PUBLICO....	19
1.3.1 COMO OBLIGACION DEL AYUNTAMIENTO.....	20
1.4 SISTEMA DE CAPACITACION.....	20
1.4.1 ETAPAS DEL SISTEMA DE CAPACITACION.....	21
1.5 ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CAPACITACION.....	24
1.5.1 EUROPA.....	24
1.5.2 AMERICA LATINA.....	26
1.5.2.1 MEXICO.....	29
CAPITULO II.	
LA CAPACITACION PARA EL CAMBIO ADMINISTRATIVO.	
2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	33
2.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO..	42
2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PRIVADO..	45

CAPITULO III.

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL DIRECTIVO:
CASO DEL AYUNTAMIENTO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA.**

3.1	TIPOLOGIA.....	49
3.2	ESTRUCTURA ORGANICA.....	50
3.3	MARCO JURIDICO.....	52
	3.3.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS	
	UNIDOS MEXICANOS.....	52
	3.3.2 LEY ORGANICA MUNICIPAL.....	53
	3.3.3 BANDOS Y REGLAMENTOS MUNICIPALES.....	54
3.4	ORGANIZACION Y ADMINSTRACION MUNICIPAL.....	55
	3.4.1 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.....	56
	3.4.1.1 CONVENIO DE COLABORACION.....	59
	3.4.1.2 PROGRAMA DE CAPACITACION.....	62
	3.4.1.3 CUESTIONARIO PARA EL NIVEL DIRECTIVO....	67
	3.4.1.4 ANALISIS A LAS RESPUESTAS.....	69
	3.4.1.5 PERFIL DE CAPACITANDOS.....	72
	3.4.1.6 CUADRO COMPARATIVO DE CURSOS.....	74
	3.4.1.7 EVALUACION.....	76
	3.4.1.8 EVALUACION AL CURSO DE DESARROLLO	
	ORGANIZACIONAL	77
	3.4.1.9 I.A.P.E.M.....	82
	3.4.2 EVALUACION FINAL DE LA POLITICA DE	
	CAPACITACION.....	89

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN INSTITUTO A NIVEL DIRECTIVO.

4.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES.....93

**4.2 PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN INSTITUTO A NIVEL
DIRECTIVO.....96**

CONCLUSIONES.....105

BIBLIOGRAFIA.....109

I N T R O D U C C I O N

Para nuestro estudio es importante mencionar a la modernización de la administración pública como el cambio que promueve el desarrollo y la actualización de los servidores públicos; su propósito es mejorar el desempeño de sus actividades para satisfacer en buena medida los servicios que quiere la sociedad, de esta manera contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la administración pública en sus tres ámbitos de gobierno: Federal estatal y municipal. Aunque solamente nos enfocaremos al ámbito municipal para el desarrollo del trabajo.

Actualmente, los estudios sobre gobiernos locales representan uno de los campos de mayor interés en la teoría de la administración pública moderna. La influencia proviene en la mayoría de los casos de Europa Occidental, esta influencia tiene como vertientes fundamentales los estudios sobre relaciones intergubernamentales desde el enfoque de política pública, impulsados por Deil Wright, Morata, Florescano, entre otros.

En México los estudios sobre gobiernos locales se concentran en la interpretación de los análisis municipales, algunos estudiosos como José Mejía Lira y Merino Huerta han reanimado el interés por el municipio como médula central del cambio político y la reinención administrativa.

Considerando los escenarios antes planteados, el presente estudio enfoca el problema de la capacitación de funcionarios directivos en el caso de Atizapán de Zaragoza en el Estado de México. Este caso específico fue seleccionado por considerar este municipio como estratégico por su situación de conurbado lo cual lo clasifica como parte del Problema Estatal de Consolidación de Zonas de Desarrollo Relativo, según la metodología empleada por la Dirección General de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México en 1991. Atendiendo este último criterio, el municipio de Atizapán de Zaragoza presenta un conjunto de necesidades como las siguientes requiere acciones para el mantenimiento y desenvolvimiento de las zonas urbanas que cuentan con un razonable nivel de servicios públicos, por un lado y por otro requiere ordenar territorialmente la actividad industrial.

Estas necesidades nos obligan a desarrollar nuestro estudio a partir del diagnóstico de la estructura administrativa municipal, debido a que en la compleja situación actual sólo es posible intentar resolver problemas del contexto social si partimos de una organización pública eficiente. En este sentido, creemos que la hipótesis orientadora de la investigación podría plantearse en los siguientes términos: el diseño de políticas de capacitación integral permitirá dotar de habilidades y destrezas

a los funcionarios directivos, para que estos cumplan adecuadamente los programas de trabajo que el mismo Plan de Desarrollo Municipal le señala.

Para llevar a cabo dicho estudio identificamos el problema desde su ámbito municipal con el objetivo de analizar las necesidades y dificultades de capacitación en el nivel directivo de la administración municipal de Atizapán de Zaragoza, paralelo a ello se pretende proporcionar los conocimientos necesarios para actualizar la política de capacitación, a través de los nuevos enfoques de gerencia pública lo que pensamos contribuirá a formar cuadros directivos con mayores herramientas para abordar la gestión pública municipal.

En el primer capítulo describimos el concepto de la administración pública municipal como punto de desarrollo, pasando por nuestras variables centrales como la capacitación y el nivel directivo. Por consiguiente es necesario precisar el significado de cada una de éstas.

Exponemos el derecho del servidor público, la obligación que tiene el Ayuntamiento para impartir la capacitación, el sistema de capacitación y sus etapas por el cual deben darse, para ver el desarrollo de la formación de los servidores públicos sobre todo a nivel directivo.

En el segundo apartado por naturaleza de la capacitación es importante describir los antecedentes y/o desarrollo que ha venido teniendo la aplicación de la capacitación desde el período de Luis Echeverría (1970), hasta el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari.

Veremos la diferencia e importancia de la capacitación en los dos ámbitos, público y privado.

Explicaremos en nuestro tercer capítulo el estudio de la capacitación que se imparte a los servidores públicos en el Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, analizando su estructura orgánica, su marco jurídico, el desarrollo de las actividades que lleva a cabo el Departamento de Capacitación para ver si realmente se lleva a cabo una buena capacitación y detectar las fallas que pudieran presentarse.

En el caso práctico de la capacitación que se imparte en la administración pública municipal, el universo directivo estará conformado por el personal que posee con la toma de decisión relacionados con los mandos medios y superiores, en este sentido podríamos decir que el nivel directivo en Atizapán está compuesto por 64 directores.

El estudio parte de una serie de investigaciones las cuales presentamos en datos generales y cuadros comparativos en relación con la capacitación. En general esta información refleja la

diversidad de personal incorporado a la administración pública municipal, entre las inferencias más importantes se puede señalar que los puestos directivos guardan una marcada disparidad con respecto al perfil del mismo, ya que la asignación de puestos no se cubre por los métodos formales de administración de personal, sino más bien, los criterios de asignación de puestos responden a actitudes tradicionales de compadrazgo, amiguismo por parte del presidente municipal.

Finalmente, en el capítulo cuarto se precisan algunas limitantes, de tipo organizacional entre ellas:

La importancia que debe darse al Departamento de Capacitación a través de la Dirección de Administración Municipal, pues existe una interdependencia para la coordinación de programas para que cada una de las instancias dependa de la otra para efectuar la acción; otra de ellas es llevar a la práctica el manejo del desarrollo de personal para tener un adecuado perfil de servidores públicos donde destaquen sus conocimientos aplicándose a la práctica. Optamos por aplicar una muestra del municipio urbano, que en cierto tiempo requirió de una gran cantidad de recursos, incluyendo el tiempo que demandó la investigación. Esta investigación produjo indicadores significativos y señalará el camino que se podría seguir en estudios de este tipo de casos.

A través de la investigación realizada del capítulo anterior, se reconoce que es importante la capacitación a funcionarios directivos tanto teórica como práctica. Por lo tanto, buscamos

sustentar la idea de que el perfeccionamiento y la capacitación de los cuadros directivos municipales por la vía de los nuevos enfoques de la ciencia de la Administración Pública puede elevar el rendimiento de la gestión municipal.

Un funcionario directivo debe ser altamente seleccionado y calificado para llevar a cabo funciones de la administración pública municipal.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL Y EL NIVEL DIRECTIVO.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL.

Partimos de la Constitución como un conjunto de normas que establecen los órganos del Estado, las relaciones entre éstos, los procesos fundamentales de creación de las disposiciones que integran el orden jurídico y los contenidos de estas normas.

Ahora bien los fines del estado son los fines de la sociedad y los de ésta son los fines comunes de las personas que la confirman. Es decir, la actividad del estado se origina en el conjunto de operaciones, tareas y facultades para actuar llevándose a cabo a través de los ámbitos que integran a la administración pública que son: federal, estatal y municipal.

La finalidad del estado es servir a la sociedad sin excepción, procurando mantener el equilibrio y la justa armonía de la vida social a través de la administración pública.

Una de las actividades humanas más importantes es la de Administrar ya que ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Esto quiere decir que ha medida que los grupos organizados se vuelven más grandes la tarea de los administradores cobra cada vez más importancia.

Administrar es ejecutar las funciones en general, conocidas como proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración

es aplicable a cualquier tipo de organización donde se busca eficiencia y cumplir con los objetivos respondiendo a demandas y necesidades sociales.

Por otra parte, la administración de personal (INAP,1993,20) constituye una de las áreas de mayor importancia, ya que a través de ella los recursos humanos se integran en beneficio de la organización.

Las etapas de la administración de personal son:

- Ingresos al Servicio.- Se encarga de incorporar a los mejores elementos a la organización. Para lograrlo se realiza el reclutamiento, selección, contratación e inducción de las personas a los puestos de trabajo. Así, se incorporan a los individuos más adecuados para el cumplimiento de los puestos.
- Sueldos y Salarios.- El objetivo es diseñar, aplicar y mantener un sistema de remuneración que logre armonizar los intereses tanto de la institución como del trabajador. Requiriendo salarios adecuados así como de prestaciones acordes a las necesidades de los trabajadores y de la disponibilidad de recursos.

- Capacitación y Desarrollo.- Pretende que los diversos órganos administrativos cuenten con personal preparado, con vocación de servicio y comprometidos con las metas institucionales.
- Motivación.- Con objeto de desarrollar en los trabajadores actitudes y comportamientos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales, cubran expectativas individuales de los trabajadores.
- Evaluación del desempeño.- Califica el esfuerzo de los trabajadores a fin de verificar su productividad y eficiencia. Esto sirve de fundamento para sus ascensos dentro de la estructura jerárquica y para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas.

Ahora bien Serra Rojas (1988,79) define a la Administración Pública "como una entidad constituida por lo diversos órganos del Poder Ejecutivo Federal, que tienen por finalidad realizar las tareas sociales, permanentes y eficaces de interés general, que la Constitución y las leyes administrativas señalan al estado para dar satisfacción a las necesidades generales de una nación".

El estudio de la Administración Pública estará enfocado al gobierno municipal el cual varia de acuerdo a su tipología, y su capacidad administrativa está en relación directa con las actividades económicas, políticas, sociales, culturales y con la integración social de las comunidades municipales. Estas actividades se desarrollan bajo la dirección del presidente municipal, mismas que se auxilian tanto de áreas sustantivas como de apoyo para poder llevarlas acabo. Los niveles directivos, mandos medios, técnico - operativos son los responsables de cumplir con las funciones y objetivos establecidos en cada dependencia del Ayuntamiento.

La Administración Pública Municipal (SG: 1985,229) se define como la actividad de gobierno municipal enmarcado en el orden jurídico establecido bajo consenso popular, encaminada a la planeación, ejecución y control de las acciones e inversiones destinadas a lograr el desarrollo integral del municipio de acuerdo con la estrategia y objetivos del desarrollo integral del Estado y de su país en su conjunto.

El municipio como toda realidad social, está en constante transformación, por lo que es necesario elaborar una clasificación más precisa y completa que abarque en su justa dimensión la importancia de los indicadores más sobresalientes que forman parte de la vida municipal.

1.1 DEFINICION DEL NIVEL DIRECTIVO Y SU FUNCION EN LA ADMINISTRACION.

Para comprender el sentido del estudio que presentamos es necesario explicar las siguientes definiciones básicas.

Se entiende por Nivel Jerárquico "al grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea en la organización" (GTA:1985,125).

Por otra parte, Nieto (1984,36) identifica a la Clase Directiva como aquella instancia que posee las siguientes tres características:

- a) es responsable de una unidad administrativa en la que se acumulan funciones y funcionarios heterogéneos.
- b) tiene facultades para determinar los objetivos correctos de la unidad, claro dentro de las líneas generales presupuestas en el momento de su establecimiento
- c) está en situación de colaborar, junto con otros directivos de su mismo nivel, en la toma de decisiones propias de un nivel superior.

El nivel directivo debe caracterizarse por tener un amplio conocimiento de los aspectos políticos, culturales, administrativos para poder transmitir aquella fuerza positiva de desarrollo de las actividades que se les encomienden y así poder lograr los fines de la administración pública municipal.

NIVEL DIRECTIVO
Mandos Medios
Técnico-Operativo

NIVEL JERARQUICO

El funcionario directivo es el que toma la responsabilidad de los programas y proyectos que se llevan a cabo, el principal problema que enfrenta son cambios que se dan en la sociedad y en las diversas áreas del sector público, en el marco de una independencia y competencia creciente.

Los cambios políticos, administrativos, económicos, sociales etc. que caracteriza nuestra sociedad exige que los programas de formación de directivos públicos pongan mayor énfasis en el aprendizaje y desarrollo de aptitudes para la armonía entre la administración y su entorno.

Los programas de formación de los funcionarios directivos debe ajustarse al déficit de capacidad innovadora e integradora de cada administración. Para el diseño del programa apropiado se requiere de un proceso interactivo en el que cooperen académicos y profesionales de la función pública mediante un esfuerzo permanente de análisis a las necesidades de aprendizaje de los directivos y adaptación de la propia administración a la sociedad que sirve.

Los actuales retos del nivel directivo van enfocados a dar respuestas hacia el futuro, hacer participar, conocer políticas, técnicas administrativas, así como de la realidad nacional y sobre todo adquirir capacidad creativa.

El propósito del nivel directivo, es llevar las actividades administrativas ya que, porque de él depende en gran parte que se logren objetivos establecidos en dicha administración.

1.2 BASES CONCEPTUALES DE LA CAPACITACION.

En este punto vamos a cotejar los diferentes conceptos vinculados de alguna forma a la capacitación como son los de instrucción, formación, enseñanza y sobre todo el de capacitación, para finalmente establecer una definición de capacitación municipal que oriente el desarrollo de este trabajo.

