

70
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA Y LETRAS



"ANALISIS CRITICO PROPOSITIVO
DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL
DE CAPACITACION EN EL
SISTEMA NACIONAL PARA
EL DESARROLLO INTEGRAL
DE LA FAMILIA (DIF)"

INFORME • ACADEMICO • DE
ACTIVIDAD • PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO • EN • PEDAGOGIA
P R E S E N T A
MA. DEL SOCORRO SOLIS SANTAMARIA
NUMERO • DE • CUENTA • 8158301 • 6

ASESORA: LIC. HILDA PATRICIA ZURITA GUTIERREZ

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

MEXICO, D.F. 1998

267623

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

ANÁLISIS CRÍTICO PROPOSITIVO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE
CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL
DE LA FAMILIA (DIF)

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA PRESENTA

MA. DEL SOCORRO SOLÍS SANTAMARÍA
No. de Cuenta 8158301-6

ASESORA: LIC. HILDA PATRICIA ZURITA GUTIÉRREZ

CONTENIDO TEMÁTICO

	Página
DEDICATORIAS	3
INTRODUCCIÓN	4
I. EL PEDAGOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
1.1. Educación y Capacitación	7
1.2. Educación. Pedagogía y Didáctica.	8
1.3. Administración de Recursos Humanos	11
1.3.1. Importancia	12
1.3.2. Definición y Objetivos	12
1.3.3. Beneficio	13
1.3.4. Contribución con Otras Disciplinas	13
1.4. El Sistema Integral de Recursos Humanos	14
1.4.1. Definición	14
1.4.2. Elementos o Subsistemas	14
1.5. El Subsistema de Capacitación	15
1.5.1. Definición	15
1.5.2. Marco Legal de la Capacitación	16
1.5.3. Marco Jurídico de la Capacitación en el Sistema Nacional DIF	17
1.6. El proceso de Capacitación	22
1.6.1. Detección de Necesidades de Capacitación	23
1.6.2. Planeación	24
1.6.3. Programación	24
1.6.4. Ejecución	25
1.6.5. Seguimiento	27
1.6.6. Evaluación	27
1.7. Funciones del Pedagogo en la Administración de Recursos Humanos	27
II. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL DIF	29
2.1. Antecedentes Históricos	29
2.2. Fundamentos Organizacionales	31
2.3. Órganos Rectores y Estructura Organizacional	34
2.4. Filosofía y Servicios	36
2.5. Funciones del Departamento de Capacitación	38
III. ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN EL DIF	42
3.1. Programa Institucional de Capacitación	42
3.1.1. Cursos o Acciones	45
3.1.2. Participantes	48

3.1.3. Recursos Humanos que Intervienen en Capacitación	50
3.1.4. Recursos Materiales (Instalaciones y Equipo)	52
3.1.5. Proveedores de Servicio	53
3.2. Comportamiento de las Áreas con Respecto a su Programa	56
3.2.1. Análisis por Dirección	59
3.3. Seguimiento de la Capacitación en el Desempeño	59
3.3.1. Aprovechamiento de la Capacitación por Unidad Administrativa	61
3.3.2. Aprovechamiento de la Capacitación por Área de Aprendizaje	62
3.3.3. Principales Comentarios de los Participantes	64
3.3.4. Medidas Preventivas y Correctivas	64
3.4. Subprogramas	64
3.4.1. Administrativo	64
3.4.2. Informática	65
3.4.3. Formación de Instructores	66
3.4.4. Seguridad e Higiene	66
3.4.5. Sistema de Enseñanza Abierta	67
3.4.6. Descuentos en Colegiaturas y Becas	67
IV. PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN EN EL DIF NACIONAL	69
4.1. Calidad en la Capacitación	69
4.1.1. Calidad en el Servicio	69
4.1.2. Conceptos de Calidad	70
4.2. Administración de la Capacitación con Calidad	73
4.2.1. Planeación	73
4.2.2. Control	74
4.2.3. Mejora de la Calidad	74
4.2.4. Control Estadístico de Procesos	77
V. RESULTADOS OBTENIDOS Y ACCIONES A REALIZAR	81
5.1. Logros	81
5.2. Prospectiva	82
VI. CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

DEDICATORIAS

A ti mamá

Gracias por tu apoyo constante y desinteresado, este es el resultado de tu amor, dedicación, esmero, comprensión y la formación que me diste, te admiro cada día más y te quiero mucho, espero ser una excelente madre como tu lo haz sido con nosotros.

A mi esposo.

Gracias por exigirme e invitarme a ser cada día mejor, tu tesón por lograr las metas que te propones me invitan a apoyarte y dar lo mejor de mi, te admiro por ser como eres, sabes que siempre podrás contar conmigo ya que eres el amor de mi vida.

A mi abuelito

Gracias por haberme enseñado a ser gente de bien, lo admiro por su nobleza, lealtad, sinceridad, honradez y esa lucha constante por la vida, usted ha sido mi ejemplo a seguir.

A mis hermanos

Que este pequeño logro, represente un motivador para que realicen lo que se propongan en la vida, espero mucho de ustedes, yo sé que lo que se propongan lo pueden realizar.

A ti papá[†]

Gracias por haberme educado como lo hiciste, muy a tu manera, de ti aprendí que la vida no es fácil y por ello se debe uno preparar, ser honestos y disfrutar de la naturaleza, viviendo plenamente nuestros ciclos. Donde quiera que estés vivirás siempre en mi recuerdo

INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral, la capacitación ha retomado importancia en los últimos años debido a los cambios generados por la globalización y la apertura económica a nivel internacional, situación que nos obliga a ser rentables y competitivos para conseguir las oportunidades comerciales; esto se ha llevado a cabo atendiendo el rendimiento laboral con la productividad, la eficacia y eficiencia a través de la adecuada administración de recursos humanos con la finalidad de contar con personal de calidad; este *deber ser* de los trabajadores implica modificaciones en la calidad educativa durante el proceso enseñanza - aprendizaje, la pertinencia curricular, esto es con una estrecha vinculación de la profesión con la productividad y la excelencia académica. sin embargo es de todos conocido que este planteamiento forma parte de un reto para los que nos dedicamos a la educación.

Dicha semblanza reclama del pedagogo un trabajo sumamente importante en donde su labor se hace necesaria; sin embargo como profesionistas y para poder ser propositivos es importante formarse un criterio de la labor que realizamos, analizando a nivel nacional e internacional la situación actual del país.

Desde el punto de vista social encontramos escenarios recesivos, crisis de valores, la falta de apoyo crediticio para la pequeña y mediana empresa, el desempleo, las economías subterráneas y una educación desfasada de niveles entre otros aspectos. En contraposición tenemos los avances científicos y tecnológicos que provoca cambios estructurales y metodológicos en todas las organizaciones, generando con ello la necesidad de adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y/o el cambio positivo de actitudes del personal en una empresa o institución, que se ve reflejado en la obtención de productos o servicios.

Una alternativa para superar la crisis es la educación a través de la formación de los recursos humanos vía capacitación, para afrontar: la competitividad en función de los mercados nacional y extranjero, impulsar acciones tendientes a obtener mano de obra, técnicos y profesionales calificados para contribuir con el equilibrio capital - trabajo y algo sumamente importante es el generar una cultura de calidad total y de tareas de mejora continua.

En este orden de ideas se presenta el informe académico que trata sobre la capacitación por ser también ésta competencia de la pedagogía en cuanto al proceso enseñanza - aprendizaje de los adultos, y en el DIF por ser la institución en donde he desarrollado mis más recientes experiencias profesionales.

La idea de elaborar este informe se debe al interés que tengo por titularme, y gracias a esta modalidad, considero poder compartir mis experiencias laboral y profesional vividas en los últimos años para mejorar las funciones que actualmente desempeño.

El presente trabajo contiene los cambios suscitados a partir de la desconcentración del DIF Nacional al DIF D.F., en donde parte de los recursos humanos conformaron el nuevo DIF

D.F., ésto provocó un cambio estructural importante en tanto el DIF Nacional pasó a ser normativo y el DIF D.F. operativo; así mismo en materia de capacitación se retomó la normatividad establecida por el Sector Público Federal con respecto a la administración de recursos humanos, obteniendo como resultado una apremiante modificación tanto en los procesos administrativos como en el metodológico para ofrecer un servicio de calidad: cabe señalar que este no es un trabajo terminado, ya que es susceptible de modificarse con la retroalimentación de los que intervienen en este proceso, desde las autoridades, hasta el propio capacitando.

Los propósitos a obtener como estrategias de trabajo para 1998 son:

1. Reestructurar el Departamento de Capacitación precisando las funciones a realizar.
2. Elaborar y dar a conocer las Guías Técnicas para la operación del proceso de capacitación como líneas rectoras a considerar en el marco de la calidad en el servicio.
3. Proponer acciones de mejora continua en capacitación como parte de la filosofía de la calidad en el servicio.

La metodología a seguir para la toma de decisiones incluye la contextualización institucional, la administración de los recursos humanos desde el enfoque sistémico, el diagnóstico y análisis de la capacitación con respecto a la normatividad establecida, las fortalezas y debilidades en cuanto a recursos, implementación del seguimiento y evaluación en el desempeño, así como la formulación de un plan estratégico de calidad para la capacitación en 1998.

De acuerdo con la metodología señalada, el informe consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se presenta un panorama general de la capacitación desde el punto de vista administrativo como parte del subsistema de recursos humanos para ubicar la actividad laboral del pedagogo en dicha área, así mismo se consideran los elementos técnicos, administrativos y legales de la capacitación a manera de marco referencial; con ello se pretende dar una visión de los alcances del pedagogo en el área de capacitación.

En el capítulo dos se describen los antecedentes institucionales para tener un conocimiento general desde el punto de vista organizacional, funciones, objetivos, tipo de servicios que ofrece, así como la población a la que atiende como usuarios; también se mencionan las funciones correspondientes al Departamento de Capacitación considerando la reestructuración. Esta información resulta ser de gran importancia para ubicarnos en el contexto laboral y obtener un conocimiento general de la cultura organizacional.

En el capítulo tres se analizan las acciones de capacitación a partir del Programa Institucional, las fortalezas y debilidades en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, el comportamiento de las áreas a las que se les da el servicio, así como el seguimiento de la capacitación en el desempeño, así como los resultados obtenidos en cada uno de los subprogramas del Programa Institucional de Capacitación para retomarlos como punto de referencia en la propuesta para las acciones de mejora continua.

El capítulo cuatro contiene los enfoques del proceso de la calidad en capacitación con los elementos que la componen de acuerdo con el punto de vista de varios autores, esto con la

finalidad de dar a conocer la cultura de calidad en procesos de capacitación; posteriormente se describe el modelo metodológico que se llevó a cabo en el Departamento de Capacitación para establecer las estrategias a desarrollar con la finalidad de obtener nuevos esquemas productivos e incrementar la competitividad que responda a los retos actuales

El capítulo cinco contiene los resultados obtenidos hasta marzo de 1998 con la colaboración el equipo de trabajo del Departamento de Capacitación, enlaces, instructores tanto internos como externos. También se describen aquellas actividades a realizar de acuerdo con la normatividad establecida, tomando en cuenta el modelo de mejora continua para proponer las acciones a realizar en cada etapa del proceso de capacitación en tanto áreas de oportunidad.

Por último se presenta a manera de conclusiones una breve descripción de las actividades laborales que puede realizar el pedagogo en el área de capacitación a partir de mi experiencia laboral en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

CAPÍTULO I. EL PEDAGOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo se presenta una visión general del Sistema Nacional DIF, sin embargo resulta importante ubicar la labor del pedagogo en una de las ramas de la administración como lo es el área de recursos humanos, ya que en ella quedan comprendidos entre otros factores los conocimientos, las experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, esfuerzo y potencialidades que provocan diversas modalidades en las actividades del personal en una organización. Dichos elementos son susceptibles de ser considerados a partir de la pedagogía si se toma en cuenta como fenómeno educativo la capacitación, en tanto provoque una mejora del potencial humano en lo individual y en lo social, y que a su vez cumpla con los objetivos de la institución.

La capacitación desde el punto de vista organizacional o institucional está ubicada en la Dirección de Recursos Humanos, la cual tiene como responsabilidad la administración del personal; por tal motivo a continuación se desarrolla el tema Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH), tomando como referencia el material de apoyo proporcionado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en el Diplomado de Administración de Recursos Humanos; así mismo se mencionan los diez subsistemas que conforman el SARH, su importancia, definición, objetivos, beneficios y contribución con otras disciplinas. También se retomará el subsistema de capacitación para describir las funciones del pedagogo en el área de recursos humanos de una institución del sector público federal.

1.1. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

La capacitación al formar parte del Sistema Integral de Recursos Humanos, se auxilia de diversas áreas del conocimiento, en este caso se dará el enfoque pedagógico por ser la disciplina especializada en cuanto a técnicas y métodos del proceso enseñanza - aprendizaje, ello implica retomar el fenómeno educativo desde la currícula educativa para dar respuesta a la profesionalización en el servicio, la planeación educativa en cuanto a la elaboración de las cartas descriptivas (elaboración de objetivos educativos, el proceso enseñanza - aprendizaje para adultos, selección de métodos y técnicas didácticas, los recursos didácticos, los materiales didácticos de apoyo como son los manuales, así como la evaluación), de tal forma que se conforme el paquete didáctico y la evaluación en cuanto a la organización, al instructor y el impacto de la capacitación en el desempeño.

Los estudios realizados desde el punto de vista de la economía, señalan que la educación es una inversión, y José Angel Pescador al respecto plantea que el individuo está conformado por lo que es el capital humano, entendido éste como las habilidades, talento y los conocimientos que tiene el individuo en su educación formal, el entrenamiento en el trabajo (capacitación) y la experiencia laboral; esto nos indica que el recurso humano resulta ser rentable y competitivo cuando recibe educación, que para el caso pudiera ser vía capacitación.

A continuación se describe el marco referencial de educación, pedagogía y didáctica con un enfoque humanista por ser la postura filosófica actual en lo que corresponde a la administración y formación de los recursos humanos, considerando la importancia que ha retomado en los últimos años como factor decisivo para el cambio en todas las organizaciones, debido a nuestra incorporación del tratado del libre comercio, la apertura económica, el cumplimiento a las estrategias planteadas por la UNESCO y la OCDE como apoyo para el crecimiento económico, sustentable y sostenido de una política a nivel internacional.

1.2. EDUCACIÓN, PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA.

Para dar sustento a la función del pedagogo en el área de capacitación, en este subtema se presentan a manera de marco de referencia los conceptos de educación, pedagogía y didáctica, tomando en cuenta a los autores contemporáneos que plantean como filosofía de la educación el desarrollo del individuo en beneficio personal y de la sociedad

EDUCACIÓN

Desde la época primitiva hasta nuestros días, durante el desarrollo y evolución de las sociedades se han preservado manifestaciones de la educación con fines culturales y sociales para conservar creencias, costumbres, organización social y por consecuencia la hegemonía del poder: entendiendo como hegemonía la reproductora de ideas que se dan en la sociedad, el Estado, la escuela, la iglesia, la economía, la familia, los medios de comunicación etc.

La educación es considerada como un proceso individual en tanto exista el desarrollo integral de las potencialidades del individuo, y es social, debido a que se transmiten valores culturales a las nuevas generaciones con el fin de asegurar la continuidad y enriquecimiento de la cultura y organización social. Se puede decir que la educación se da en el ser humano bajo la influencia del medio ambiente como resultado de las vivencias que en el transcurso de la vida va acumulando, y no solo esto, ya que se va forjando un tipo de comportamiento, una visión del mundo y de las cosas dando como consecuencia el cúmulo de su saber.

Edgar Faure señala que "La educación tiene dos dimensiones: debe preparar al cambio y hacer capaces a los individuos para aceptarlo y aprovecharlo, crear un espíritu dinámico, no conformista ni consolador. Paralelamente debe jugar un rol de antídoto ante numerosas deformaciones del hombre y de la sociedad; ya que una educación democratizada debe remediar la frustración, la despersonalización y el anonimato del mundo moderno" (FAURE EDGAR, 1988:86)

Para Piaget "la principal meta de la educación es crear hombres capaces de hacer cosas nuevas y no simplemente repetir lo que han hecho otras

generaciones: hombres creadores, inventores y descubridores. La segunda meta de la educación es formar mentes que puedan ser críticas, que puedan verificar y no aceptar lo que se les ofrece" (PIAGET JEAN, 1984:36)

Alfredo Phillips Greene plantea que si " el fin último de la educación es el bienestar social, y que las empresas son el principal medio para generar dicho bienestar, los retos que enfrentamos implican la necesidad de contar con una política de fomento educativo empresarial, que rompa esquemas aislados y vaya más allá de los planteamientos tradicionales en donde las actividades académicas y empresariales pertenecen a diferentes ámbitos. (PHILLIPS GREENE ALFREDO, 1997: 163-164)

Organizaciones mundiales como la UNESCO (BANCO MUNDIAL, 1995: 91-103) han coincidido en que la educación debe preparar al ser humano como agente del desarrollo, realizar plenamente los talentos y aptitudes que cada persona posee a la exigencia de equidad que debe guiar toda política educativa y a las verdaderas necesidades de un desarrollo respetuoso del ambiente humano, natural y de la diversidad de las tradiciones y culturas.