Es importante explicar otras de nuestras variables para diferenciarlas de la capacitación, en parte porque existen confusiones de conceptos conexos.

La Instrucción es "proveer un programa, proyecto o actividad de los elementos necesarios para su ejecución" (PR:1982,99).

Por otra parte André Molitor (1964,15) se refiere a la Formación como un "proceso global y complejo en el que se incluyen todas las medidas tomadas para colocar a un hombre en

situación de desempeñar la función social de que se trata; a saber cumplir una misión o incluso seguir una carrera en la administración pública. Normalmente ésta formación debe continuarse después de entrar en el servicio e incluso hay países que estiman que no pueden comenzar antes."

Este mismo autor nos dice que por el contrario, la enseñanza no es más que una parte de la formación que para algunos ni siquiera es indispensable, agrega - cabe que no tenga necesariamente relación con ella porque, en efecto pueden enseñarse las ciencias administrativas a hombres y mujeres que no entren en el servicio de la administración o que ni siquiera tengan intención de hacerlo.

La formación futura del especialista de la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública debe caracterizarse por articular el proceso de enseñanza aprendizaje, evitando que tanto las enseñanzas como el aprendizaje se bifurquen en detrimento de la enseñanza profesional. La enseñanza y la capacitación son procesos que debe interconectarse para que la excelencia profesional sea factible. En este sentido, Omar Guerrero menciona que (1992,11) "... La formación de Gerentes Públicos, independientemente de la tradición adaptada a favor de la educación universitaria o la preparación en cursos ofrecidos por los gobiernos requiere de la asociación necesaria entre la enseñanza provista por las instituciones académicas y la

capacitación suministrada por los centros de desarrollo gubernamental."

Se busca rebasar la etapa de la formación empírica de los administradores públicos, por lo que la elaboración de los programas, para tal efecto, y la selección de técnicas de enseñanza-aprendizaje, deben supeditarse a la determinación y la jerarquización previa de conocimientos y habilidades que conviene inculcar de los directivos de las entidades públicas, para el cabal desempeño de sus funciones.

La formación no sólo apunta a enriquecer y afianzar el conocimiento de los individuos, sino que además intenta proveer la coherencia de los comportamientos y las aptitudes, con las lealtades adquiridas y con los contenidos del marco valorativo, cuya transmisión es también un objeto que permita toda la acción formativa.

Por otra parte, nuestras variables mencionadas anteriormente se distinguen unas de otras:

- 1.- Por la palabra educar.
- 2.- Por el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 3.- Por su mismo desarrollo educacional tanto a nivel profesional como de curso capacitador por una determinada institución o dependencia.

Existen diferentes definiciones de la capacitación algunas han sido concebidas como:

"El medio de actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de servidores públicos en el cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas". (INAP: 1988,7)

"El proceso de comunicación permanente que tiende a satisfacer las necesidades de realización individual y social de la persona y los requerimientos de la institución en donde desempeñe sus labores." (INAP: 1987,63).

"La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajo, con el propósito de prepararlo, para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. (PR:1982,42).

"Es la actividad de enseñanza aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar conocimientos, destrezas-habilidades y actitudes por medio de las cuales la organización lleva a cabo sus objetivos". (CCPyAP:1978,213).

La capacitación es un aspecto relevante dentro de la administración pública municipal, lo cual debe emanar de los diagnósticos de necesidades, donde estos permiten conocer hacia donde debe dirigirse la capacitación, abarcando todos los niveles jerárquicos dentro de la administración municipal.

Analizando todo lo anterior deducimos que la capacitación a nivel municipal debe ser:

- Un instrumento para el cambio y para promover la modernidad.
- Un instrumento que debe brindar a las áreas de gobierno la formación básica, para hacerla práctica, para que genere en términos inmediatos nuevas formas en el quehacer público.
- Un medio de cambio que genere información para su propio desarrollo.
- Un puente de apoyo en el cumplimiento de las actividades de los gerentes públicos y sobretodo para que resalte la calidad en el gobierno.
- Un medio que permite a la comunicación convertirse en un foro para el análisis de la conducta organizacional.

Asimismo sostenemos que la capacitación va encaminada a alcanzar el cumplimiento eficiente de las tareas diarias del gobierno.

1.3 LA CAPACITACION COMO DERECHO DEL SERVIDOR PUBLICO.

El desempeño del puesto en los servidores públicos, debe ser asumida como una labor con una serie de responsabilidades y conjunto de actividades y funciones de carácter sustantivo y operativo, que ubica al funcionario público en un nivel específico en la administración municipal.

El puesto es de gran complejidad por lo especializado o meticuloso de sus tareas a realizar. En estos casos, la gente que lo ocupa debe tener los conocimientos y habilidades técnicas suficiente para poder ejecutarlo.

Cuando se presentan problemas en cuánto a las funciones a desempeñar, existe un derecho de capacitación a exigir por el servidor público y otro por obligación por parte del Ayuntamiento.

Toda persona que labore en el Ayuntamiento tiene derecho a exigir las facilidades necesarias para capacitarse en materias relacionadas con su trabajo, para poder actualizar sus conocimientos y cultura en la organización y ante la sociedad.

Y para comprobarlo nos podemos apoyar sobre los reglamentos siguientes como obligación del Ayuntamiento

1.3.1 COMO OBLIGACION DEL AYUNTAMIENTO.

En el artículo 115 Constitucional, que trata sobre los municipios, específicamente en el Apartado VIII; se establece que las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se registrarán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el artículo 123 Constitucional, y sus disposiciones reglamentarias.

El Artículo 123 Constitucional en su apartado XIII específica:

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

1.4 SISTEMA DE CAPACITACION.

Un sistema se forma con elementos relativamente interdependientes que al interactuar articulan un conjunto, diferente respecto a cada una de sus partes y simultáneamente, más rico y complejo. Asimismo un sistema se organiza en función de propósitos que al irse cumpliendo permiten al sistema modificar no sólo el entorno, a cuya mejoría el sistema esta

abocado, sino además las relaciones entre éste y sus partes constitutivas.

El sistema de capacitación surge de la necesidad de modificar el funcionamiento de los municipios y de hacer más eficiente la administración pública, aprovechando la experiencia que los gobiernos han acumulado en los últimos años para que la capacitación se llevara a cabo sobre la base de un esquema integral y permanente que involucra de manera obligatoria a autoridades y trabajadores.

El sistema de capacitación tiene como propósito elevar la calidad del trabajo para presentar un mejor servicio a la ciudadanía. Se integra por subsistemas que son los órganos y dependencias que conforman una entidad administrativa. Por etapas tenemos el diagnóstico, programación, ejecución, y evaluación.

1.4.1 ETAPAS DEL SISTEMA DE CAPACITACION.

En este sistema de capacitación se presentan diferentes etapas que nos permiten tener una visión más clara. Donde el responsable de esta misma es el Jefe del Departamento de capacitación el cual detectara las y/o problemas que se presentan para poderle dar una solución.

DIAGNOSTICO. Es el proceso por donde ha de comenzar a funcionar el sistema, y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación. Desde luego los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programas, los eventos que satisfecerán las necesidades detectadas. Sin embargo una vez que las etapas del sistema han arrancado hasta agotar el ciclo, el diagnóstico vuelve a realizarse pero con los datos de la etapa de evaluación ha arrojado; de modo que, en realidad, el sistema vuelve a dar comienzo en un nivel distinto. Así el sistema adquiere continuidad en un proceso que evoluciona en cada dependencia hacia objetivos superiores.

PROGRAMACION. Está etapa es un paso sencillo pero que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través del diagnóstico, en la programación se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación así como la periodicidad y, en su caso, la seriación de éstos. Con ellos se busca atender a las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto.

EJECUCION. La etapa de la ejecución es la puesta en práctica de los eventos programados. Amerita, sobre todo, un esfuerzo

ordenado que garantiza la presencia de los elementos necesarios para la buena marcha de los cursos de capacitación: aulas en buenas condiciones, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales y supervisión administrativa.

EVALUACION. Es la etapa más importante del sistema; es el proceso mediante el cual los responsables de capacitación obtienen información cuantitativa y cualitativa con la que podrán sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto y, en general elevar la calidad de trabajo.

La evaluación siempre va de acuerdo con un sistema de capacitación para que éste refleje las eficiencias que aún se pueden rescatar de las detecciones de necesidades y asimismo se de una retroalimentación una vez que ya concluyamos con el sistema y que podamos iniciar para poder detectar cada vez menos deficiencias.

1.5 ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CAPACITACION.

Es importante conocer y analizar los diferentes estudios de capacitación, llevados a cabo por los distintos países. A continuación exponemos un estudio comparativo con el fin de identificar como se ha llevado a cabo la formación de los administradores públicos en otros contextos y así determinar nuestra posición en esta esfera.

1.5.1 EUROPA.

A continuación expondremos como es que se lleva a cabo la formación de los directores en el sector público en los siguientes países europeos: Dinamarca e Irlanda (Zapico, 1989, 169).

a) DINAMARCA: Se da a conocer una política de personal danés basándose en la autonomía de cada departamento y dirección. No existe una política general común de formación de personal. Cada departamento decide sobre la forma idónea de atender sus necesidades, la intensidad de la formación varia mucho entre los departamentos, aunque gracias a la conexión con el programa de modernización se observa una tendencia hacia una política más sistemática.

Existe desde 1981 la Escuela Danesa de Administración Pública, la cual es una institución independiente donde debaten y

aprueban programas representantes del estado, regiones, entes locales, sindicatos. Dicho instituto lleva a cabo estrechos contactos con distintas universidades e institutos de educación superior.

b) IRLANDA: La administración irlandesa dispone de una organización claramente estructurada para la formación de funcionarios públicos gracias al Centro de Formación de Función Pública, el cual determina: la política de formación de funcionarios, previo análisis de las necesidades existentes.

- Asesora a departamentos en materia de formación y prestarles el apoyo necesario en las actividades de desarrollo del personal.

- Organiza, imparte y desarrolla cursos de formación especialmente dirigidos a altos funcionarios y responsables de formación de los departamentos; y particularmente cursos sobre actitudes interpersonales (comunicaciones, trabajo en equipo, negociación, etcétera) e idiomas.

El Instituto de Administración Pública ofrece una gran variedad de cursos dirigidos a administradores de nivel medio y alto. También organiza actividades solicitadas por las organizaciones públicas y ajustadas a sus necesidades específicas.

1.5.2 AMERICA LATINA.

En América Latina la capacitación en la administración es por un lado llamada adiestramiento que se desenvuelve en el interior de la administración pública, abarcando a funcionarios actuales del sector público y por otro lado, la formación que es la actividad educativa que preparan los administradores profesionales en la realización de las universidades a partir de los años sesenta en el interior de los países. Dentro de las insuficiencias sistemáticas, los programas de formación no llegaron a complementarse unos a otros ni a proporcionar una red completa de formación para diferentes niveles y necesidades de la administración pública.

El adiestramiento y la formación se hallan destinadas a contribuir al desarrollo y cambio administrativo, ya que los adiestrados se encuentran, muchas veces, con que no tienen oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos; además la baja credibilidad repercute en la posición organizativa de las universidades sobre todo en las unidades de adiestramiento, en los recursos que le son asignados y en su influencia sobre la organización, contribuyendo a crearles una situación de debilidad.

El administrador ideal se da a conocer por su excelente formación científica-administrativa, así como una amplia cultura

general, su capacidad crítica y creativa, su conciencia social y por su conocimiento de la realidad nacional.

En América Latina el gerente ideal es la persona capaz de manejar la organización formal; es decir, es la persona que maneja con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección, control y evaluación dentro de la administración pública.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), llevó a cabo el programa de investigación; Universidad, Formación de Administradores y Sector Público en América Latina coordinado por Bernardo Kliksber (1983,146). A partir de esta investigación se analiza el caso de Colombia, Costa Rica, Ecuador y Venezuela, como representantes de la problemática del administrador necesario. Planeando las capacidades más importantes que debería conformar el perfil de un administrador público para la adecuada comprensión estructural de los fenómenos y para una acción eficaz en la implementación de tecnologías administrativas son:

- la fortaleza para la toma de decisiones, es decir la capacidad decisoria en situaciones complejas que incluyen universos estrechos con un alto nivel de presión política y un ritmo acelerado que caracteriza la dinámica organizacional.

- La obtención de ciencia y tecnología administrativa para el proceso de la gestión estatal. Capacidades que incluyen la generación de tecnología administrativa, y su transferencia eficiente.
- Aptitudes de liderazgo para disponer de capacidades de los grupos humanos dado que su eficiencia en este aspecto determinará en gran medida los recursos finales de su actividad.
- Preparación para el cambio, esto es que el nivel directivo disponga de capacidades para la percepción de los procesos de cambio, y proyecten cursos de capacitación de acuerdo a los cambios administrativos de reaprendizaje en función de ellas y la readaptación de sus conductas y mecanismos de acción.
- los valores vendrían siendo las capacidades que se dan constantemente en los intereses de la administración.

Posteriormente, los esfuerzos que realizan las universidades de dichos países en el proceso de formación de administradores para el sector público, conlleva a definir a lo que es el administrador ideal. De acuerdo con este análisis, el administrador debería tener en orden jerárquico; una buena formación científica y cultura general; capacidad creativa y conciencia nacional; conocimiento de la realidad nacional y; capacidad técnica en su especialidad.

1.5.3 MEXICO

El Dr. Bravo (1986,83) menciona que dentro de la formación de los cuadros directivos en la administración pública se busca rebasar o bien superar la elaboración de sus programas, la selección de técnicas de enseñanza - aprendizaje que deben supeditarse a la determinación y jeraquización de conocimientos y habilidades que deben inculcarse a los niveles directivos. Ahora bien los programas de formación de personal de las empresas públicas deben responder a las necesidades de capacitación de sus mandos superiores, en otros términos el objetivo de esto es promover el desarrollo profesional de los más altos directivos de cualquier tipo de empresa para responder al desempeño organizacional de la misma.

Para llevar a cabo programas de formación a nivel directivo mencionamos el Instituto de Administración Pública del Estado de México, Instituto Nacional de Administración Pública, los cuales llevan convenios e intercambio de instructores de capacitación para dar cursos actualizados para niveles directivos.

El programa especial del Instituto de Administración Pública del Estado de México, se caracteriza por abordar temas específicos de la administración municipal que requieren de una mayor amplitud y profundidad en sus estudio, dirigidos a los

mandos medios y directivos de los diferentes municipios de la entidad.

Sus cursos especiales son:

- * Administración Ecológica Municipal
- * Administración y Desarrollo de Personal
- * Auditoría de la Obra Pública Municipal
- * Estrategia y Calidad en el Servicio Público.

Los programas se caracterizan por responder a las necesidades de las administraciones actuales y futuras, detectadas con mayor precisión, y para proporcionar conocimientos y habilidades no sólo referentes a los procesos de la gestión administrativa, sino de amplios temas a desarrollar.

El Instituto Nacional de Administración Pública INAP, desde que se fundó ha tenido el objetivo principal de impartir cursos de desarrollo y difusión de las ciencias administrativas en México. Actualmente el Instituto se encuentra organizado en seis coordinaciones de las cuales sólo el área de Consultoría y Alta Dirección lleva a cabo un programa denominado "Programa Avanzado en Dirección de la Empresa Pública" (PADEP), teniendo como propósito apoyar el continuo perfeccionamiento que exige la

empresa pública mexicana estimulando las habilidades de toma de decisión y mando de los altos directivos y promoviendo la articulación de la acción gerencial con los ámbitos político, económico, administrativo, social y cultural.

CAPITULO II

LA CAPACITACION PARA EL CAMBIO ADMINISTRATIVO.

CAPITULO II

LA CAPACITACION PARA EL CAMBIO ADMINISTRATIVO

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Para entender las transformaciones de la Administración Pública Mexicana en la capacitación en los recursos humanos que se han dado en el transcurso de los últimos años, expondremos por sexenios presidenciales a partir de 1970-1994.

SEXENIO: LIC. LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ 1970-1976

Partiremos del sexenio de Luis Echeverria 1970-1976 donde considera a la Reforma Administrativa como un proceso de cambio de estructuras y procesos, de las capacidades administrativas de un estado, para dar respuestas adecuadas y oportunas a las demandas que le plantea su medio ambiente a las que se tiene que enfrentar. Se subrayó un cambio de actividades ampliando la participación, trabajo de equipos de funcionarios públicos con sectores organizados de la población.

El Diario Oficial del 26 de junio de 1971, se estableció el Acuerdo para promover la Capacitación Administrativa y Profesional de los Trabajadores al Servicio del Estado que establecía a su vez la creación de las Comisiones Internas de Administración para plantear las formas necesarias del cumplimiento de los objetivos e incrementar la eficiencia de las

dependencias del gobierno federal.

En 1968, la Comisión de Administración Pública C.A.P., encargada de realizar estudios y proyectos de reforma para los sistemas de organización y métodos implicada en cada dependencia a nivel federal. La CAP analiza y propone medidas de racionalización administrativa, teniendo como objetivo asesorar a los funcionarios directivos de cada dependencia, para lograr así una mejor capacitación del personal gubernamental.

La Reforma Administrativa tenía como tarea elevar la capacidad administrativa de los organismos públicos para que el gobierno pudiera realizar eficientemente la tarea que le correspondía a través de las cinco etapas que se presentan:

1. Reorganización de la Administración Pública Federal.
2. Determinación y operación de Cruces Intersectoriales.
3. Institucionalización de la Reforma Administrativa.
4. La Administración y desarrollo de Personal.
5. Reforma de Ventanillas.

El objetivo de la capacitación de los Recursos Humanos dentro de la Reforma Administrativa fue la creación de un nuevo sistema de administración y desarrollo de personal público-federal, que al mismo tiempo garantizara el derecho de los propios trabajadores permitiéndoles contar con mecanismos modernos tanto en teoría como en la práctica de la administración de los recursos humanos institucionalizando la participación

directa de los trabajadores al servicio del estado.

SEXENIO: LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO 1976 1982.

Durante el sexenio de José López Portillo se presenta la capacitación y el adiestramiento como procesos que requieren perfectamente de una metodología que tome en cuenta la heterogeneidad de las actividades. Su instrumentación implica análisis que satisfagan plenamente los requerimientos de cada proceso de la administración pública, para tales efectos se coadyuvan al desarrollo nuevas técnicas para una adecuada instrumentación de las políticas de capacitación y adiestramiento.

Las principales acciones del sector educativo se presentan en el Plan Global de Desarrollo que se aplicó en los últimos tres años del sexenio son:

- Fortalecer programas y proyectos con técnicas de enseñanza de aprendizaje formal y no formal más avanzadas de menor costo y que incidan en una ampliación de la cobertura de los servicios educativos a grupos marginados rurales y urbanos.
- Estimular la formación de maestros, elevando la calidad de la educación normal impulsando la educación superior y la investigación educativa.
- Impulsar las acciones sobre capacitación en y para el trabajo.
- Orientar los contenidos educativos al desarrollo de la cultura

nacional, la mejora en ámbitos nutricionales adecuados, aprovechamiento de recursos comunitarios para la salud, apoyo de autoconstrucción de vivienda rural y urbana.

En el ámbito de la política laboral para el desarrollo del país que se plantea en el Plan Nacional de Desarrollo, el sector laboral federal establece como objetivo elevar la productividad, vigilar y promover la capacitación y adiestramiento a todos los servidores públicos para el mejor cumplimiento de los objetivos.

Las acciones emprendidas por el sector laboral durante el período que cubre este sexenio, se han fortalecido por la ampliación de la estructura administrativa y normativa como lo muestra el Programa Nacional de Productividad y Capacitación y Adiestramiento (de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social) y el apoyo brindado a los programas estatales en esta materia para poder alcanzar las metas establecidas en el Plan Global de Desarrollo.

En el Artículo 123 Constitucional de 1978 queda asentada la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, se han llevado a cabo estudios para establecer el desarrollo de la infraestructura técnica y teórica del Sistema de Capacitación y Adiestramiento a un ámbito nacional, con el fin de adecuar una estrategia de capacitación y adiestramiento que satisfaga específicamente las necesidades.

SEXENIO: LIC. MIGUEL DE LA MADRID HURTADO 1982-1988

El tercer período que abarcamos es el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado de 1982 a 1988 donde se dió una reestructuración de la administración pública federal contenida en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, teniendo como objetivo un adecuado proceso de modernización del Estado.

En marzo de 1982, el presidente Miguel de la Madrid (1982,232) llevó a cabo una Ceremonia sobre la Reforma Legislativa Municipal en la que asistieron gobernadores y 2377 presidentes municipales del país. Los temas generales fueron: bases constitucionales de la organización municipal, mecanismos de democratización de la vida pública; bases de coordinación entre los gobiernos municipales, estatales y federal; y estructura y fortalecimiento del municipio. Todo esto conllevó a que los servidores públicos municipales deberán capacitarse y profesionalizarse mas para hacer eficiente su trabajo.

El Presidente de la República creó por decreto del 27 de Abril de 1984, publicado en el diario Oficial de la Federación el 3 de Mayo de ese mismo año, el órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación denominado Centro Nacional de Estudios Municipales (CNEM).

El Centro Nacional de Estudios Municipales es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación que tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la reforma municipal, en el marco de la democratización integral y de la descentralización de la vida nacional. Este Centro tiene como funciones: el de integrar información y documentación que facilite a las autoridades e instituciones la investigación, estudio y análisis de ramas y aspectos específicos del ámbito municipal; difundir publicaciones y actos académicos; sostener relaciones de intercambio con organismos similares locales, nacionales e internacionales y coordinar sus acciones con aquellas instituciones que realicen funciones semejantes, afines o complementarias.

Los trabajos del Centro Nacional de Estudios Municipales se han concretado a desarrollar información y difusión de acciones que contribuyan con el mejoramiento del trabajo público municipal. Areas como las de organización, reglamentación, administración del personal municipal se cuentan entre las áreas de mayor prioridad de dicho centro.

La Reforma Municipal iniciada por Miguel de la Madrid se ha visto complementada por un importante número de programas gubernamentales, entre los que destacan los Seminarios sobre la Función de Gobierno entre los Municipios de México llevados a

cabo en 1993, y en donde se planteo la necesidad de fomentar la carrera administrativa o el servicio civil de carrera, como el mecanismo a través del cual el personal de la administración pública municipal, tiene la posibilidad, mediante el sistema de mérito, a la estabilidad y ascenso a su cargo.

A nivel municipal la propuesta se orienta principalmente al grupo de servidores públicos que integran el nivel ejecutivo de dicha administración.

Según Alejandra Tapia (1993,260) el proceso administrativo de personal, inmerso en el servicio civil de carrera municipal consta de tres etapas:

1. Pre/empleo: Etapa en la cual se recluta y selecciona al personal. El reclutamiento se puede realizar por dos vías: fuentes externas e internas.
2. Empleo: En esta fase se formaliza la relación Estado-trabajador donde se vinculan los intereses particulares con los objetivos institucionales, dicha relación se formaliza mediante la contratación la cual consta de varios procesos: nombramiento o contratación inducción, capacitación y desarrollo.
3. Post/empleo: Etapa final de la carrera del servidor público esta integrado por: baja, jubilación y pensión.

Para la implementación de servicio civil de carrera se utilizan instrumentos tales como: el catalogo general de puestos, los tabuladores de sueldo y el escalafón intercomunicado.

La ausencia del servicio civil de carrera a nivel municipal genera una amplia gama de problemas, algunos de estos se reflejan en la constante movilidad del personal que labora en estas organizaciones, aunado a esto los bajos sueldos así como la inexistencia de catálogos y tabuladores provoca pocos estímulos al funcionario en su desempeño los cuales hace que los programas se ejecuten ineficiente alejándose así de los objetivos y metas preestablecidos.

La Ley es uno de los componentes importantes del servicio civil de carrera junto con la escuela de capacitación. En el caso del sector público mexicano no existe un tratamiento amplio y profundo de la capacitación como ocurre por ejemplo en el sector privado, a este respecto la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 123, Apartado A establece "...las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

Esta desventaja del sector público frente al privado se hizo más evidente con la creación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, que englobó lineamientos precisos en materia de capacitación para las empresas en todas sus modalidades, obligándolas a integrar Comisiones Mixtas de Capacitación, así como a formular planes y programas concretos.

SEXENIO: LIC. CARLOS SALINAS DE GORTARI 1988-1994

La Reforma del Estado fundamento el discursos modernizador de Carlos Salinas de Gortari. La ampliación de la vida democrática, la recuperación económica con estabilidad de precios y el mejoramiento productivo del nivel de vida de población, se presentaron como los pilares básicos de su estrategia.

Por lo que se refiere a la capacitación -preocupación central de este trabajo- está puede ser identificada dentro de los planteamientos de la educación misma que fue considerada parte medular de la modernización del país. Sin embargo, los postulados de capacitación se establecieron en el Plan Nacional de Desarrollo sólo de forma genérica, pues se establecía que la reforma del Estado buscaría "...impartir más a fondo la educación y capacitación de todos los trabajadores".

En las instituciones públicas de educación superior radican esperanzas para elevar la competitividad del país. En particular, se han fortalecido los Programas de Postgrado buscando niveles de excelencia.

2.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

La capacitación del personal es una herramienta importante para el desarrollo de la Administración Pública. La actual administración de personal debe comprender y coordinar los distintos niveles de recursos humanos. Debe realizar una actividad planeada y basada en las necesidades reales de un determinado lugar de trabajo y orientada hacia el cambio de los conocimientos, habilidades de los gerentes públicos.

La importancia de la capacitación en el sector público se plantea en el Apartado B del artículo 123 Constitucional que especifica que ésta debe ser impartida a todos los servidores públicos.

La capacitación es un medio que tiene la autoridad municipal, para formar equipos de trabajo en la administración del municipio y atender correctamente las demandas

y requerimientos de la comunidad; ya que de esta manera se garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicos sobre técnicas administrativas; una formación integral de los servidores públicos; el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y compromiso en la función pública hacia la sociedad, y como suma de todo lo anterior, el mejoramiento del trabajo administrativo, de los trámites y gestiones que se desarrollan al interior de cada una de las dependencias de la administración municipal.

Los beneficios de la capacitación de los servidores públicos se reflejan en los siguientes cinco aspectos de la vida municipal.

- Trabajo Administrativo.
- Desarrollo de Personal
- Ambiente de Trabajo.
- Atención al Público.
- Una mejor formación personal.

Es importante considerar que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece las bases de organización de la Administración teniendo esta una relación directa con el proceso de capacitación de algunas dependencias tales como:

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA (SEP)

El Artículo 38 en su Fracción XXVII, establece como una de sus funciones "...organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los gobiernos de los estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito".

Por su parte la SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STPS) en su Artículo 40 Fracción V, establece como una de sus funciones "...promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública".

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD. 1990 - 1994

Como se ha señalado líneas arriba, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad que se desprende del Plan Nacional de Desarrollo, enfatizo que el desarrollo productivo, tecnológico y estructural era el centro de la estrategia de este

programa, sus cuatro puntos principales se apuntan enseguida:

- a) Marco general
- b) Tendencias de la productividad y factores límites.
- c) Objetivos y estrategias
- d) Aspectos operativos y vinculación con otros sectores y programas.

La capacitación está orientada a cubrir la necesidad de formación para el trabajo, superación personal y logro de los objetivos establecidos en cada dependencia.

La capacitación y la productividad constituyen elementos estratégicos para la inserción del país a nivel mundial que exige: la incorporación de innovaciones tecnológicas, cambios en la organización de nuevas formas de participación en las diferentes dependencias, el fortalecimiento de áreas en las que el país ha sido eficiente y competitivo.

2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PRIVADO.

En cuanto al ámbito privado la capacitación recaé en el Apartado A del artículo 123 Constitucional.

Al respecto, la Fracción XIII señala que "...las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el

trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La Ley Federal del Trabajo establece varios artículos del 153 A-Z acerca de la capacitación cuyo objetivo es elevar el nivel de vida y productividad del trabajador. Los temas a tratar en esta ley son, a grandes rasgos: su propósito; obligaciones de la empresa que imparta capacitación; los derechos y obligaciones por parte del trabajador; las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; planes y programas, sanciones y condiciones para proporcionar capacitación.

La capacitación que se imparte en el sector privado suele ser mejor desarrollada con respecto al sector público ya que estos son programas especializados y sobre todo más reconocidos, porque para iniciar, el financiamiento de estos cursos de capacitación no es obligatorio para las entidades de la administración pública, además los montos financieros destinados a la capacitación están sujetos a los vaivenes de otro tipo de política a veces contingenciales que deben instrumentar los titulares de cada una de las dependencias de gobierno.

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL DIRECTIVO

CASO: AYUNTAMIENTO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA.

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL DIRECTIVO: CASO DEL AYUNTAMIENTO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA.

El desarrollo de nuestra investigación del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza es conveniente mencionar lo más breve posible sus antecedentes para saber bien cuáles fueron sus orígenes.

Desde 1850, Atizapán empezó a funcionar como Ayuntamiento; el 3 de septiembre de 1874 se elevó a municipio, con el título de Zaragoza. En 1875 fué designado el primer presidente municipal, recayendo al cargo en José María Alcantará.