Al mismo tiempo plantea la UNESCO cuatro tipos de aprendizaje fundamentales para los individuos en tanto educación - capacitación, los cuales son:

- Aprender a conocer.- Es decir, adquirir los instrumentos de comprensión (ejercitar la atención, la memoria y el pensamiento)
- Aprender a hacer.- Para influir sobre el propio entorno (competencias específicas de cada persona que combina la calificación adquirida mediante la formación técnica y profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos entre otras)
- Aprender a vivir juntos.- Para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas (descubrimiento gradual del otro, la participación en proyectos comunes)
- Aprender a ser.- Como proceso fundamental de los tres anteriores (descubrimiento y experimentación estética, artística, deportiva, científica, cultural y social)

De lo anterior se puede concluir que en un contexto social, político y económico como el actual en donde se pretende obtener un incremento sustentable en el desarrollo, se debe fomentar la orientación de la educación hacia las necesidades de la sociedad vinculándolo con la productividad como factor del crecimiento económico, ante tal situación la pedagogía es la responsable de llevar a cabo acciones que conduzcan al desarrollo que reclama la humanidad.

PEDAGOGÍA

En cuanto a la pedagogía se puede decir que es una ciencia por ser un conjunto de conocimientos sistemáticos cuyo objeto de estudio es la educación. aplica el cálculo y la estadística para hacer evaluaciones y pronósticos de escenarios en tanto el impacto que tiene la educación, la cual se interesa por el perfeccionamiento humano, individual y social por medio de la observación y experimentación, analiza metódicamente los hechos que examina y los registra para trascender del ser al deber ser mediante la acción del proceso educativo en la práctica.

Por ser la educación un proceso histórico que se da de generación en generación, la pedagogía describe en tanto fue y lo que es, atendiendo las causas y efectos; es por ello que desde el punto de vista del ser (descriptivo - histórico), pasa al deber ser (normas, postulados y principios educativos).

La pedagogía en su modalidad técnico - práctica propone y sistematiza los medios adecuados con base en la didáctica para la organización y planeación de programas, cuyo objeto de estudio es la conducción del proceso educativo hacia un fin propuesto, dando como resultado la práctica educativa. (LARROYO FRANCISCO 1971:10).

A continuación se describirá la forma en que la didáctica interviene en los procesos de capacitación.

DIDÁCTICA

Para Francisco Larroyo:

"La didáctica es una parte de la pedagogía que describe, explica y fundamenta los métodos más adecuados y eficaces para conducir al educando a la progresiva adquisición de hábitos, técnicas y conocimientos; en suma a su metódica e integral formación" (LARROYO FRANCISCO 1971:178).

Para Tomaszewski:

la didáctica "es la teoría general de la enseñanza como disciplina particular de la pedagogía, investiga las leyes del proceso unitario de educación e instrucción. Su cometido comprende: los fines y objetivos de la enseñanza, el proceso de la enseñanza en la clase, los principios y reglas, los contenidos, la forma organizativa, los métodos y medios de la enseñanza de una materia dada" (TOMACHEWSKI, K. 1974:42-45)

La didáctica tiene como objeto de estudio para su desarrollo, la teoría y la práctica de la enseñanza y el aprendizaje.

El proceso de la enseñanza - aprendizaje, es el producto de una actividad consciente que requiere de una planeación, de una realización y una evaluación (proceso administrativo). (MATOS LUIS A. 1978: 19-46). A estos tres aspectos fundamentales de la Didáctica Matos les denomina momentos de la Didáctica:

1.- La planeación Didáctica es un trabajo previo que describe de manera consciente, progresiva y lógica. La secuencia de las actividades educativas; está formada por planes y programas de estudio, objetivos educativos, contenidos de la enseñanza, métodos y técnicas didácticas, auxiliares didácticos, recursos humanos y recursos materiales, para la enseñanza resulte segura y eficiente.

2.- La realización se lleva a cabo tomando en cuenta el tiempo y espacio de lo establecido en la planeación; en donde interactúan profesor - alumno, alumno - alumno y alumno - profesor en la praxis educativa del proceso Enseñanza - Aprendizaje.

3.- La evaluación consiste en la valoración de lo realizado con base en los objetivos planteados detectando así las causas y consecuencias de las fallas o aciertos cometidos; de tal forma que se realicen una retrosección para encontrar las fallas y corregir la planeación.

La didáctica tiene como propósito determinar en forma general el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, del cual se derivan principios y reglas para que el instructor esté en posibilidades de programar y ordenar los elementos de aprendizaje al establecer la secuencia de la clase, de tal manera que el capacitando desarrolle las actividades que le permitirán aplicar lo aprendido a través de métodos y técnicas como apoyo y uso adecuado de material didáctico durante dicho proceso, para que una vez que se adquieran los conocimientos, se desarrollen habilidades y se modifiquen actitudes, el participante sea evaluado y se establezca la retroalimentación del proceso. Éstos elementos son de gran importancia ya que interviene en las acciones de capacitación dentro del Sistema Integral de Recursos Humanos, el cual se explicará a continuación.

1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A la administración de personal le corresponden los aspectos humanos: elementos importantes para el éxito de una organización, debido a que el personal entusiasta, motivado, capaz y con deseos de colaborar, puede cumplir eficaz y eficientemente con su trabajo; considerando que los trabajadores son los que utilizan las máquinas, aprovechan el material y el capital, son quienes desarrollan los sistemas y proporcionan los servicios.

1.3.1. IMPORTANCIA

La importancia de la administración de los recursos humanos ha sido expresada de diferentes maneras a través de las diversas definiciones de administración como se enuncia a continuación:

"Lawrence Appley presidente de la Magnamente y Asociation dice: Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas.

Pedro Muñoz Amato profesor centroamericano asegura que "toda administración pública o privada es administración de personal por cuanto las cuestiones administrativas en la última referencia se pueden y se deben reducir siempre a sus elementos humanos.

Issac Guzmán Valdivia, catedrático mexicano aclara que la administración no solo es el manejo de los bienes e intereses materiales y económicos, sino que tiene como contenido propio y objeto material de estudio, diríamos con mayor rigor académico la dirección de los grupos humanos". (INAP 1992: Módulo I,1-15).

Como lo han expresado los citados autores, lo que hace a una organización es su gente, ya que de ellos depende directamente la producción y/o servicios con calidad.

1.3.2. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

La administración de recursos humanos es una rama de la administración general que por su naturaleza y trascendencia tiene, además, características, reglas y técnicas específicas. El ser humano se manifiesta a través de actividades generadas por motivaciones, por lo que su conducta resultará difícilmente previsible. "El situar este comportamiento dentro del ámbito laboral para lograr que el empleado desarrolle su trabajo y además quiera hacerlo bien en coordinación con los miembros del grupo especializado al que pertenece, constituye uno de los principales retos de la administración de recursos humanos". (INAP 1992:Módulo I, 17).

Desde un punto de vista integral se puede decir que el objetivo de la administración de recursos humanos es colaborar junto con otros sistemas de la organización para lograr los mas altos niveles de exigencia institucional de manera comprometida, permanente y sistemática, orientando hacia la calidad en el servicio que proporciona en este caso el DIF Nacional, expresados en sus objetivos como una institución de servicio.

1.3.3. BENEFICIOS

Para la administración de recursos humanos el hombre es el elemento más valioso con el que puede contar una organización y dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización; por lo tanto es necesario brindar alternativas de desarrollo y capacitación, con la finalidad de que participen cada día más en la organización dentro de un esquema de calidad.

1.3.4. CONTRIBUCIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

La Administración de recursos humanos es multidisciplinaria por requerir de diferentes fuentes de conocimiento en tanto las aportaciones de diferentes áreas del conocimiento que han contribuido a su conformación; de esta manera la capacitación recurre fundamentalmente a las siguientes ciencias y disciplinas:

C A P A C I T A C I Ó N

Antropología.- Referencia cultural y el comportamiento de grupos sociales

Derecho.- Ordenamientos y principios jurídicos que deben regir en las relaciones laborales.

Economía.- En las relaciones de producción de bienes y servicios, otorgar un valor a los trabajadores y establecer salarios; demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos, el impacto de la educación y la economía.

Matemáticas. - Al hacer uso estadístico de los estudios realizados y la toma de decisiones y la valuación de puestos.

Psicología.- Selección de personal, actitudes y motivación, reducción del conflicto, el medio ambiente de trabajo y el liderazgo.

Sociología.- Para estudiar las relaciones recíprocas de grupos e individuos.

Pedagogía.- Elaboración de currícula educativa - cartas descriptivas, técnicas y métodos del proceso *Enseñanza - Aprendizaje*, el proceso de capacitación, la orientación profesional (perfil - cuadro - puesto) y la inducción.

Informática.- Sistematización de la información en cada proceso de capacitación para los datos - reporte - decisión, elaboración de material didáctico, informes etc.

Para su estudio la administración de recursos humanos ha tomado forma como un sistema integral, del cual se enunciará su composición en el siguiente apartado temático.

1.4. EL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

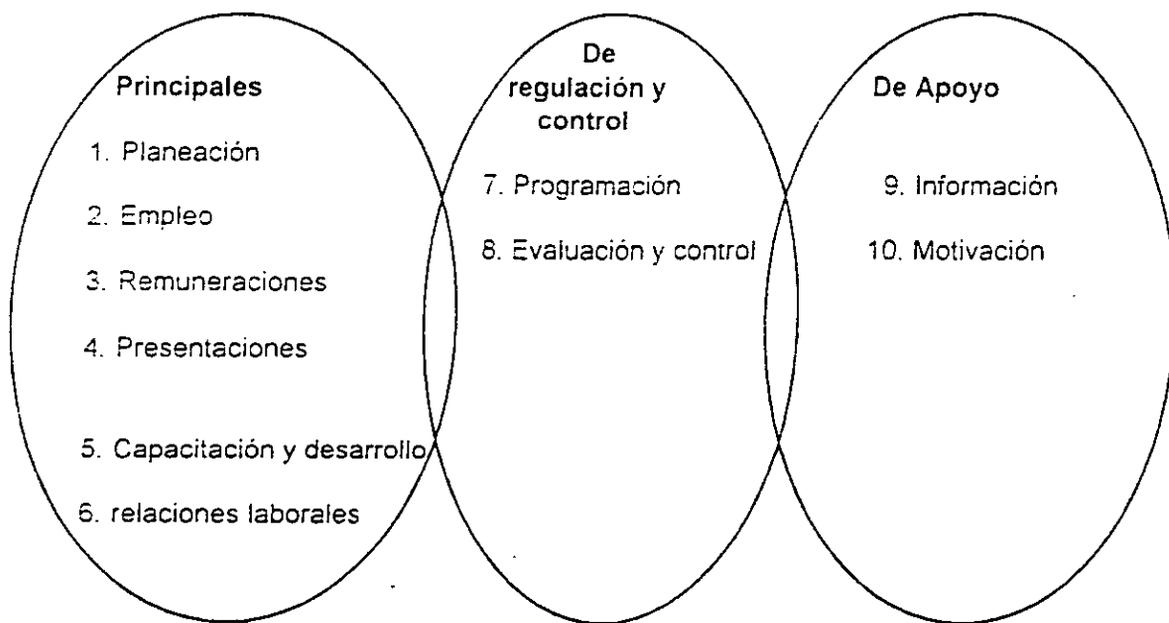
Para el estudio de los Recursos Humanos, se ha considerado el enfoque sistémico, por tener información, realizar un proceso y llegar a resultados los cuales a través de la retroalimentación fortalecen al sistema, y por tener varios subsistemas, que de no ser atendidos la organización no funcionaría bien.

1.4.1. DEFINICIÓN

“ Es el conjunto de elementos o subsistemas articulados e interdependientes entre si, que mediante estructuras, políticas, criterios y procedimientos, establecen y aplican las normas de trabajo y se toman las decisiones para coadyuvar tanto a la elevación de los niveles de calidad de vida de organización, como a su excelencia institucional.”

(Apuntes INAP 1992: 1-38)

1.4.2. ELEMENTOS O SUBSISTEMAS



Estos diez subsistemas que conforman el sistema integral de Administración de Recursos Humanos abarca las tres etapas de la vida laboral del trabajador en una institución.

- a) Antes de iniciada la relación laboral (**pre-empleo**)
- b) Durante la presentación de servicio (**empleo**)
- c) Al término de la relación de trabajo (**post-empleo**)

1.5. EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Por ser el tema que nos ocupa en el presente informe, se describirá de manera detallada con la finalidad de conocerlo a detalle para estar en posibilidades de hacer las propuestas correspondientes.

1.5.1. DEFINICIÓN

El subsistema de capacitación tiene como objetivo general proporcionar al trabajador la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades o la modificación de actitudes para el desempeño de sus funciones, con la finalidad de que adquiera los niveles de rendimiento e integración deseadas, así como para lograr que desarrolle su potencialidad en los niveles de actualización, especialización o desarrollo.

" Capacitación (adjetivo: capaz, y del verbo cápere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo". (Rodríguez Estrada Mauro; 1990:1-2)

Se considera la capacitación como "un sistema educativo permanente que a través del proceso Enseñanza - Aprendizaje proporciona conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes en el trabajador para que desempeñe eficaz y eficientemente sus actividades, tenga movilidad vertical y horizontal dentro de la organización y contribuya a su desarrollo integral" (Salaiz Martínez; 1978:21)

" La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador " (Siliceo Alfonso 1980:20)

" La capacitación es un proceso continuo y permanente de enseñanza y actualización de los servidores públicos mediante la transmisión de conocimientos por parte de un instructor, que contribuya al ejercicio de un cargo o puesto en una organización o institución determinada " (Centro de Estudios De Administración Municipal. 1988:7)

" Un sistema de capacitación ... es un conjunto de elementos organizados e interlazados con un propósito o función común que debe contener: objetivo y políticas definidas, actividades determinadas y tareas clasificadas por grupos afines, un adecuado flujo de comunicación interna entre los grupos que resulten con la misión de la empresa, recursos técnicos y administrativos para satisfacer las necesidades de capacitación del personal, de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa, directiva y el resto del personal " (Fernández Aparicio José Antonio y otros:8)

“... Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio adecuado con los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de su capacidad y de los recursos de su disposición. En este sentido se concibe a la capacitación no solo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo del país”. (Secretaría del Trabajo y Previsión social 1990-1991, 4-T).

De los conceptos anteriores podemos señalar que la función educativa en la actividad productiva adquiere importancia para el logro de los objetivos de un organismo, institución o empresa ya que por medio de ésta se satisfacen necesidades existentes y se prevén necesidades futuras con respecto a la preparación cognoscitiva, afectiva y psicomotriz de los colaboradores.

1.5.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Así como la educación pretende formar integralmente a los individuos, la capacitación interna modificar actitudes y aptitudes, desarrollar habilidades y proporcionar conocimientos mediante un proceso en el que intervienen el análisis, la síntesis y la aplicación de lo aprendido; dicho proceso responde a una planeación y programación específica de acuerdo con la normatividad establecida en las instituciones.

Para tratar el aspecto jurídico de la capacitación, es conveniente aclarar la diferencia que existe entre capacitación y adiestramiento, ya que se manejan los términos capacitación y adiestramiento tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como en la Ley Federal del Trabajo.

El punto de referencia en el que se basa el proceso de capacitación y adiestramiento, es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a partir de 1978, fue modificado en su artículo 123, inciso , A fracciones XII y XXXI, elevando a la categoría de garantía constitucional a la capacitación.

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo regula la capacitación y adiestramiento como derecho y obligación de los trabajadores, que entre otros aspectos establece lo siguiente:

- El derecho como trabajador para recibir capacitación o adiestramiento por parte del patrón, con la finalidad de elevar su nivel de vida productiva.
- El establecimiento de los requisitos, condiciones y circunstancias de la capacitación.
- Considera la capacitación dentro de las horas laborales del trabajador.
- Contiene algunos objetivos de la capacitación como son:

* Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del instructor en su actividad, o para el uso de una nueva tecnología.

- * Promoción para otro puesto.
 - * Prevención riesgos de trabajo.
 - * Incremento de la productividad.
 - * Mejoramiento de las aptitudes del trabajador.
- Las obligaciones con las que deben cumplir los trabajadores que reciben capacitación (asistencia, participación, utilizar sus conocimientos en su actividad productiva, etc.).
 - Formación de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con igual número de integrantes tanto del patrón como del trabajador para vigilar la instrumentación y capacitación, así como el funcionamiento oportuno y normal de la capacitación y adiestramiento.
 - Contiene la periodicidad y fechas de entrega de los programas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Dicha normatividad corresponde a la capacitación en general, y fundamentalmente en la iniciativa privada; sin embargo para el sector público existen en términos generales la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado la Ley del ISSSTE, El Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000, Estatuto Orgánico y las Condiciones Generales de Trabajo; a continuación se mencionan las que corresponden al Sistema Nacional DIF.

1.5.3. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DIF NACIONAL

Considerando que la capacitación es un factor importante dentro de la evolución de la sociedad, es necesario que las instituciones revisen sus ordenamientos jurídico - normativo para una mejor aplicación y ejecución de los procesos de capacitación para obtener una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas. A continuación se describen de manera general los elementos normativos que en materia de capacitación se aplican en el ámbito federal.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TÍTULO SEXTO DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL

Art. 123 Toda persona tiene derecho al trabajo digno socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley.

Apartado B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores

Fracción VII La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará Escuelas de Administración Pública.

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

TITULO SEGUNDO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LOS TITULARES

CAPÍTULO IV

Art. 43 Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1º de esta Ley
Fracción VI. Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

Inciso F) Establecimiento de Escuelas de Administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

CAPÍTULO V

ART. 44 Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción VII Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

CAPÍTULO VIII DE LAS PRESTACIONES SOCIALES Y CULTURALES SECCIÓN SEGUNDA Prestaciones culturales

Art. 140 El instituto proporcionará servicios culturales mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y a fortalecer la salud mental e integración social del trabajador, y su desarrollo futuro, contando con la cooperación y el apoyo de los trabajadores.