En el difícil período de nuestra Revolución, Atizapán de Zaragoza contribuyó con la sangre de sus hijos a la causa del pueblo. Después de la Revolución, las haciendas y los ranchos pertenecientes al municipio, pasaron a manos de ejidatarios y más tarde fueron ocupados por la población que actualmente los habita.

En el año de 1969, la cabecera cambia su designación oficial, ordenándose que en lo sucesivo el pueblo de San Francisco Atizapán se llamará Ciudad López Mateos, en honor del fallecimiento del expresidente de la República, y el Municipio en su totalidad seguirá designándose como Atizapán de Zaragoza.

3.1 TIPOLOGIA.

Para efecto de resaltar la Tipología se parte de la Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal Núm. 42 sobre " Tipología Municipal " editada por el INAP; la que señala que los municipios son formaciones sociales y con características diversas hemos de considerar que las clasificaciones pudieran ser multiples y con criterios variados Lo importante es hacer una reflexión sobre el significado que dichas clasificaciones tienen y la utilidad que representan.

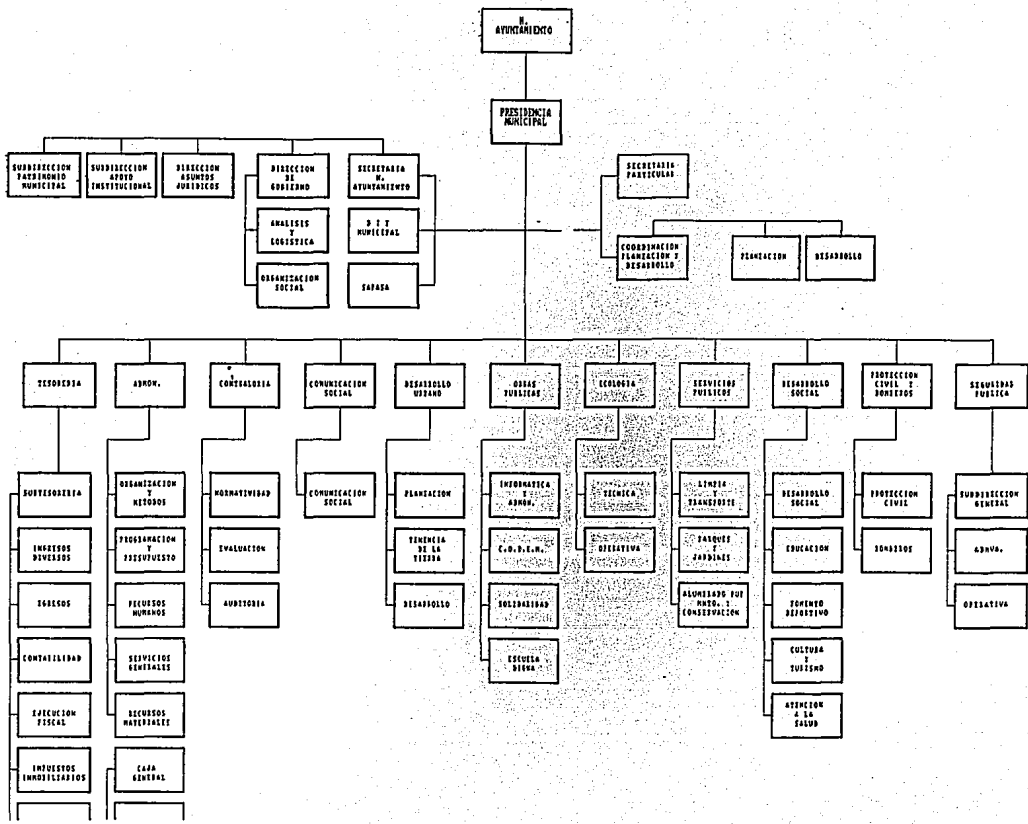
Los municipios en México han sido clasificados en metropolitanos, urbanos, semiurbanos y rurales. Y para esto se han utilizado indicadores como: las principales actividades económicas, número de habitantes, servicios públicos que prestan, presupuesto de ingresos y egresos y características de asentamientos humanos.

Entre las características relevantes de Atizapán de Zaragoza la principal es su acelerado proceso de urbanización, que con los flujos constantes de migración del Distrito Federal a ocasionado que la población halla alcanzado la cifra de 800,000 mil habitantes en 1993. Un número considerable de medianas industrias establecidas en su territorio sostienen la actividad económica de la región. En educación el municipio cuenta con 151 escuelas oficiales conformándose de 32 jardines de niños, 85 escuelas primarias, 18 secundarias, 3 telesecundarias, 3

preparatorias 2 Conalep, 2 Cetis, una escuela normal para maestros y 4 de educación especial. Además, las colonias en su mayoría tienen los servicios públicos, tales como limpia, pavimentación de calles y avenidas, forestación para parques y jardines, energía eléctrica. Por otro lado, su ejercicio presupuestal de acuerdo con el Tercer Informe de Gobierno de la Administración Municipal de 1993 del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza ejecutó con un total de \$ 80,176,456.00.

3.2 ESTRUCTURA ORGANICA.

La estructura administrativa como podemos observar en el programa general, se compone de 64 directivos, 93 mandos medios y 1636 técnicos-operativos. Pero para nuestro estudio es importante ver la conformación del Ayuntamiento para poder partir de la Dirección de Administración que tiene a su cargo la Subdirección de Recursos Humanos y esta a su vez el Departamento de Capacitación el cual es el punto de estudio de la detección de necesidades.



3.3 MARCO JURIDICO.

Este apartado se refiere al marco jurídico que sustenta y regula la vida diaria del Ayuntamiento y de sus habitantes. Este marco es analizado en el nivel de la legislación estatal que incluye a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley Orgánica Municipal y su Reglamentación y bando Municipal del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza.

3.3.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

El artículo constitucional que otorgan facultades y/u obligaciones al Ayuntamiento es:

El Artículo 115 establece que el Ayuntamiento es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los Estados de la República, asimismo señala sus características básicas y le otorga facultades y atribuciones para los diferentes aspectos de su administración.

Los principales puntos de referencia en este artículo son:

- * Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.
- * Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

- * Los municipios tendrán a su cargo los suficientes servicios públicos (agua potable y alcantarillado, limpia, mercados y centrales de abastos, panteones, rastros, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito.)
- * Administrarán libremente su hacienda formando sus rendimientos de bienes, contribuciones y otros ingresos que se establezcan.
- * Los municipios están facultados para aprobar los planes de desarrollo urbano, intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra.

3.3.2 LEY ORGANICA MUNICIPAL.

La Ley Orgánica Municipal conocida también como Ley del Municipio Libre, tiene su base legal en la Constitución Política del Estado de México y es expedida por la legislatura local. Contiene disposiciones que regulan la vida municipal; funcionamiento; facultades y obligaciones de los Ayuntamientos y Presidentes; síndicos y regidores; la integración de comisiones y ramos de la administración municipal, la suplencia e inhabilitación de sus miembros; las divisiones de su territorio y sus poblados; los órganos auxiliares o de colaboración del municipio; las principales dependencias de la administración municipal; los servicios públicos municipales; las condiciones para contratar, adquirir o enajenar bienes; la expedición de

reglamentos y bandos específicos; las sanciones, medidas de seguridad y recursos administrativos, las condiciones y facultades para celebrar convenios de coordinación con otros municipios, con el Estado y la Federación.

Al igual que la Constitución del Estado, la Ley Orgánica Municipal debe hacer modificaciones y adecuaciones necesarias para dar cumplimiento fiel al artículo 115 Constitucional. Estas modificaciones estarán en función de las necesidades del momento y de la exigencia administrativa que se le presente al Ayuntamiento. Las nuevas realidades que vive el municipio plantean diferentes respuestas, como se sabe, las nuevas modalidades de privatización de servicios públicos requieren de esquemas normativos que regulen el correcto funcionamiento de los mismos.

3.3.3 BANDOS Y REGLAMENTOS MUNICIPALES.

El Bando de Policía y Buen Gobierno o Bando Municipal es el conjunto de disposiciones de forma reglamentaria-administrativa el cual regula la organización política y administrativa de los municipios, obligaciones de habitantes y vecinos así como las competencias de autoridad municipal para mantener la seguridad pública en su jurisdicción.

El reglamento es un instrumento jurídico que establece específicamente, la forma en que tanto una autoridad como los particulares, deben ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones que están contenidas en las leyes.

Este punto importante es emanado de los Ayuntamientos en su calidad de órganos colegiados y deliberantes y que rige la vida municipal con estricto apego a las disposiciones tanto constitucionales como orgánicas. Así surge la facultad para reglamentar a fin de ordenar las funciones del Ayuntamiento y vida comunitaria.

Los bandos y reglamentos municipales cambian de acuerdo con la tipología y modificaciones en sus detecciones de necesidades de cada municipio.

3.4 ORGANIZACION Y ADMINISTRACION MUNICIPAL.

La organización y administración municipal es la actividad que realizan el Presidente Municipal en sus respectivos ámbitos de competencia, para definir su actividad como entidad pública, para posteriormente dividir el trabajo y delegar responsabilidades entre el personal con que cuenta el gobierno municipal, para alcanzar sus objetivos y los de la sociedad del municipio en su conjunto.

Cada una de las áreas que se agregan a la estructura de organización y el número de personas que la integran, deberán estar debidamente justificadas, ante el departamento de personal para evitar prácticas indevidas muy comunes en los municipios, como por ejemplo sujetos que se presentan a cobrar sin trabajar.

La organización requiere además de sistemas administrativos, métodos, técnicas y procedimientos que aseguren la sistematización del trabajo, como por ejemplo el uso de programas de computo para administrar nóminas.

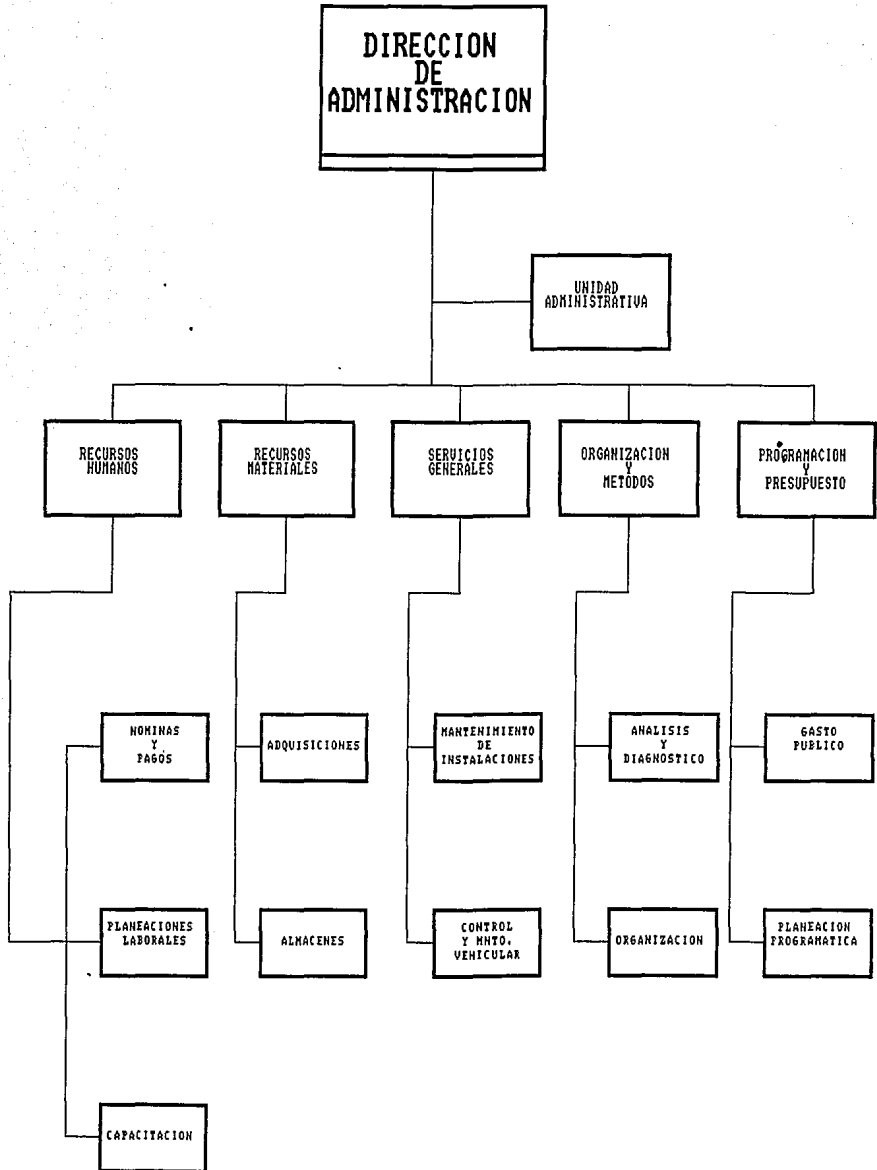
Es por lo anterior, que crece mi interés por hacer el estudio de la capacitación a nivel directivo del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza porque, de la siguiente observación nos daremos cuenta de su importancia en los servidores públicos a nivel directivo, para poder llevar a cabo sus funciones, en los ambitos tanto laboral como de su formación personal.

3.4.1 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

De acuerdo al organigrama del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, el Departamento de Capacitación depende de la Subdirección de Recursos Humanos, y ésta a su vez de la Dirección de Administración encargada de dar cursos de formación a los niveles de mando directivo, mandos medios y técnicos

operativos por medio de un Convenio de Colaboración en Materia de Capacitación establecido por el Instituto de Administración Pública del Estado de México y el Municipio.

DIRECCION DE ADMINISTRACION
ORGANIGRAMA



3.4.1.1 CONVENIO DE COLABORACION.

La Dirección de Administración del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, a través del Departamento de Capacitación celebró un Convenio de Colaboración en materia de capacitación con el Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C.

El Convenio de Capacitación que se llevo a cabo durante el el trienio de 1991-1993 fue firmado a partir de 1992. Ahora bien en 1994 se establece el Convenio con el Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza que a la fecha no ha sido firmado por cuestiones de trabajo (está en trámite). Se hicieron algunos cambios del Convenio con respecto a un trienio a otro en relación a sus apartados de la segunda y cuarta cláusula, desglosándose más a detalle cada uno de sus apartados.