Art. 141. Para los fines antes enunciados el Instituto ofrecerá los siguientes servicios:

Fracción III De capacitación.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

5. CRECIMIENTO ECONÓMICO

5.7.1. Empleo y productividad

... El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo.

CAPACITACIÓN

El Plan propone un significativo incremento cualitativo y cuantitativo en la capacitación, de conformidad con las estrategias siguientes:

" Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. La oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo será adecuada cuando atiendan las necesidades de la planta productiva en materia de recursos humanos sin descuidar la formación integral de las personas. Para asegurar lo anterior, las autoridades educativas y laborales promoverán; con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mundo de trabajo. Estas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), cuya estructura facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales. Las normas definidas en el SNCL podrán servir como punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y de capacitación para el trabajo y podrán ser referencia para la educación media superior en sus modalidades terminal y bivalente..."

..."Los cambios cualitativos señalados deberán acompañarse de un aumento significativo en la infraestructura para la capacitación. Al efecto, se continuarán incrementando los planteles públicos, al tiempo que se promoverán la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral. Así mismo, se continuarán ampliando los programas que a través de becas y otros apoyos promueven la capacitación laboral.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000

IV. 4. DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y la lucha anticorrupción, y con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, es necesario impulsar una cultura de servicios que tengan como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización. En estas condiciones se instrumentarán los procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño

LÍNEAS DE ACCIÓN

- Actualización de conocimientos y habilidades
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo
- Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el Servicio Público
- Efectividad de la función, investigación y financiamiento de responsabilidades

VII. ESTATUTO ORGÁNICO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

CAPÍTULO I. DEL ÁMBITO DE COMPETENCIA Y ORGANIZACIÓN

- Art. 2º El organismo para el logro de sus objetivos realizará las siguientes funciones:
- III. Realizar acciones de apoyo educativo para la integración social y de capacitación para el trabajo sujetos de la asistencia social
 - X. Realizar y promover la capacitación de recursos humanos para la asistencia social.

CAPÍTULO IV. DE LAS ATRIBUCIONES DEL OFICIAL MAYOR

- Art. 19 Corresponde al Oficial Mayor la competencia de los siguientes asuntos:
- VII. Autorizar los estudios necesarios para lograr una planeación y optimización de los recursos humanos del sistema
 - VIII. Proponer al Director General las medidas técnicas y administrativas que estime convenientes para la mejor organización y funcionamiento del organismo, así como para la eficiente ejecución de la modernización administrativa;

CAPÍTULO XIII. DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS DIRECTORES

- Art. 30 Corresponde al Director de Recursos Humanos la competencia de los siguientes asuntos:
- II. Planear, programar, organizar, coordinar y evaluar el sistema de administración de desarrollo del personal del organismo;
 - XIV. Programar, ejecutar, difundir y controlar las prestaciones de los servicios de carácter educativo, social, cultural y recreativo a que tienen derecho los trabajadores del organismo y sus familiares;
 - II. Autorizar los estudios necesarios para lograr una planeación y optimización de los recursos humanos del sistema
 - XV. Instrumentar el programa de capacitación y desarrollo de personal del organismo, estableciendo coordinación, cuando se requiera, con dependencias y entidades competentes en la materia.

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA.

CAPÍTULO OCTAVO DE LA INTENSIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

- Art. 50. Para los efectos del artículo anterior, dentro de las horas de labores se impartirán cursos de formación personal, inducción al puesto, capacitación, actualización y desarrollo, los cuales deberán ser evaluados periódicamente para comprobar el logro de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO DÉCIMO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 59

Fracción VII. Fuera de las jornadas de trabajo, asistir a los cursos de promoción cultural que establezca el titular cuando el trabajador así lo desee.

Art. 60.

Fracción VI. Asistir a los cursos de capacitación, especialización u otros semejantes que programe el titular para mejorar su preparación, eficiencia y aptitudes para el desarrollo del trabajo, los cuales se impartirán dentro de la jornada de trabajo.

CAPÍTULO DÉCIMO PRIMERO DE LAS OBLIGACIONES DEL DIF

Art. 61

Fracción XI. Establecer la Comisión Nacional Mixta de Capacitación que promueva la impartición de los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener los ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de sus aptitudes profesionales. Esta comisión tendrá la obligación de presentar un plan anual de capacitación.

Fracción XII. Establecer un programa anual de desarrollo físico, cultural, social y deportivo para los trabajadores.

CAPÍTULO DÉCIMO SÉPTIMO DE LAS CORRECCIONES DISCIPLINARIAS Y SANCIONES

Art. 88

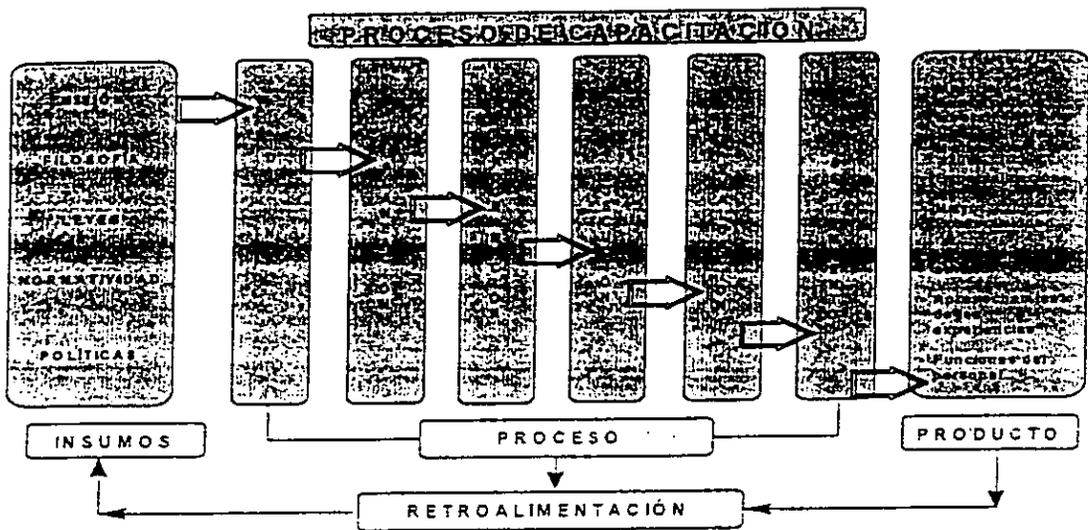
Fracción IV. Cuando no asista a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia dentro del horario de labores que tenga establecido, en caso de inconformidad del trabajador, se estará sujeto al dictamen emitido por la Comisión Mixta de Capacitación.

CAPÍTULO DÉCIMO OCTAVO PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Art. 98. Se otorgará una nota meritoria por superación, la cual será canjeada por el pago en efectivo de un día de sueldo tabular, el trabajador que compruebe haberse superado en el desempeño de sus funciones propias de su nombramiento en un trimestre, mediante la presentación de cualquier documento oficial que lo haga constar.

Esta normatividad nos permitirá seguir un orden en nuestras actividades sin afectar los derechos de los trabajadores y de la institución, es decir del DIF.

1.6 EL PROCESO DE CAPACITACION



El proceso de capacitación actúa de manera similar a cualquier sistema, en tanto es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función en común que debe contar con objetivos y políticas definidas, actividades determinadas, un adecuado flujo de información y contar con los recursos técnicos y administrativos necesarios para satisfacer las necesidades de capacitación del personal. Este planteamiento implica contar con insumos, procrear la información y analizar el producto con la finalidad de retroalimentar el sistema. De manera similar el proceso de capacitación requiere del análisis de su misión, filosofía, normatividad, reglamentos, relación jurídica con la empresa, estrategias etc.

Una vez analizado el primer punto se procede a realizar el proceso de capacitación, el cual consta de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico (DNC)

2. Planeación

3. Programación

4. Ejecución

5. Evaluación y

6. Seguimiento

Dichas etapas se han desarrollado en las Guías Técnicas para la Operación del Proceso de Capacitación como documento normativo. A continuación se explicarán con mayor detalle las etapas de la capacitación.

1.6.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Es la etapa decisiva para lograr el éxito de los programas de capacitación; por ello es conveniente realizar una investigación partiendo del hecho de que existen necesidades manifiestas y encubiertas. Alejandro Mendoza Nuñez señala que existen dos tipos de necesidades de capacitación siendo éstas las manifiestas y las encubiertas.

Necesidades Manifiestas.