CONVENIO DE COLABORACION EN MATERIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL H. AYUNTAMIENTO DE _____ ESTADO DE MEXICO, REPRESENTADO POR EL PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL _____ Y POR EL SECRETARIO DEL H. AYUNTAMIENTO _____ Y POR LA OTRA, EL INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE MEXICO, A.C., REPRESENTADA POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO _____ Y POR EL SECRETARIO EJECUTIVO _____ A QUIENES EN LOS SUCESIVO SE LES DENOMINARA "EL AYUNTAMIENTO" Y "EL INSTITUTO" RESPECTIVAMENTE, DE CONFORMIDAD CON LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

D E C L A R A C I O N E S

"EL AYUNTAMIENTO " DECLARA QUE:

I ES UNA ENTIDAD DE DERECHO PUBLICO DEL ESTADO DE MEXICO, CUYOS FINES, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES SE REGULAN POR LA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO, NUEVA LEY ORGANICA MUNICIPAL, EL BANDO DE POLICIA Y BUEN GOBIERNO DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE _____ ESTADO DE MEXICO, POR LOS REGLAMENTOS INTERNOS DEL PROPIO MUNICIPIO.

II REQUIERE LOS SERVICIOS DE CAPACITACION DE " EL INSTITUTO" PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO.

III TIENE LA CAPACIDAD JURIDICA NECESARIA PARA CELEBRAR EL PRESENTE CONVENIO.

"EL INSTITUTO" DECLARA QUE:

I ES UNA ASOCIACION CIVIL CONSTITUIDA LEGALMENTE, CUYOS FINES Y OBJETIVOS CONTENIDOS EN LOS ESTATUS Y REGLAMENTOS, ESTAN ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, TANTO ESTATAL COMO MUNICIPAL, A TRAVES DE LA INVESTIGACION, DOCENCIA Y DIFUSION DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONSTITUYE ADEMAS, LA SECCION DEL ESTADO, DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA.

II TIENE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA Y CUENTA CON LOS RECURSOS TECNICOS Y HUMANOS PARA PROPORCIONAR A "EL AYUNTAMIENTO" LA COLABORACION REQUERIDA EN LOS TERMINOS DEL PRESENTE CONVENIO, DE ACUERDO CON LOS ORDENAMIENTOS LEGALES QUE LO RIGEN.

AMBAS PARTES MANIFIESTAN:

I QUE ESTAN CONFORMES EN OTORGAR EL PRESENTE CONVENIO DE COLABORACION MATERIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL Y CON EL OBJETO DE FORMALIZAR DEBIDAMENTE LA PRESTACION DE LAS MISMAS DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA: EL PRESENTE CONVENIO TIENE POR OBJETO CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE _____

SEGUNDA: "EL INSTITUTO" ESTA CONFORME EN APLICAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL A QUE SE REFIERE ESTE CONVENIO Y SE OBLIGA CON EL "AYUNTAMIENTO" A:

1. PROMOVER, ORGANIZAR Y EJECUTAR LOS CURSOS CONTENIDOS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

2. PROPONER UN PLAN ANUAL DE CAPACITACION, PREVIA DETECCION DE NECESIDADES CUANDO EL MUNICIPIO LO SOLICITE.

3. DETERMINAR LA ASIGNACION DE LOS INSTRUCTORES CORRESPONDIENTES A CADA CURSO.
4. DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON BASE A LO ESTABLECIDO POR EL " AYUNTAMIENTO".
5. HACER UNA EVALUACION DE LOS CURSOS Y PRESENTAR LOS INFORMES QUE SE REQUIERAN.
6. DE ACUERDO CON EL PROGRAMA AUTORIZADO POR EL GOBIERNO DEL ESTADO, PARA LA CAPACITACION MUNICIPAL, LOS HONORARIOS DE INSTRUCTORES CORREN A CARGO DE DICHO PROGRAMA.
7. LOS SERVICIOS ADICIONALES DEL PROCAMUN COMO ASESORIA POSTERIOR AL CURSO, ELABORACION DE GUIAS TECNICAS, MANUALES E INVESTIGACIONES, ENTRE OTRAS, CORRERAN A CARGO DEL H. AYUNTAMIENTO.
8. ELABORAR Y HACER ENTREGA DE LOS RECONOCIMIENTOS DE PARTICIPACION, SIEMPRE Y CUANDO SE HAYA CUBIERTO EL 80% DE ASISTENCIAS AL CURSO Y APROBADA LA EVALUACION CORRESPONDIENTE.

TERCERA: EL AYUNTAMIENTO DE: _____ ACEPTA LA COLABORACION DEL INSTITUTO Y SE OBLIGA EN CONSECUENCIA EN LAS ACCIONES SIGUIENTES:

1. PRESENTAR CON LA DEBIDA OPORTUNIDAD A "EL INSTITUTO" EL (LOS) PROGRAMA (S) ANUALES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
2. ORGANIZAR Y ACONDICIONAR INSTALACIONES APROPIADAS PARA LA IMPARTICION DE CURSOS DE CAPACITACION.

CUARTA: PARA LOS SERVICIOS DE CAPACITACION "EL AYUNTAMIENTO" APOYARA A EL "INSTITUTO" Y SE OBLIGA EN CONSECUENCIA EN LAS ACCIONES SIGUIENTES:

1. APOYO A INSTRUCTORES DURANTE LA IMPARTICION DEL CURSO, SIENDO ESTOS; GASTOS DE TRASLADO, ALIMENTACION Y HOSPEDAJE, CUANDO ASI SE REQUIERA.
2. EN LA REPRODUCCION DEL MATERIAL DIDACTICO Y MATERIAL DE OFICINA NECESARIO PARA EL CURSO.
3. PROPORCIONAR EQUIPO AUDIOVISUAL NECESARIO (MONITOR), VIDEO-CASSETERA, RETROPROYECTOR DE ACETATOS, ETC), CON EL PROPOSITO DE REFORZAR EL APRENDIZAJE DEL CURSO.
4. DESIGNAR A UNA PERSONA DEL H. AYUNTAMIENTO COMO RESPONSABLE DE LA COORDINACION CON EL INSTITUTO.
5. GIRAR LAS INSTRUCCIONES QUE SEAN NECESARIAS A FIN DE FACILITAR A LOS PARTICIPANTES, LA ASISTENCIA REGULAR A LOS CURSOS, CONSIDERANDO DIEZ PERSONAS COMO MINIMO PARA LA IMPARTICION DEL CURSO.
6. EXTENDER LA CONSTANCIA CORRESPONDIENTES DEL CURSO IMPARTIDO.

QUINTA: LA VIGENCIA DEL PRESENTE CONVENIO QUEDARA SUPEDITADA AL PROGRAMA DE CAPACITACION Y/O DE LOS PROYECTOS ESPECIFICOS QUE ESTE CONTENGA O QUE SE CONCERTEN EN FORMA ESPECIAL O EXTRAORDINARIA. SE PODRA AMPLIAR O REDUCIR EL PLAZO Y DAR POR

TERMINADO EL CONVENIO EN EL MOMENTO EN QUE AMBAS PARTES LO ESTIMEN CONVENIENTE.

L E I D O EL PRESENTE CONVENIO Y ENTERADAS LAS PARTES DEL CONTENIDO Y ALCALCE DE TODAS Y CADA UNA DE LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS, SE FIRMA EN _____ ESTADO DE MEXICO EL _____ Y PARA SU DEBIDA CONSTANCIA Y EFECTOS CORRESPONDIENTES FIRMAN:

C. _____
PRESIDENTE MUNICIPAL.

LIC. ROBERTO GOMEZ COLLADO
PRESIDENTE DEL IAPEM

C. SRIO. DEL H. AYUNTAMIENTO.
SECRETARIO EJECUTIVO.

LIC. MOISES SALAZAR BUENO

3.4.1.2 PROGRAMA DE CAPACITACION.

Es importante tomar en cuenta que el Programa de Capacitación se realiza por trienios ya que es aquí en donde se presentan una serie de cambios. Para nosotros fue importante hacer un cuadro comparativo para detectar aquellas anomalías que se dieron en el Programa de Capacitación de un trienio a otro.

En el cuadro comparativo del Programa de Capacitación que presentamos de un trienio a otro, nos damos cuenta que en 1991-1993 se estableció como objetivo el análisis de cada puesto, a través de la selección de personal para obtener el perfil psicológico laboral de los empleados, en realidad a esto se le daba un gran valor. En 1994 éstos puntos ya no son importantes, ya que esto no se ejecutó por el hecho de que es

difícil que se lleve un control de cada persona que labora en el Ayuntamiento, esto es complicado por los cambios administrativos que se suelen dar con el tiempo.

Las razones anteriores nos conllevan a que para 1994 se tenga cambio de nomenclatura en el Departamento de Selección, Evaluación y Capacitación ahora conocido como: Departamento de Capacitación.

La ejecución del Programa de Capacitación del trienio 1991-1993, se llevó a cabo de acuerdo a las fases de aplicación de cuestionarios para la detección de necesidades de funcionarios, se enviaron circulares para información de cursos, se llevó la programación de cursos de acuerdo a necesidades y evaluación de los cursos por parte de la Dirección de Administración.

CUADRO COMPARATIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

CONCEPTO	TRIENIO 1991-1993	TRIENIO 1994
NOMBRADO	Depto. Sel. Evaluación y Capacitación	Depto. de Capacitación.
DIRIGIDO A:	Nivel directivo, Mandos Medios y Técnicos Operativos	Nivel Directivo, Mandos Medios y Técnicos Operativos.
OBJETIVOS	<p>*Crear Progr. de Capacitación respondiendo a necesidades de nivel práctico laboral que motive la superación de empleados.</p> <p>*Elaborar análisis de cada puesto existente para el mejor desempeño de estos.</p> <p>*Referente a selección, obtener la caracterización psicológica de empleados. Para obtener detecciones de necesidades.</p>	<p>*Que a través de cursos permanentes de capacitación a los jefes y personal en general, se logre que los participantes obtengan habilidades, conocimientos y actitudes necesarios que les permita un desarrollo personal, social y laboral.</p>
ESTABLECE FASE I	Etapa de sensibilización y detección de necesidades de capacitación, llevandose a cabo en la cuarta semana de mayo en diferentes horarios.	<p>El Programa de Capacitación se llevará a cabo en la cuarta semana de marzo matutino y vespertino.</p> <p>Actividades:</p> <p>*Dar a conocer a Directores, Subdirectores, y Jefes de Depto. el Pro-</p>

Encuest
de

grama de Actividades de
Cuestionarios, y proposiciones

cursos, Programas de motivación al
personal "estimulos y recompensas".

-Difusión al Programa de Motivación
de Mandos Medios y Superiores.

-Detección de necesidades a dife-
rentes áreas.

FASE II

*Memorándum para Directores que
señalen cursos de acuerdo a nece-
sidades de cada área.

*Encuesta a Directores y Jefes de
Departamento.
*Colocación de carteles alusivos.

*Recopilar datos.

*Programación de cursos.

*Recopilación de relación de emplea-
dos inscritos a cada curso.

Programando horarios, tema de cursos,
relación de personal asistente.

FASE III

*Recopilación de datos.

*Programación de datos.

*Recopilación de relaciones em---
pleados inscritos a cada curso.

*Realización de listas de asis-
tencia.

*Preparación de condiciones de curso.
-Material.

-Recursos Audiovisuales.

-Distintivos.

-Reconocimientos.

-Evaluaciones de cursos y conoci-
mientos.

-Recepción de instructores.

-Elaboración de constancias para
instructores.

-Reproducción de material didactico.

FASE IV

- *Realización de listas de asistencia.
- *Preparación de condiciones de curso.
- Material.
- Recursos audiovisuales.
- Distintivos.
- Reconocimientos
- Evaluación del curso y de conoci--
mientos.

FASE V

- Recopilación de resultados.
- Realización de gráfica de datos por
Departamento.
- Reconocimiento a Deptos. más pro-
ductivos.
- Exposición de resultados.

- Elaboración de oficios informativos.
- Recordatorios de cursos.

- Recopilación de resultados.
- Perfil de capacitandos.
- Realización de gráfica de datos
por Departamento.
- Reconocimiento a Departamentos más
productivos.
- Realización de estadísticas.
- Exposición de resultados

3.4.1.3 CUESTIONARIO PARA EL NIVEL DIRECTIVO.

En nuestro estudio de capacitación a nivel directivo fué preciso aplicar un cuestionario en donde nos dimos cuenta de las necesidades y del porqué no se da la capacitación a este nivel. Para poder aplicar estos cuestionarios se presentaron algunos problemas como el no poder aplicar las preguntas necesarias, ni contar con el tiempo requerido para que pudieran contestar.

CUESTIONARIO

1. LA CAPACITACION ES:
 - A) MUY NECESARIA
 - B) NECESARIA
 - C) POCO NECESARIA
 - D) NO NECESARIAEXPLIQUE POR QUE _____
2. EN QUE AREA RECOMIENDA LA CAPACITACION.
 - A) POLITICA
 - B) HUMANIDADES
 - C) ORGANIZACIONEXPLIQUE POR QUE _____
D) OTRAS _____
3. EN LA CAPACITACION, CUAL DE LOS SIGUIENTES TEMAS SON LOS QUE MAS LE INTERESAN.
 - A) LOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON SU TRABAJO
 - B) LOS QUE LE AYUDAN A LA SUPERACION PERSONAL
 - C) LOS QUE AYUDAN EN EL MEJORAMIENTO DE SUS RELACIONES CON OTRAS PERSONASD) OTRAS _____
4. CUALES CONSIDERA QUE SON LOS IMPEDIMENTOS PARA QUE TENGA EXITO UN PROGRAMA DE CAPACITACION:
 - A) HORARIO
 - B) CARGA DE TRABAJO
 - C) MALA ORGANIZACION
 - D) FALTA DE INTERES
 - E) TEMAS POCO APROPIADOS
 - F) OTROS, EXPLIQUE _____
5. CUAL CONSIDERA QUE SERIA UN HORARIO ADECUADO PARA EFECTUAR LOS CURSOS DE CAPACITACION _____

6. COMO SE SELECCIONA AL PERSONAL QUE ASISTIRA A LOS CURSOS
 - A) SORTEO
 - B) PREFERENCIA
 - C) PORQUE LO NECESITA
 - D) POR INTERES PERSONAL HACIA EL TEMA
 EXPLIQUE _____
7. ES ENTERADO DE LOS CURSOS
 - A) OPORTUNAMENTE
 - B) NO SE ENTERA
 - C) CUANDO YA DIO TERMINO EL CURSO
 EXPLIQUE PORQUE _____
8. COMO CONSIDERA USTED PERTINENTE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PARA QUE ACUDAN A LA CAPACITACION
 EXPLIQUE POR QUE _____
9. QUE ESTIMULOS RECIBE EL PERSONAL PARA QUE PARTICIPE A LOS CURSOS
 EXPLIQUE _____
10. QUE PIENSA DEL SISTEMA ESCALAFONARIO, RESPECTO AL MUNICIPIO QUE ESTE SE LLEVE CABO,
 EXPLIQUE _____
11. EXISTEN INSTITUCIONES COMO LO ES EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA INAP, IAPEM ENTRE OTROS IMPORTANTES QUE IMPARTEN CURSOS AL NIVEL DIRECTIVO. ESTARIA DISPUESTO A TOMAR CURSOS EN ESTOS INSTITUTOS PARA SU PROPIA FORMACION Y DESEMPEÑO LABORAL ?

SI _____ NO _____

 (O BIEN QUE PIENSA DE LA CAPACITACION A NIVEL DIRECTIVO?)
 EXPLIQUE _____
12. LO QUE HA ESCUCHADO DE REFERENCIA A LOS CURSOS LLEVADOS A CABO ES:
 - A) SON MUY INTERESANTES
 - B) SON ABURRIDOS
 - C) SON NOVEDOSOS
 - D) SON DIVERTIDOS
 - E) SON DE UTILIDAD
 - F) OTROS, EXPLIQUE _____
13. SUGERENCIAS PARA UNA APROPIADA PROGRAMACION DE CURSOS.

===== GRACIAS POR SU COLABORACION =====

NOMBRE _____
 PUESTO _____ FIRMA _____
 NIVEL DE ESTUDIOS _____
 FECHA _____

 LIC. MA. SALOME ANGELES ESCAMILLA

JEFA DE DEPARTAMENTO

 LAURA SELENE VALENZUELA
 MEDRANO.

INVESTIGADORA

El cuestionario aplicado a nivel directivo fue significativo para hacer el siguiente análisis de sus cuestionarios.

3.4.1.4 ANALISIS DE CUESTIONARIOS.

La mayor parte del nivel directivo considera que la capacitación es eficiencia, modernización para el desarrollo de las actividades y que sirven para la toma de decisiones.

Recomiendan que la capacitación debe llevarse acabo en el área de organización ya que permite elevar una mejor atención a la ciudadanía. También son importantes los cursos de capacitación, administración en materia estatal y municipal, cultura, deporte, humanidades, política.

El cuestionario fue dirigido al nivel directivo, donde algunos de ellos evadieron las respuestas diciendo que la capacitación debe ser dirigida para el nivel técnico-operativo en especial para las secretarias. Entre las dificultades que existen, se cuenta la indisponibilidad de recursos financieros suficientes para contratar instructores especializados de nuevas áreas que llegaran a ser atractivas para los funcionarios. Por otro lado, las respuestas más frecuentes de estos funcionarios es la de no contar con espacios de tiempo para acudir de manera constante a cursos por los horarios y carga de trabajo.

Es de vital importancia darle mayor anticipación y mejor publicidad a los programas de capacitación, para que los directores organicen su agenda y puedan asistir a ellos. Además, es necesario motivarlos para que asistan a este tipo de cursos, anticipándoles que este tipo de actividades es en beneficio propio y de la institución para cumplir con los objetivos de esta última. La entrega final de una constancia de asistencia cierra el esfuerzo del funcionario en esta actividad.

Algunos directores consideran que deben ser motivados por un sueldo mejor, una excelente constancia curricular y que se debiera implementar el sistema escalafonario tomando en cuenta la experiencia, el desempeño laboral y sobre todo sus conocimientos.

La capacitación a nivel directivo les es importante cuando estos cursos se llevan a cabo por institutos de alto prestigio y sobre todo con experiencia, ya que ayudaría a optimizar más sus funciones laborales para superarse y saber contestar adecuadamente a lo que se les pregunta, la capacitación es necesaria debido a los cambios que el país está atravesando, los cuales exigen una reorganización de la administración pública.

Para poder llevar a cabo este análisis de sus respuestas, también es interesante revisar la correspondencia que existe entre su perfil de estudios y su experiencia profesional con su cargo.

3.4.1.5 RELACION DE PERFIL DE CAPACITANDOS ENCUESTADOS
1994

NOMBRE	AREA	NIVEL DE ESTUDIOS.
Mercedes Canceco	Síndico	Lic
Alberto Betancourt	Tesorero Mpal	Lic. Admón Empresas.
Julio L. Yañez R.	Planeación y Des.	Maestria Admón. Emp.
Salomon Paredes D.	Dir. Des. Social.	Preparatoria.
Ramón Hernández V.	Dir. Ecología	Lic. en Derecho.
Fernando Blas P.	Dir. Obras Púbs.	Ingeniero.
Fernando Fco. G.	Dir. Servs. Púbs.	Lic.
Jorge A. Hughes P.	Dir. Des. Urbano.	Arquitecto.
Rosendo Duhart G.	Dir. Contralor	Lic. Admón. Empsas.
Alfredo Chavez C.	Dir. Com. Social.	Profesionista.
Raúl Montiel P.	Dir. Jurídico C. y B.	Lic. en Derecho.
Pablo Villa M.	Subdir. Catastro	
	Subtesorero	Lic. Contaduría Pub.
	Subdir. Contab.	
	Subdir. Imptos I.	
	Subdir. Ingresos D.	
	Subdir. Planeación.	Lic. Sistemas Comput.
Erico G. Ibarra		
Maestria s/concluir.		
Germán Ballesteros	Subdir. Cultura y T.	Ingeniero
Manuel Ruelas C.	Subdir. Fomento D.	Lic. en Derecho.
Rogelio Hernández	Subdir. Educación.	Normal Superior
Teobaldo Zamora	Subdir. Des. Urb.	Arquitecto.
Guillermo Glez.	Subdir. Desarrollo	Ing. Mecánico.
Rene de la Fuente	Subdir. Prog. Solid.	Ing. Electricista.
Porfirio Vega	Subdir. de Progs.	Pas. Ing. Topografo.
Ricardo Chiapa	Jefe Depto. Inform.	Lic. Admón Empsas.
Eugenio Todoberto.	Subdir. Limpia.	Profesionista.
Nestor Guzmán A.	Subdir. Parques J.	5º Sem. Bachillerato.
Agustín Alcazar	Unidad Admtiva.	
Jorge Hernández	Subdir. Org. y Mts.	Lic.
Ma. Eugenia Rodriguez	Subdir. Programa P.	Contador Público.
Moises Martínez	Subcoord. Com. Soc.	7º Sem. Periodismo.
Felipe Delgadoillo	Subdir. Tenencia T.	Lic. en Derecho.
Martín Jaime Díaz	Subdir. Planeación.	Arquitecto.
Ruben Vega	Subdir. Bomberos.	Medio Superior.
Gerardo G. Arriola	Subdir. Prot. Civil	Profesionista.
Gilberto Hernández	Subdir. Inf. y Admon.	Ing. en computación
Paulino Monroy	Subdir. Administrativo	Profesionista.
Manuel Vargas	Subdir. Auditoria	Contador Público

T O T A L

39

FUNCIONARIOS DIRECTIVOS.

El análisis del perfil del puesto es un punto de suma importancia, ya que de este depende la existencia de una correlación adecuada entre la curricula del funcionario y las características del puesto a desempeñar.

De 64 funcionarios a nivel directivo, sólo 39 contestaron el cuestionario, hubo gente que por sus múltiples actividades laborales le impiden contestar ese tipo de cuestionarios, aparte de que algunos piensan que por ser director ya no deben ser capacitados.

PERSONAL ADMINISTRATIVO 1993-1994

JERARQUIA	1993		1994		DIFERENCIA	
	CANT	%	CANT.	%	CANT.	%
Nivel Directivo	57	3.37	64	3.56	7	0.19
Mandos Medios	64	3.78	93	5.18	29	1.406
Técnico-Operativo	1569	92.8	1636	91.24	67	1.56
T O T A L	1690	100	1793	100	103	-----

3.4.1.6 CUADRO COMPARATIVO DE CURSOS IMPARTIDOS.

CUADRO COMPARATIVO DE CURSOS IMPARTIDOS EN EN AYUNTAMIENTO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA

AÑO	CURSOS IMPARTIDOS	TOTAL CURSOS	TOTAL PART.	DIRIGIDOS A:
1992	-Marco Jurídico de las Relaciones Laborales.	10	30	Nivel Directivo
	-Perfeccionamiento Secretarial I.		17	Téc. Op.
	-Mejoramiento de la Atención al Público		11	Mand. Medios. T.O.
	-Seguridad Pública.		36	Area de Seg. Púb.
	-Desarrollo Organizacional.		11	Mand. Med. Téc. Op.
	-Sida.		37	Todo el personal
	-Archivo y Correspondencia.		11	Técnico Operativo
	-Redacción.		17	Mand. Med. Téc. Op.
	-Seguridad Pública.		36	Area de Seg. Púb.
	-Relaciones Humanas I.		17	Mand. Med. Téc. Op.
TOTAL			10	223
1993	-Relaciones Humanas II.	5	16	Mand. Med. Téc. Op.
	-Calidad Laboral. (Primeros Auxilios.)		20	Mand. Med. Téc. Op.
	-Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.		10	Mand. Med. Téc. Op.
	-Perfeccionamiento Secretarial II.		16	Técnico Operativo
	-Ortografía.		17	Técnico Operativo
TOTAL		5	79	
1994	-Introducción de Computo. Sistema Operativo MS-DOS.	10		Mand. Med. Téc. Op.
	-Motivación en el Trabajo.			Mand. Med. Téc. Op.
	-Mejoramiento, Atención al Público.			Téc. Operativo
	-Redacción			Técnico Operativo
	-Ortografía.			Técnico Operativo
	-Perfeccionamiento Secretarial.			Técnico Operativo
	-Archivo y Correspondencia.			Técnico Operativo
	-Relaciones Humanas I.			Mand. Med. Téc. Op.
	-Desarrollo Organizacional.			Mand. Med. Téc. Op.
	-Actitud y Productividad.			Mand. Med. Téc. Op.
TOTAL				10

Para sacar nuestro diagnóstico de necesidades tuvimos que investigar acerca de los cursos que se dieron a nivel directivo. El cuadro comparativo que presentamos, establece los datos obtenidos. La recopilación de estos datos fué laboriosa por el acceso restringido a la información. Esto debido a que es información privada y en que no existía un adecuado manejo de la documentación.

En este cuadro comparativo nos damos cuenta de los cursos que se realizaron, dichos cursos son dirigidos también a Nivel Directivo, pero si nos damos cuenta no son temas de acuerdo a las nuevas innovaciones de hoy en día. Realmente hace falta un cambio en este aspecto para un mejor aprovechamiento de Formación de Servidores Públicos y Desarrollo de la Gestión Administrativa Municipal.

PRESUPUESTO GRAL. DESTINADO AL AYUNTAMIENTO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA EN RELACION CON LOS GASTOS DESTINADOS A LOS CURSOS DE CAPACITACION

AÑO	PRESUPUESTO GENERAL		GASTOS CURSOS IMPARTIDOS		DIFERENCIA	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
1992	72,867.490	100	5,788,260	7.94	67,079,230	92.05
1993	80,176.456	100	3,010,000	3.75	80,176,456	96.24
1994						

3.4.1.7 EVALUACION.

Al finalizar con cada curso siempre se realiza una evaluación por el Departamento de Capacitación, a cada uno de los participantes se les aplica la evaluación para saber que tanto aprendieron en el transcurso de los días de clase, saber la utilidad del curso si realmente les fue útil para su desempeño de conocimientos, habilidades y aptitudes para poderse desempeñar en sus actividades laborales y personales. A través de la evaluación se determinan la inquietudes de los participantes, infiriendo su interés por determinados cursos también la capacidad de exposición de los instructores.

La siguiente evaluación es la que se aplica al final del curso:

EVALUACION

1. Aprendió algo en este curso ?.
Mucho _____ Algo _____ Nada _____
En que temas? _____
2. Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?.
(Diga cuáles sí y cuáles no y por qué). _____
3. Qué otros temas se deberían tratar durante el curso?
Por qué? _____

4. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

	Mucho (a)	Algún (a)	Ningún (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

Califique del 1 al 10 su actuación en general.

5. Qué temas le parecieron más interesantes? _____

6. Comentarios y Sugerencia _____

3.4.1.8 EVALUACION AL CURSO "DESARROLLO ORGANIZACIONAL".

Pensando que sí asistieramos a alguno de los cursos que imparte a sus empleados de mandos medios podría detectar más deficiencias, me animé y asistí como empleada-investigadora al curso de "Desarrollo Organizacional".

Para empezar el área de recursos humanos envía con anticipación a las demás áreas un oficio informando sobre el curso de capacitación que se llevará a cabo. Como respuesta a este oficio cada dirección envía contestación informando el número de los asistentes para el curso, el Departamento de Capacitación llevará el control de los asistentes.

Por medio de un memorandum dirigido al Secretario Municipal se le solicita usar la sala de cabildos, para que ahí se imparta el curso de "Desarrollo Organizacional" indicando la fecha y hora que se llevará acabo.

Por parte del Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C. IAPEM la coordinadora de capacitación envía carta por medio del cual presenta el nombre del instructor que impartirá el curso determinando la fecha y la hora.

El curso de "Desarrollo Organizacional" impartido por el Lic. Mario Zuñiga Martín, investigador del IAPEM llevó a cabo del 24 al 28 de Agosto de 1992, de 16:00 a 20.00 hrs, con un total de once participantes. Dicho objetivo es brindarle al participante la posibilidad de un cambio individual haciendo frente a los cambios de la administración laboral, con el propósito de mejorar la calidad de participación en el trabajo del factor humano que conforma dicha organización. Este curso fue dirigido a nivel directivo y mandos medios con una duración de 20 hrs.

La ejecución del curso fue como una mesa redonda en el cual comentaban los asistentes sobre la información leída de la bibliografía ya proporcionada. Una observación al curso es que fue algo repetitivo en los comentarios por parte de los asistentes aquí. El instructor debería marcar las pautas para

que esté se evite y se aproveche el tiempo en aclarar, definir o sintetizar todo lo visto en el transcurso del día, es decir programarse en cuanto al tiempo para poder sintetizar y aclarar las dudas.

Por parte de los asistentes se detectó que no habían hecho la tarea, es decir, haber estudiado más a fondo los temas, pero sin embargo en los cursos se veía el empeño que tenían aportando de sus propios conocimientos ya obtenidos con anterioridad.

PERFIL DE CAPACITANDOS.