Las necesidades manifiestas surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal como respuesta al cambio de métodos, procesos o equipo, también surgen cuando existen diferencias o quejas en el servicio. Ello implica realizar una investigación como se sugiere en los siguientes casos:

- 1.- Para conocer el número de personas que requieren capacitación en caso de que existan cambios en los objetivos y funciones, por ende la modificación de los procesos, métodos de trabajo y equipo, se recomienda consultar el área laboral de interés, analizar el expediente de los trabajadores, los documentos normativo-administrativos (manuales de organización y de operación), así como comparar las actividades anteriores con las actuales.
- 2.- Para conocer las características de los empleados que requieren capacitación por ser empleados de nuevo ingreso, se recomienda consultar las altas del personal, las solicitudes de empleo, los resultados de los exámenes de admisión, las actividades a desempeñar y compararlas con los conocimientos del empleado, al ingresar; para los de reubicación se recomienda consultar los movimientos de personal, los expedientes del personal y la descripción de las actividades anteriores para compararlas con las nuevas actividades a desempeñar.
- 3.- Para conocer la descripción de las actividades en que se requiere capacitación por quejas o deficiencias en el servicio es importante consultar el área laboral de interés, expedientes del personal y las quejas o sugerencias de empleados y usuarios.

Necesidades encubiertas.

Las necesidades encubiertas, se identifican cuando los empleados presentan problemas en el desempeño de su trabajo, generalmente por falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes inadecuadas, lo cual impide el desarrollo de una organización.

Para su detección se requiere llevar a cabo un proceso de investigación, puede ser por medio de entrevistas, cuestionarios, listas de cotejo, guía de observación directa o cualquier otro instrumento, puede combinarse los instrumentos para obtener dos puntos de vista diferentes (jefe- trabajador).

Según Michael Applegarth señala que las necesidades pueden ser también reactivas y/o proactivas; las necesidades reactivas son fáciles de identificar y generalmente responde a una necesidad correctiva por atender deficiencias de desempeño. Sin embargo las necesidades proactivas son aquellas necesidades que requieren mayor reflexión, dirección, planeación y riesgo para plantear una visión a futuro, considerando la misión, objetivos y funciones para propiciar en la planeación el cambio y/o formación del trabajador a partir de un perfil bien estructurado. La intención del Departamento de Capacitación en el DIF es orientar metodológicamente a los mandos medios para que las acciones de capacitación respondan en la medida de lo posible a necesidades proactivas.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación es importante concentrar la información obtenida de los instrumentos seleccionados, se puede utilizar un formato con la información que ayude a la planeación y programación de cursos.

1.6.2. PLANEACION

Es la toma de decisiones a partir de la cual se verá afectada o modificada la organización; implica la selección de cursos entre diversas alternativas de acuerdo con los lineamientos o requisitos preestablecidos por la impartición de eventos de capacitación considerando los objetivos, políticas, procedimientos y programas de la empresa o institución.

1.6.3. PROGRAMACION.

Para la elaboración de los programas es necesario considerar los conocimientos sobre las nuevas habilidades o mejorar las que ya existen en las áreas cognoscitiva, afectiva o psicomotriz, esto para la toma de decisiones, reducción de costos o aprovechamiento adecuado de los recursos existentes. En el área psicomotriz para ampliar las perspectivas de la utilización de nueva tecnología y métodos de trabajo, como son los cursos de sistemas de negocios, acción política etc. Y para el área afectiva se procurará el cambio de actitudes o conductas sobre dinámicas, estabilidad emocional, entrenamiento por sensibilización, psicología aplicada etc. Estos elementos permitirán dar apoyo para el mejor desempeño laboral. (CRAIG, ROBERT L. OTROS; 1985, 490-491)

En esta etapa se determinan los cursos que formaran parte del programa de capacitación de un periodo determinado (semestral, anual, bienal etc.). Además de los cursos que vendrán a satisfacer las necesidades detectadas, es necesario determinar los objetivos y el personal a capacitar, así mismo se elaborará el calendario de cursos que contendrá entre otros datos nombre del curso, duración, periodos, horarios, lugar de impartición, nombre del instructor etc.

La etapa de programación debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué debe programarse?

¿Cómo y cuándo se va a realizar?

¿Dónde se llevará a cabo lo programado?

¿Quiénes participarán en la organización de los cursos?

¿Qué se requiere para la organización del curso?

Se deben considerar en términos generales los siguientes elementos:

- Acciones de capacitación orientadas al desempeño del puesto de los trabajadores, a todos los niveles (personal operativo, de mandos medios y superiores).
- Concertar la información y analizar el resumen diagnóstico, tomando en cuenta los puestos y las funciones que desempeña el personal, para la integración de grupos homogéneos.
- Establecer las prioridades de atención para cada curso de acuerdo con los factores: tiempo (cargas de trabajo y horario), disponibilidad de personal (vacaciones o suspensión de labores con forme a la ley), equipo (disponibilidad) etc., de tal forma que les permita cumplir totalmente con las acciones de su programa.

1.6.4. EJECUCION.

Son las actividades que debe realizar el coordinador de cursos y el instructor para establecer las condiciones adecuadas en la realización de los cursos.

ACTIVIDADES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Previas al curso

- Verificar que el contenido temático de los cursos cubra las necesidades de capacitación de los participantes.
- Elaborar carta descriptiva conjuntamente con el instructor y el jefe inmediato o responsable de quien solicite el curso, indicando los temas que requieran mayor profundidad y desarrollo para lograr el objetivo propuesto.
- Confirmar el personal programa su inscripción en el curso.
- Elaborar registro de asistencia y calificaciones.

- Supervisar las condiciones físicas de las aulas.
- Verificar disponibilidad de equipo .
- Reproducir y entregar con oportunidad el material didáctico a los participantes.
- Proporcionar los servicios administrativos necesarios.

Durante el desarrollo del curso:

- Inaugurar el curso verificando la asistencia del personal confirmado.
- Presentar al instructor, (se recomienda elaborar previamente un resumen curricular).
- Realizar supervisiones durante el desarrollo de los cursos.
- Proporciona equipo y material didáctico cuando sea requerido por el instructor.

Posteriores al curso:

- Aplicar a los participantes instrumentos sobre la evaluación del instructor, a la organización y su opinión del contenido del curso.
- Clausura del curso.

ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR.

El instructor deberá efectuar las siguientes actividades:

Previas al curso

- Diseñar evaluación diagnóstica.
- Elaborar la carta descriptiva.
- Entregar al área de Recursos Humanos la calendarización y relación del equipo didáctico a utilizar.

Durante el curso

- Comunicar al grupo el objetivo del curso.
- Aplicar dinámicas de integración y trabajo en equipo.
- Determinar expectativas de los participantes.
- Aplicar evaluaciones.
- Explicar la metodología a utilizar.
- Registrar la asistencia y puntualidad de los participantes.
- Desarrollar los temas aplicando las técnicas didácticas adecuadas.
- Utilizar equipo y material didáctico.

Al finalizar el curso.

- Aplicar la evaluación final del cursos a los participantes.
- Dar a conocer a los participantes los resultados de evaluación.
- Entregar al área de Recursos Humanos el registro de asistencia y calificaciones.

1.6.5 SEGUIMIENTO.

En esta etapa se aplican instrumentos para verificar el cumplimiento de los objetivos, la misión y en que medida se siguieron las políticas establecidas por la empresa o institución. Este proceso de aplicación, debe ser sistemático en el cual se plantea la búsqueda de la retroalimentación, para que con base en la experiencia se efectúen ajustes y/o modificaciones a los procedimientos e instrumentos aplicados con el propósito de hacerlos más eficaces en su operación, y se obtenga información suficiente sobre el grado alcanzado por capacitación y permita evaluar su impacto.

Resulta importante realizar un esfuerzo para analizar si los recursos invertidos en capacitación fueron bien administrados y aprovechados para cubrir necesidades reales que contribuyen al mejoramiento productivo, ya sea en bienes o servicios, así como conocer los elementos pedagógicos que la sustentan. Para ello en el capítulo IV se mostrará un esbozo de la aplicación de la pedagogía en los cursos de capacitación del DIF Nacional, así como la secuencia metodológica planteada y basada en la Administración de Recursos Humanos.

1.6.6. EVALUACION.

La evaluación tiene como propósito determinar el grado en que fueron logrados los objetivos y metas propuestas, comparando lo previsto con la modificación de la conducta en habilidades conocimientos y actitudes, rendimiento en eficacia o cantidad y rendimiento en eficacia o calidad.

Esta evaluación se referirá a los objetivos de aprendizaje (al capacitando y a los contenidos del curso), a la organización del evento y a la participación del instructor.

1.7. LAS FUNCIONES DEL PEDAGOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

El subsistema de capacitación es una de las áreas de trabajo en donde el pedagogo puede desarrollarse ampliamente, ya sea de las actividades de planeación - programación, ejecución de los cursos, o en seguimiento y evaluación. Cada una de dichas etapas tienen que ver con aspectos educativos y formativos, en donde el pedagogo puede desempeñar un excelente papel profesional como personal operativo o de responsabilidad en los procesos de inducción, capacitación (elaboración de currícula educativa para la profesionalización en el servicio, formación de instructores, revisión y elaboración de cartas descriptivas, entre otras funciones) trabajo administrativo, educación abierta, desarrollo profesional, cultura administrativa e intercambio tecnológico.