NOMBRE	EDAD	PROFESION	PUESTO
Salomé Escamilla	26	Lic. Psicología	Jefe Depto. Cap.
Eugenia Camarillo	30	Secretaría Ejec.	Adscrita Sria M.
Rafael del Prado	38	Ing. Civil.	Jefe Depto. Obras Públicas.
Antonio González	39	Preparatoria	Jefe Cobro Agua.
Marco Mondragón	31	Preparatoria	Jefe Ejecución Fiscal.
Jorge Montiel	44	2do, Sem Bach.	Jefe Subdir. Limpia.
Estela Mendoza.	30	Prep. y Comer.	Secretaria Admva.
Ismael Navarro	41	Secundaria	Jefe Junta Mpal. Reclutamiento.
Sergio Rodriguez	45	1er. Vocac.	Jefe Arch. Mpal.
Elena Rodríguez.	24	Lic. Derecho	Jefe Depto Sapasa
Baltazar Valladares	51	Maestria Hist.	Coord. Part. social.
Laura Valenzuela	23	Pasante Admón.P.	Invest.-Tesis.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El perfil de capacitandos nos muestra que el personal tiene muy bajo nivel de estudios de acuerdo a su edad y al puesto que desempeñan. Esta situación nos indica que el criterio para asignar un puesto no debe depender de factores circunstanciales, es decir, esta asignación debe escapar de decisiones sustentadas en amiguismos o compadrazgos. Si efectivamente se quiere lograr la eficiencia en el trabajo se deben tomar en consideración las diferentes etapas que marcan las políticas de personal, enfatizando el análisis y la valuación de puestos.

Para ilustrar la problemática financiera que se presenta para llevar a cabo un curso, sólo diremos que al curso de "desarrollo organizacional" al que asistimos, el ayuntamiento erogó un total de 653 mil nuevos pesos por concepto de alquiler de moviliario, gastos de viáticos, pago a instructores, material didáctico, etc. Lo anterior nos indica la complejidad para desarrollar un verdadero programa integral de capacitación, por el enorme costo que representa la ejecución de tan sólo un curso.

Al término del curso se llevó a cabo la evaluación por parte del instructor IAPEM y otro aplicado por parte del área de capacitación del Ayuntamiento de Atizapán. Los resultados de cinco evaluaciones que fueron aplicados por parte del municipio fueron:

- * a los participantes de los cursos les pareció novedoso ya que incluía temas como personalidad del mexicano y adaptación para el cambio.
- * reportaron que los temas tratados les ayuda al mejoramiento de actividades laborales.
- * durante el desarrollo de todo el evento la actuación fue de interés, receptividad y colaboración.

En general las sugerencias de los participantes fueron:

- * la apertura de más cursos de capacitación en el tema.
- * cambio en la atención de los habitantes del municipio.

Como nuevos cursos sugeridos por los participantes fueron:

- * las relaciones humanas.

Y para finalizar el curso "Desarrollo Organizacional" se hace entrega del reconocimiento.

3.4.1.9 INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE MEXICO.

El IAPEM fue formado desde 1973 por los servidores públicos académicos dedicados al estudio y a la práctica de la administración pública. Dicho Instituto está integrado por una Coordinación de Capacitación donde solamente nos enfocaremos en este punto.

Para nuestra investigación es importante conocer más a fondo esta Coordinación de Capacitación ya que es un cambio que coadyuva en la modernización de la administración pública promoviendo el desarrollo y actualización de los servidores públicos, con el propósito de mejorar el desempeño de sus actividades encomendadas a fin de satisfacer en buena medida los servicios que requiere la sociedad y de esta manera contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la administración pública en sus tres ámbitos de gobierno: municipal, estatal, y federal.

Enfocandonos al ámbito municipal donde la coordinación de Capacitación realiza el programa de capacitación municipal PROCAMUN, y con el apoyo de un equipo interdisciplinario de instructores, promueve y atiende las necesidades de capacitación y desarrollo de personal de los 121 municipios del estado.

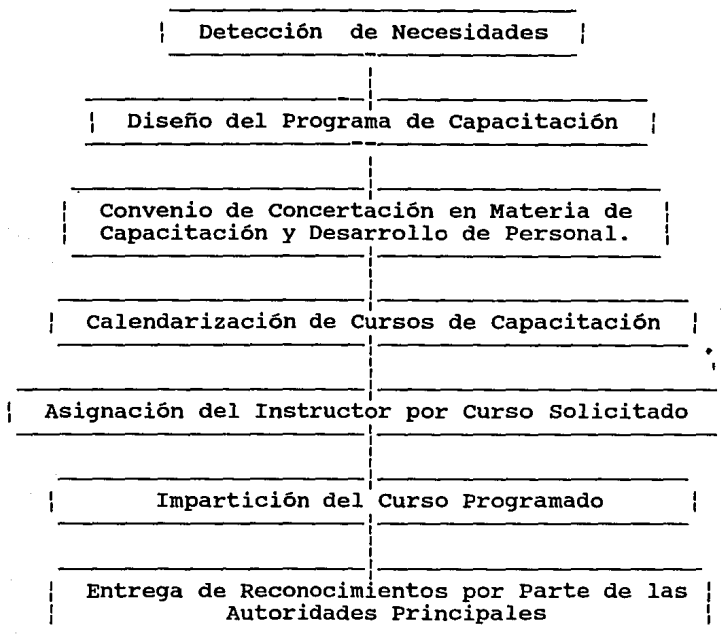
El PROCAMUN tiene como propósito "Promover el desarrollo y la actualización de los servidores públicos municipales, con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones logrando con ello un servicio público eficiente".

Los cursos que imparte el IAPEM a petición de los Ayuntamientos consisten en experiencias intensivas de enseñanza que busca dotar al capacitando de nuevas técnicas para mejorar la gestión pública, desarrollar sus habilidades y modificar positivamente sus actividades concretas de su espacio laboral. El PROCAMUN se integra aproximadamente por 60 cursos cada uno con duración de 20 horas distribuidos en 7 áreas de estudio las cuales son: administración, política, derecho, finanzas y contabilidad, humanidades, computación y secretarial cubriendo todos los niveles jerárquicos de la administración municipal.

La impartición de estos cursos se realiza a través de

solicitud expresa de las autoridades municipales:

DIAGRAMA PARA LA SOLICITUD DE SERVICIOS DE CAPACITACION
IAPEM - AYUNTAMIENTO.



26X

La siguiente estadística nos presenta los resultados de los cursos impartidos, los municipios atendidos, el total de capacitandos, las horas-clase que se llevó a cabo estos tres años considerando que dicho estudio a realizar el Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza en 1991 no se dieron cursos de capacitación.

ESTADISTICA BASICA DE CAPACITACION MUNICIPAL.

PROGRAMA	CONCEPTO	1991	1992	1993
MUNICIPAL	*Cursos Impartidos	233	219	167
	*Municipios Atendidos	81	64	51
	*Capacitados	5150	3963	3450
	*Horas Clase	4660	4380	3340

En 1994, el IAPEM para difundir y promover las actividades del PROCAMUN se basó en un esquema de reuniones que para fines de capacitación la dividió el estado en cuatro regiones: Valle de Toluca, Valle de México, Oriente y Sur.

De esta manera se tiene programado para el primer año del trienio 1994-1996 impartir 220 cursos, atendiendo principalmente aquellos municipios que por sus características requieren de este servicio.

A través de la estadística básica de capacitación, municipal se muestra el total de cursos impartidos y se especifica cuantos cursos se dieron a nivel directivo.

En una platica con la Coordinadora de Capacitación, Lic. María Teresa García Rodea nos confirmó que efectivamente el nivel directivo no asiste a cursos de capacitación por la razón de que existe poco interés por parte de los directores, así como no tener el tiempo disponible para participar, lo que hace que los cursos programados, muchas veces se distorsiona en todo

el programa por que no es el personal adecuado a cada curso. Pudiendose llevar a cabo cursos para diferentes servidores públicos como lo son el nivel directivo, mando medio y técnico operativo.

Los instructores dentro de su programa en su primera clase aplican un perfil de capacitandos para darse la idea de ver con qué tipo de gente trata. Esto hace que lo programado para los cursos de nivel directivo por el IAPEM a la hora de impartir un curso se distorsiona por que los participantes no llegan a comprender; se ha dado el caso de que no saben ni escribir y es algo imposible de llevar a cabo cursos que son para nivel directivo y en la práctica no sea así.

Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C

Municipio: _____

PERFIL DE CAPACITANDOS

Nombre: _____ Edad: _____

Estado Civil: _____

Grado Maximo de Estudios: _____

Cargo: _____ Tiempo de Desempeñarlo: _____

Trabajo Anterior: _____

Aspiraciones Laborales y Personales: _____

Toluca, Méx.

Al finalizar el curso el instructor aplica el cuestionario-evaluación a los participantes para sacar sus propias conclusiones y ver sus errores para poder mejorar sus próximos cursos.

INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE MEXICO A.C.

COORDINACION DE CAPACITACION
CUESTIONARIO-EVALUACION

NOMBRE DEL CURSO: _____
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____
 MUNICIPIO: _____
 FECHA DE INICIO: _____ FECHA DE TERMINACION: _____

Le agradeceremos conteste usted marcando la opción que se acerque a su criterio:

ESCALA DE EVALUACION

Deficiente (D)	Malo (M)	Regular (R)	Bueno (B)	Excelente (E)
-------------------	-------------	----------------	--------------	------------------

INSTRUCTOR

- | | |
|---|-----|
| 1. Puntualidad | () |
| 2. Presencia | () |
| 3. Dominio de los temas tratados | () |
| 4. Claridad en la exposición de los temas | () |
| 5. Grado de Motivación hacia el curso | () |
| 6. Volumen de voz | () |
| 7. Solución de dudas | () |
| 8. Utilización del material didáctico | () |

TEMA

- | | |
|--|-----|
| 1. Interesante | () |
| 2. Util | () |
| 3. Objetivo | () |
| 4. Aplicable | () |
| 5. Práctico | () |
| 6. Contenido temático | () |
| 7. Grado de profundidad de los temas | () |
| 8. Cumplimiento de los objetivos | () |
| 9. Adaptación de los temas en relación a sus funciones laborales | () |

MATERIAL DIDACTICO Y ORGANIZACION

1. El material apoyó el contenido del curso ()
2. Se brindó material didáctico completo ()
3. La iluminación, colocación de aparatos y espacio físico ()
4. La duración total del curso ()
5. El curso en general ()

SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS EN GENERAL

Con la finalidad de obtener una retroalimentación sobre este curso. El presente cuestionario pretende evaluar al instructor, contenido temático, material didáctico, y qué a conocer las observaciones y/o sugerencias que cada uno de los participantes desee externar, con el objeto de corregir las deficiencias en futuros eventos.

Los cursos se realizan con un enfoque práctico que les permite a los participantes comprender, analizar y proponer algunas alternativas de solución a la problemática planteada durante el curso. La integración de diversos municipios pretende generar un intercambio de experiencias y una identificación real y orientada de las necesidades en la materia de cada uno de ellos, así como el establecimiento de actividades que se realicen de manera conjunta y coordinada.

CURSOS ESPECIALES

AÑO	CURSOS	MUNICIPIOS ATENDIDOS	CAPACI- TANDOS	HORAS CLASE
1992	-Admón. Ecologica Municipal (Toluca)	12	25	25
	-Contabilidad y Cuenta Pública	15	25	30
	-Admón. de Personal	13	23	30
	-Estrategia y Calidad en el -Servicio Público (Naucalpan)	4	10	20
	-Admón. Ecologica Municipal (Coacalco)	9	16	25
	-Admón. Ecologica Municipa	16	16	25
1993	-Admón. de la Obra Pública Mpal.	15	28	40
	-Admón. Hacendaria Municipal (Ecatepec)	12	40	40
	-Admón. Hacendaria Municipal (Tenancingo)	22	44	40
				* ' 1

* 20 horas teóricas y 20 prácticas.

3.4.2 EVALUACION FINAL DE LA POLITICA DE CAPACITACION.

Después de haber realizado el trabajo de campo, la realización de entrevistas con los responsables de los programas de capacitación, la aplicación de cuestionario a los funcionarios participantes, así como de haber llevado a cabo el examen de los programas de capacitación del Instituto de Administración pública del Estado de México se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- No se cuenta con los salones adecuados para la impartición de los cursos.
 - La plantilla de personal con la que cuenta el departamento de capacitación es insuficiente para desempeñar las funciones que el manual de organización le marca.
 - No se cuenta con material didáctico.
 - El control de las actividades del área de capacitación requiere de nuevos sistemas de administración.
 - Es necesaria la presencia frecuente en el curso por parte de los encargados de la organización del mismo, vez que el ponente y los participantes lo han indicado como una serie falla de esta área
 - No se lleva un buen control de evaluación de puestos para seleccionar bien a los empleados.
- * Por parte de los Servidores Públicos:
- No existe interés propia para su formación.
 - No realizan sus tareas encargadas por los instructores en los cursos.
 - El nivel directivo no muestra interés y motivación en ellos mismos y su propia formación personal y laboral.

* Por parte del IAPEM :

- Por parte del IAPEM mostro inconformidad porque los cursos de capacitación planeados para niveles directivos no se cumplen por las características del

auditorio que asiste a dichos cursos, pues en el caso de los cursos para directivos, estos envían al personal técnico y operativo para que asistan al curso. Es perceptible que sólo se busca cubrir un requisito.

- Exigir en su convenio de colaboración se impartan más los cursos de capacitación a nivel directivo.
- Que el reconocimiento entregado a final de curso sea curricular.
- Los instructores sean totalmente conocidos como Islas de Excelencia.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN INSTITUTO A NIVEL DIRECTIVO.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN INSTITUTO A NIVEL DIRECTIVO

4.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

La presentación de necesidades de capacitación se presentan a través de los diagnósticos de desempeño del personal, de los sistemas de trabajo, por el cual se reconoce la problemática administrativa y de los medios de capacitación que tienden a resolverla.

Las situaciones se pueden atender de manera particular, según el área o el personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal en los niveles superiores, medio, técnico-operativo.

Los funcionarios muchas veces sólo ocupan un cargo esperando ascender a otro a través del tiempo y tienen poca oportunidad de ver a la administración en su conjunto. Precisamente la educación superior siempre debe llevarse estrictamente, por otro lado seguir estudiando y, capacitarse para poder superarnos y poder competir con los demás ambitos jerárquicos del sector público.

La formación del directivo público debe tener como objetivo la adaptación de su administración al cambio que constantemente se opera en su entorno, la formación no

puede limitarse a mejorar las tareas tradicionales de la función directiva. Su formación debe entenderse como uno de los elementos más importantes de toda estrategia de Reforma Administrativa. No hay un programa ideal de formación de directivos. Cada programa debe adecuarse a las necesidades de adaptación de su administración. El directivo de hoy en día debe ante todo, ser un agente de cambio.

Y por esto, el diseño de programas de capacitación dirigidos a nivel directivo debe ser a nuestro parecer de cierta calidad para satisfacer los objetivos y las necesidades que se den en las administraciones municipales. Los programas de capacitación de Gerencia Pública se adecuan a la situación de los niveles directivos del caso del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza sin olvidar que puede servir para otros Municipios.