También puede participar el pedagogo con grupos interdisciplinarios en el subsistema de empleo con actividades de reclutamiento y selección de personal, sin llegar a interpretar las pruebas psicométricas, a menos que tenga la especialización para ello.

Para describir las funciones desarrolladas como pedagoga en el Departamento de Capacitación del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, a continuación se presenta en términos generales la estructura del DIF con la finalidad de dar a conocer su forma de organización y en términos generales la normatividad en la cual se sustenta el programa de capacitación.

CAPÍTULO II. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL DIF

Con la finalidad de presentar al lector el escenario en donde se desarrolló el trabajo profesional, se describe una reseña histórica con la evolución de la asistencia social en México como respuesta a los cambios sociales a las necesidades de la población vulnerable dando como resultado la creación del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

Posteriormente se describe desde el punto de vista de la planeación estratégica el sustento administrativo institucional; es decir sus objetivos, programas, órganos rectores y la estructura organizacional.

Cabe mencionar que a partir del presente sexenio de gobierno y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, el titular del Sistema Nacional DIF propuso la filosofía a seguir como líneas generales de acción en beneficio de la sociedad; dicha filosofía se encuentra inmersa en la descripción de los servicios que ofrecen los diferentes centros de atención a la sociedad.

Con la información anterior, el Departamento de Capacitación toma en cuenta las funciones para planear los programas de capacitación y desarrollo del personal que labora en las diferentes áreas del Sistema Nacional DIF: así mismo tiene como responsabilidad fomentar la actualización y/o adquisición de nuevos conocimientos, promover la especialización y profesionalización del servicio en tópicos de salud, rehabilitación, asistencia alimentaria, desarrollo familiar y en general la asistencia social, dichas actividades se encuentran sustentadas en las funciones del Departamento de Capacitación y porque sirven de referencia para este informe por ser el tema de estudio a tratar.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De acuerdo con el análisis efectuado por Aida Valero Chávez de la Asistencia Social en México, la evolución de la asistencia social se ha dado a partir del crecimiento social, político y económico del país, con diversos esfuerzos de beneficencia tendientes a procurar una mayor justicia social; a continuación se describe en orden cronológico la reseña histórica

Durante la colonia, las labores asistenciales se llevaron a cabo con base en la caridad cristiana: en este sentido correspondió a Fray Vasco de Quiroga ser el fundador en México de la primera casa de niños expósitos, en Santa Fe, esta fue la característica predominante en dicha época.

En el México Independiente el médico y político liberal Valentín Gómez Farias planteó un sistema para auxiliar a las personas con carencias, el cual con el movimiento de la Reforma tomó cuerpo doctrinario en el concepto de beneficencia pública; al dictarse las Leyes de Reforma y crearse el Registro Civil en 1861, marca el inicio de la asistencia social pública, en ese año el presidente Benito Juárez adscribe la beneficencia pública al gobierno del Distrito Federal.

Con José Vasconcelos, la Secretaría de Educación Pública en 1924 se crean las Misiones Culturales, en 1927 es creado el Consejo Tutelar de Prevención Social.

Durante el sexenio del Presidente Plutarco Elías Calles en donde predomina como filosofía el positivismo se crea La Asociación de Protección a la Infancia en 1929, también surge la institución del sector social llamada Gota de Leche con el fin de ofrecer leche y desayunos escolares a los niños desamparados de la capital del país, también se establece el Consejo Supremo de Defensa de Prevención Social en 1931.

En 1938 se crea la Secretaría de Asistencia Pública teniendo entre sus objetivos cuidar a la niñez, disminuir la mortalidad infantil y lograr mejores generaciones para México.

Dicha Secretaría se fusiona con la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) en 1943 La Casa Cuna pasa a ser de beneficencia pública a asistencia pública dependiente de la SSA

En 1952 se crea el Instituto Nacional para la Rehabilitación de Niños Ciegos y Débiles Visuales.

En 1964 mediante decreto presidencial se creó el organismo público descentralizado Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI), para responder a la reciente demanda de los servicios otorgados por la Asociación de Protección a la Infancia A. C.

En agosto de 1968 por decreto oficial se crea el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN), con la finalidad de dar servicio médico asistencial y jurídico a los menores en cuanto al abandono y explotación de menores, así como la atención a los ancianos y la familia.

En 1975 se publica en el diario oficial de la federación la creación del Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI) que absorbió las funciones del INPI, además de fomentar y desarrollar actividades de tipo productivo para elevar el nivel de vida familiar y de la comunidad.

En 1977 se fusionan el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez y el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia, dando lugar al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia cuyos objetivos establecían el bienestar social de la niñez, la familia y la comunidad en general.

En 1982 por decreto del Ejecutivo Federal, el DIF se integra como un organismo público descentralizado al sector salud, asignándole la realización de los programas de asistencia social al Gobierno de la República y se ponen a su disposición los recursos que la citada Secretaría destina a los servicios de asistencia social y rehabilitación no hospitalaria.

El 9 de enero de 1986 se publicó la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social, asignándole al Sistema Nacional DIF el objetivo de promover la asistencia social .

El 29 de junio de 1997 por decreto presidencial y debido a la descentralización administrativa se transfieren las áreas operativas al DIF D. F. como un organismo público descentralizado.

Actualmente la demanda de asistencia social no ha desaparecido, aunque si ha tomado diferentes matices; de hecho la vulnerabilidad tiene en la actualidad formas ni siquiera imaginadas al hacer una retrospectiva de hace cuatro o cinco décadas; esta nueva realidad política de la asistencia social del Estado ha sufrido modificaciones de forma y de fondo a la par con los cambios del país.

El DIF de hoy encarna esa nueva política social del Estado en donde la sociedad mexicana día con día gana espacios de participación, quiere y requiere trascender a la respuesta mecánica y muchas veces parcial del abandono y el desamparo. De acuerdo con los lineamientos de la política social del gobierno federal, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia busca apoyar a los individuos y grupos marginados en la solución de sus problemas impostergables de subsistencia, pero también prevenir que sufran males mayores, mejorar sus condiciones de vida y ofrecerles la posibilidad de integración social y productiva.

2.2. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

De acuerdo con la política de modernización del sector público federal, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia a través de la Dirección de Comunicación Social, publicó el documento titulado EL DIF HOY, el cual alude a lo siguiente:

OBJETIVO DEL SISTEMA NACIONAL DIF

Promover la asistencia social y la interrelación sistemática de acciones que en la materia llevan a cabo las instituciones públicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apoyar el desarrollo de la familia y la comunidad
- Fomentar la educación para la integración social
- Impulsar el sano crecimiento físico y mental de la niñez
- Operar establecimientos de asistencia social en beneficio de menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos sin recursos;
- Realizar estudios e investigaciones acerca de los problemas de la familia, menores, ancianos y minusválidos
- Proporcionar servicios de asistencia jurídica y orientación social a menores, ancianos y minusválidos sin recursos;
- Intervenir en el ejercicio de la tutela de menores que corresponda al Estado, en los términos de la Ley respectiva
- Llevar a cabo acciones en materia de prevención de invalidez y rehabilitación de discapacitados y en centros no hospitalarios, con sujeción a la Ley.
- Los demás que les encomienden sus leyes

PROGRAMAS

El DIF cuenta con diversos programas frecuentemente revisados y evaluados con mirada crítica para hacer crecer sus logros y dar mayor capacidad de respuesta: estos programas responden a cinco políticas institucionales:

- **MEJORAMIENTO DEL ESTADO DE NUTRICIÓN**

De acuerdo con lo que señala el Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000, ésta institución está encargada de coordinar los esfuerzos de los organismos gubernamentales a favor de una mejor alimentación y nutrición de los mexicanos; en este sentido todos los empeños se concentran en el Programa de Alimentación y Nutrición Familiar (PANF), se lleva a cabo a través de 24 programas alimentarios, entre los que destacan el subsidio a la tortilla, abasto a zonas populares, ayuda alimentaria a comunidades indígenas, desayunos escolares y apoyo alimentario a familias.

Su objetivo es establecer normas en materia de asistencia alimentaria para fortalecer nivel de alimentación y apoyar el gasto familiar de la población con mayor índice de marginación, en especial los grupos de riesgo, a través de la ayuda alimentaria directa, la orientación alimentaria y el fenómeno de la producción de alimentos para autoconsumo.

- **ASISTENCIA A DISCAPACITADOS**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, en países similares al nuestro el 10% de la población en promedio sufre algún tipo de discapacidad. No hay duda entonces de la importancia de ofrecer a esa décima parte de los mexicanos la posibilidad de atención, rehabilitación y acceso a servicios adecuados.

En vista de que son muy diversos los tipos de discapacidad, las personas con restricciones de este tipo no constituyen un grupo homogéneo y las barreras que tienen que superar son de diversa índole: deficiencia mental, movilidad restringida, limitaciones visuales, auditivas y de lenguaje, son algunas de las principales discapacidades que requiere de atención específica; para este reto se creó en 1995 el Programa Nacional para el Bienestar y la Incorporación al Desarrollo de las Personas con Discapacidad en donde se plantea la prevención de la discapacidad, la rehabilitación de los discapacitados y su integración social y productiva en la sociedad. Tiene como objetivo proporcionar los servicios de rehabilitación no hospitalaria, a través de la operación sus centros, normar su aplicación a nivel nacional, así como la formación de profesionistas en la materia; llevar a cabo las actividades de salud que determine la Ley de Asistencia Social, así como establecer y coordinar con otras instituciones acciones tendientes a mejorar los niveles de salud en comunidades desprotegidas y procurar la incorporación del minusválido al proceso productivo.

- **PROMOCIÓN DEL DESARROLLO FAMILIAR Y COMUNITARIO**

Se fomenta esta participación en acciones destinadas a mejorar su propio nivel de vida a través de cinco programas:

1. Cocinas Populares y Unidades de Servicios Integrales (COPUSI) se instalan cocinas colectivas en zonas populares para ofrecer menús de bajo precio y acordes con una dieta recomendable. Al DIF le corresponde suministrar despensas, equipo, asesoría técnica, capacitación y orientación sobre nutrición. Las comunidades por su parte adoptan la organización, las instalaciones y el trabajo voluntario.
 2. Programa de Desarrollo Integral del Adolescente (DIA) Los adolescentes enfrentan problemas que requieren atención y sobre todo prevención, tal es el caso de embarazadas a temprana edad, la farmacodependencia, la deserción escolar, el abandono por parte de las familias, el abuso, la falta de acceso a la justicia, son algunas de las barreras que encuentran los jóvenes en la senda hacia su cabal desarrollo.
 3. Programa de Menores en Circunstancias Especialmente Dificiles (MECED) Debido a la innegable condición en la que muchos menores crecen al margen de los más elementales derechos como niños y como seres humanos el DIF concentra esfuerzos en la atención de los menores, en especial los que viven en situaciones que los hacen más indefensos tales como niños sin hogar, maltratados, abandonados, discapacitados, adictos o que han sufrido abuso sexual. Este programa se orienta a prevenir y atender la expulsión y el abandono de los menores del núcleo familiar, así como a promover cambios en las condiciones de existencia de los niños callejeros e integrarlos de la mejor manera a la vida social y productiva.
 4. Programas de Atención a Familias y Comunidades en el D.F. y los Estados Promueve el desarrollo y el bienestar de familiar y comunidades marginadas a través de su participación en acciones de saneamiento ambiental y de mejoramiento de la salud, la economía familiar. Su instrumento principal es la Red Móvil, formada por promotores comunitarios que promueven acciones de mejoramiento de las viviendas, construcción de letrinas, reforestación y sistemas alternativos de huertos entre otros.
 5. Programas coordinados de Salud. El DIF participa en la educación para la salud y la prevención de las enfermedades en coordinación con las instituciones del Sector Salud; en todo el país los sistemas estatales con la supervisión del DIF Nacional vigilan que se cumplan las pautas oficiales para las acciones de salud reproductiva, que engloban actividades de orientación y sensibilización sobre los beneficios de los cuidados durante el embarazo, el espaciamiento y limitación del número de hijos.
- **PROTECCIÓN Y ASISTENCIA A LA POBLACIÓN EN DESAMPARO**
Tiene como objetivo proporcionar apoyo a menores, ancianos, indigentes, mujeres y otras personas en estado de abandono o que por su marginación o pobreza requieren albergue, vestido, servicios de salud y alimentación. Para la atención de éstos grupos el DIF cuenta con diversos programas de instalaciones: desde casas cuna para recién nacidos hasta asilos para individuos de la tercera edad, pasando por centros de desarrollo infantil e internados para niños y adolescentes.

- **DEFENSA DE LOS DERECHOS DEL MENOR, LA MUJER Y LA FAMILIA**

Este programa tiene como finalidad, asistir con servicios jurídicos profesionales y gratuitos en materia de derecho familiar a las personas que se encuentran en condiciones marginales para hacer cumplir sus derechos; estos servicios se prestan desde la rectificación de actas del Registro Civil hasta la asesoría para la adopción o juicios sucesorios, pasando por la orientación para casos de divorcio, pensiones alimenticias, pérdida de la patria potestad, guardia y custodia de menores. Todas estas tareas se realizan mediante uno de sus órganos internos que es la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia.

2.3. ÓRGANOS RECTORES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El DIF se rige por una Junta de Gobierno, un Patronato, un Director General, dos Subdirecciones, Oficialía Mayor, Contraloría Interna en el DIF Nacional y 10 Direcciones de área (Anexo 1)

La **JUNTA DE GOBIERNO** está constituida por los secretarios de Salud, Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Educación Pública, así como del Trabajo y Previsión Social, además de los titulares del Departamento del Distrito Federal, la Procuraduría General de la República, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado, la Lotería Nacional y Pronósticos para la Asistencia Pública. En la Junta de Gobierno participa también el director general del DIF, quien es nombrado en ese cargo por el Presidente de la República.

A su vez **EL PATRONATO** del DIF está formado por once miembros, encabezados por la señora Nilca Patricia Velasco de Zedillo. Con la intención de conformar un órgano plural, menos formal y más activo a mediados de 1995 se invitó a participar en el patronato a un grupo de mujeres y hombres representantes de muy variadas disciplinas y opiniones. Con ello se pretende conformar una instancia de gobierno y un órgano para la obtención de recursos, el patronato se constituya como generador del trabajo del DIF y un instrumento de análisis y evaluación de sus programas, que aporte conocimientos, experiencia y capacidad de convocatoria social. Los patronos son miembros destacados del sector empresarial, de los centros de investigación, de los medios de comunicación, del ámbito intelectual, del campo de la medicina y de las principales corrientes políticas representadas en el Poder Legislativo.

LA DIRECCIÓN GENERAL del DIF procura la máxima eficiencia de las atribuciones, objetivos, recursos y programas institucionales del DIF, así como su vinculación con el sector salud. Cuenta con el apoyo de dos subdirecciones generales que se ocupan de coordinar en dos grandes áreas todas las acciones de la institución.

La **SUBDIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN** es responsable de las acciones de ayuda alimentaria y mejoramiento del estado de nutrición y desarrollo comunitario; a la vez, se hace cargo del vínculo institucional con los DIF estatales. Tiene como objetivo dirigir, organizar y evaluar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a la misión y objetivos

de la institución las estrategias, políticas y lineamientos para la operación, funcionamiento y administración de la Dirección de Asistencia Alimentaria y de la Dirección de Promoción y Desarrollo Social, con el propósito de cumplir los programas institucionales de promoción del desarrollo familiar y comunitario: asistencia social y atención y mejoramiento nutricional para la población marginada y de escasos recursos, tanto en el D. F., como en las entidades federativas.

a) Dirección de Promoción y Desarrollo Social realiza acciones orientadas al establecimiento de mínimos de bienestar en aspectos de integración social y familiar, promoción del desarrollo comunitario y promoción social de la salud, en el Distrito Federal y el área metropolitana.

b) Dirección de Asistencia Alimentaria procura mejorar la nutrición familiar mediante la planeación, organización, ejecución y control de diversas actividades de carácter alimentario, destinadas principalmente a las personas de escasos recursos o grupos sociales marginados, tanto en el área metropolitana como en entidades federativas.

Por su parte la **SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ASISTENCIA Y CONCERTACIÓN** cuida el desempeño de los programas para beneficio de menores, jóvenes, discapacitados, ancianos y población en desamparo. Tiene como objetivo dirigir, organizar y evaluar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a la misión y objetivos de la institución, las estrategias, políticas y lineamientos para la operación, funcionamiento y administración de la Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social y de la Dirección de Concertación y Apoyo a Programas; así, establece convenios de colaboración y coordinación con los DIF estatales y municipales, con el propósito de propiciar y cumplir con los programas institucionales de protección y asistencia a la población en desamparo.

a) Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social proporciona los servicios de rehabilitación y asistencia social y norma su aplicación a nivel nacional, contribuyendo a la integración social del minusválido y personas sujetas a asistencia social.

b) Dirección de Concertación y Apoyo a Programas tiene como objetivo fomentar las relaciones del Sistema Nacional con los Sistemas Estatales y Municipales a efecto de promover, implementar y controlar los programas establecidos, así como coadyuvar a la integración, bienestar y desarrollo comunitario en el ámbito rural.

OFICIALÍA MAYOR Tiene como responsabilidad administrar el funcionamiento de los recursos humanos, financieros y materiales a través de las Direcciones de Recursos Humanos, Programación, Organización y Presupuesto, así como Recursos Materiales y Servicios Generales, conforme a las disposiciones