Dentro de la administración municipal, el personal es la fuerza capaz de impulsar los cambios que necesita la instancia de gobierno. Sin embargo, el personal por si sólo no puede desarrollarse, requiere de una dirección que sepa canalizar esfuerzos, capacidades e inquietudes hacia el cumplimiento de los objetivos siempre complejos que se encuentran plasmados dentro de los planes y programas de gobierno en el nivel que quizás posea el menor volumen de recursos como es el caso de los municipios.

Por esta razón, este último capítulo se generó a través del estudio de la detección de necesidades del nivel directivo ya comentado, en nuestro objetivo planteamos la emergencia para formar cuadros directivos que ayuden al mejoramiento de la gestión municipal, por medio de innovaciones de la administración pública como por ejemplo las políticas públicas, la gerencia pública, gerencia social y la planeación estratégica así como antecedentes del municipio, marco jurídico, municipio-estado, administración pública-municipio entre otros.

Como pudo verse, la situación del municipio adolece de una serie de deficiencias, tan sólo en el Departamento de Capacitación, no se sabe aprovechar la formación tanto teórica como práctica de acuerdo a las innovaciones de hoy en día. Por esto a través de una administración de personal flexible, innovadora y principalmente motivadora es posible llevar a cabo una política de capacitación que realmente colabore con los objetivos establecidos por el ayuntamiento.

Lo anterior permite afirmar que en el caso del municipio se pueda contar con una política específica con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos y lograr una colaboración coordinada de las diferentes áreas del Ayuntamiento, con el fin de desempeñar sus actividades con mayor eficacia y eficiencia para cumplir con los objetivos establecidos.

4.2 PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN INSTITUTO A NIVEL DIRECTIVO MUNICIPAL.

Existen países que han puesto los mayores esfuerzos en preparar cuadros de dirección adecuadamente capacitados para las posiciones respectivas de condiciones que favorezcan su desempeño. Se han forjado a nivel internacional escuelas e instituciones especializados altamente calificados. La creación de una escuela de alto nivel profesional que cuenten con las metodologías y programas más avanzados, y trabaje al más alto nivel de calidad, cuyos certificados o diplomas sean indispensables para acceder a ciertos cargos en la administración.

A raíz de los resultados de nuestra investigación proponemos la creación pública que actúe como Asociación Civil en el entorno municipal, que desarrolle una auténtica política de capacitación que ponga especial énfasis en el nivel directivo. El significado de alta dirección implica diseñar cursos en tecnología administrativa avanzada como en el caso de la política y la gerencia pública.

Este instituto podría buscar recursos de las empresas en el municipio, o firmar convenios de financiamiento externo (la ONU, el Banco Mundial, Gobiernos Extranjeros, Universidades extranjeras etc.), para apoyar el desarrollo de sus actividades.

Las estrategias del instituto tomara(n) como base un acercamiento más estrecho con ;las universidades como la UNAM, la UAM, CIDE así como con institutos y asociaciones como el INAP IAPEM y el Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, con el objeto de diversificar las opciones de instructores y expertos en materia de capacitación.

El Instituto podrá celebrar convenios de colaboración en materia de capacitación con los responsables de áreas de administración de personal de cada uno de los 121 municipios.

Las ventajas del Instituto serían:

1. Reconocimiento a valor curricular de los cursos.
2. La posibilidad de que al acumular tres cursos obtengan la calidad mínima de cursar un "posgrado" o "diplomado" con el que puedan obtener un grado académico superior al que tienen.
3. Que la constancia otorgada por el instituto se considere como elemento de promoción y/o de ascenso.

El Instituto deberá ser financiado en principio para su constitución por un lado un 50% y por parte del gobierno del Estado y el otro 50% por parte de los 121 ayuntamientos.

La ubicación del Instituto en el Estado de México no afectará la agenda de los funcionarios directivos que cursen

los programas de capacitación, ya que este se encargará de establecer diversos centros de impartición de los cursos en cuatro regiones: Valle de Toluca, Valle de México, Oriente y sur.

Los programas de cursos, serán temas de acuerdo a las innovaciones de hoy en día como: políticas públicas, negociación, círculos de calidad total, gerencia pública, programa de formación para gerentes de recursos humanos, computación e idiomas etc.

El trabajo del directivo público se enfrenta en los momentos actuales afenomenos de alta complejidad e incertidumbre, así como a ambientes altamente conflictivos, en este sentido, los programas de capacitación deberán orientarse hacia su manejo. En efecto lo relevante es el aprendizaje de conocimientos, el de sus habilidades y el desenvolvimiento de capacidades.

El proceso de diseño e integración de los programas de capacitación deberán tener en cuenta diversos y delicados factores, como la identificación precisa del tipo de necesidades a satisfacer. Los niveles de eficiencia que se quieran alcanzar en materia de capacitación, van a depender del trabajo coordinado entre el municipio y el instituto, a su vez esta coordinación deberá contemplar las principales prioridades del conjunto total de las áreas que integran la administración municipal, atendiendo sobre todo las siguientes:

**Area de Trabajo A. Programa de Capacitación en el ámbito de
Tesorería.**

- * Control y manejo en Tesorería
- * Ingresos y Egresos.
- * Estados Financieros.

Area de Trabajo B. Area de Administración.

- * Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.
- * Productividad y Calidad Laboral.
- * Organización y Métodos.

Area de Trabajo C. Area de Contraloría.

- * Control y Seguimiento.
- * Auditoría Administrativa.
- * Evaluación.

Area de Trabajo D. Area de Comunicación Social.

- * Difusión y Publicaciones
- * Fotografía y Revelados.
- * Síntesis Periodísticas.

Area de Trabajo E. Area de Desarrollo Urbano.

- * Tenencia de la Tierra.
- * Topografía en Vías Públicas
- * Elaboración de Programas.

Area de Trabajo F. Area de Obras Públicas.

- * Supervisión y Control de la Obra.
- * Proyectos.

Area de Trabajo G. Area de Ecología.

- * Reforestación de Campo.
- * Reforestación de Parques y Jardines.
- * Control y Supervisión Ecologica

Area de Trabajo H Area de Servicios Públicos.

- * Alumbrado y Conservación.
- * Limpia y Transporte.
- * Parques, Jardines y Panteones.

Area de Trabajo I. Area de Desarrollo Social.

- * Cultura y Turismo.
- * Promoción y Apoyo Educativo.
- * Bibliotecas y Actos cívicos.

Area de Trabajo J. Area de Protección Civil y Bomberos.

- * Primeros Auxilios y Urgencias Medicas.
- * Fugas de Gas e Incendios.
- * Desastres Naturales.

Area de Trabajo K. Area de Seguridad Pública.

- * Control Vehicular.
- * Infracciones.
- * Liberación d Vehículos.

En el terreno concreto de los cursos, los instructores deberán buscar lo siguiente:

- Presentar los objetivos del curso.
- Un reconocimiento de las necesidades de curso.
- Proporcionar la información necesaria y suficiente del curso.
- Motivar al grupo.
- Identificación con el grupo.
- Mostrar habilidad para detectar inquietudes y nuevas necesidades.
- Una comunicación agil y concreta
- Evaluar al grupo.

El instructor deberá preparar con anticipación las actividades a realizar en cada una de las sesiones para:

- Evitar la improvisación.
- No emplear una técnica sin estar seguro que su manejo.
- Revisar el buen estado de los materiales, equipo e instalaciones.
- Preparar el material de los participantes en el número suficiente.
- Revisar cuidadosamente todo el material que vayan a usar los participantes para localizar de antemano posibles errores.

- * Al finalizar el curso se hará una evaluación para ver su desempeño.
- * El Instituto hará entrega del diploma con valor curricular a los funcionarios directivos una vez que dicho curso sea concluido.
- * El Instituto aparte de impartir curso, deberá desempeñarse como un centro de información.
- * El Instituto contará con redes institucionales de apoyo a nivel nacional e internacional.

Por parte de los Ayuntamientos:

Los presidentes municipales deberán integrar a todo el nivel directivo como activos del Instituto de Alta Dirección Pública Municipal.

Al finalizar el curso de acuerdo a una evaluación y desempeño laboral que se realice de cada funcionario directivo, habrá tres primeros lugares de acuerdo a su interés y desarrollo laboral. Este premio será entregado a los mejores funcionarios directivos por el mismo presidente municipal.

Esto como un medio de motivación para el desempeño de cada funcionario directivo y en consecuencia una mejor administración pública municipal.

Por parte de los servidores públicos:

* Debe existir interés propio por parte de los niveles directivos para participar en estos cursos de capacitación ya que forma parte de su desempeño laboral, un reconocimiento con valor curricular que sirva como mecanismo de promoción, podría ser una recomendación oportuna.

* Los capacitandos deberán cumplir con cualquier tipo de investigación o tarea a realizar para que no se atrase el programa establecido.

El enfoque general del Instituto será el de formación-acción, desenvolvimiento de capacidades como insumo de procesos de mejoramiento de la formulación de los programas de capacitación de las innovaciones administrativas de hoy en día.

El éxito de un curso depende de la manera en que este se planea y prepara, así como de la forma en que se conduzca la actividad de los participantes. En la investigación realizada, nos dimos cuenta de la conveniencia de crear un Instituto de capacitación, información y asesoría que específicamente se dedique al desarrollo profesional de funcionarios directivos, para poder conducir oficialmente a la administración pública municipal y lograr así los objetivos establecidos por los planes de desarrollo.

C O N C L U S I O N E S

El Estado es conocido como el método de la ciencia política analiza las diversas formas de integración de poder público, de la autoridad y el gobierno. El estado contribuye a que la sociedad no se consuma en la lucha, para que no se autodestruya. Donde a través de la administración pública selleve a cabo el gobierno estatal, federal y municipal.

La Administración Pública Municipal de hoy en día es importante ya que es la base de la organización política y administrativa de los estados, de funcionarios heterogeneos, es una actividad donde todo servidor público necesita planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, para evaluar los resultados finales y darnos cuenta si se cumple con los objetivos.

La capacitación en el caso del funcionario directivo significa un gran reto para todos los tipos de administraciones ya que se requiere formar cuadros directivos con capacidad para tomar desiciones, desarrollar las relaciones hacia el interior del municipio en las diferentes jerarquias y hacia el exterior (comunidad). Así como, profesionalizar la carrera del servidor público municipal para poder ejecutar los diversos programas de capacitación a funcionarios heterogeneos.

El presente estudio tiene como objetivo, analizar las necesidades de la capacitación de los niveles directivos de la administración pública municipal del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza. Es importante considerar este caso muestra como un ejemplo de los 121 ayuntamientos que existen.

La actual administración de los municipios manifiestan problemáticas que se reflejan en los siguientes aspectos:

- La no correspondencia de la estructura organizacional a las necesidades actuales, principalmente porque el perfil de los funcionarios no se relaciona con la función desempeñada.
- La inexistencia de programas de capacitación al personal.
- Falta de mecanismos de control y seguimiento sobre desempeño laboral. Ausencia de un sistema escalafonario independiente.
- Falta de un programa de estímulos a los trabajadores de acuerdo a su perfil y funciones.
- El desconocimiento de los objetivos generales específicos de la tarea del ayuntamiento, debido principalmente a la falta de manuales de organización y métodos.

- Interés por parte de los servidores públicos a nivel directivo para transmitir la mayor formación posible a sus empleados para un desarrollo laboral.

De los puntos anteriores podemos destacar que el más importante es el interés por la superación profesional de los niveles directivos y éstos puedan transmitir a sus empleados mejores tomas de decisiones y desarrollo de las actividades administrativas para el cumplimiento de los objetivos.

Aunque es considerable que todos los puntos mencionados sí los presidentes municipales en general pusieran mayor importancia a sus diversas necesidades y/o problemáticas de los diversos municipios los objetivos serían eficientes y con mejores rendimientos

La capacitación debe impartirse como obligación del Ayuntamiento y el servidor público lo debe exigir como un derecho, esto sirve para un mejor y mayor conjunto de conocimientos para promover la eficiencia y saber integrar sus habilidades, practicas y conocimientos teóricos a las funciones que se le han encargado.

Por lo tanto, buscamos sustentar la idea de que el perfeccionamiento y la capacitación de los cuadros directivos municipales por la vía de los nuevos enfoques de la ciencia de la administración pública puede elevar el rendimiento de la gestión

municipal.

El municipio de hoy en día ya tiene que ser otro para el bien de la ciudadanía, para lograr objetivos del mismo y para ser un México mejor, con mejores funcionarios directivos los cuales marquen caminis hacia la eficiencia.

B I B L I O G R A F I A .

TEXTOS:

- Bravo Ruíz, Victor, " La formación de Cuadros Directivos en las Empresas Públicas de México" INAP PRAXIS 73, 1986.
- Carrillo Castro, Alejandro, " La Reforma Administrativa en México" Mex. 1982.
- Centro Nacional de Estudios Municipales.
Secretaría de Gobernación; "El Municipio Mexicano";
Méx. D.F. 1985
- Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. Diccionario de Política y Administración Pública. México 1978. Vol. I.
- Guerrero, Omar "Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamerica". CLAD, Serie de Datos Técnicos Núm. 3 Oct. 1992.
- Glosario de Términos Administrativos.
Ed. Universidad Valle de México (EDUVEM).1985.
- INAP "Manual de Administración de personal municipal".
Banobras SNC FOMUN 1987.
- Kliksberg Bernardo, "Nuevas fronteras Tecnológicas en Gerencia en América Latina". 1983 FCE INAP CLAD Méx.
- Kliksberg Bernardo, "Universidad, Formación de

Administradores y Sector Público en América Latina". 1983
FCE INAP CLAD Méx.

- Miguel de la Madrid; "Las Razones y las obras de Gobierno". Crónica del sexenio 1982 - 1988 2º año. Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. FCE.
- Molitor , André, "Las Ciencias Sociales en la Enseñanza Superior: Administración pública". Madrid, INAP 1964
- Nieto, Alejandro, "Los Estudios sobre la Administración Pública: la Necesidad de Construir una Disciplina que sea la Base Formativa de una Clase Directiva Profesionalizada". D.A. Núm. 200, Enero-Marzo 1984.
- Presidencia de la República. Glosario de Términos Administrativos. Coordinación de Estudios Administrativos. Serie "Organización y Métodos". 1982.
- Zapico Goñi, Eduardo; "La Formación de funcionarios Directivos en Europa". RICA Vol.56, 1989.

REVISTAS Y DICCIONARIOS:

- Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal. " Tipología Municipal". INAP N. 25 1993.
- INAP " Manual de Administración de Personal Municipal". Banobras SNC FOMUN 1988

LEYES Y REGLAMENTOS:

- Bandos y Reglamento Municipal del Ayuntamiento de Atizapán
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1994.
- Diario Oficial, 3 de Mayo de 1984. Decreto por el cual se denomino el Centro Nacional de Estudios Municipales.
- Ley Federal del Trabajo
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ed. Porrúa. 21va Edición.
- Ley Orgánica Municipal del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza.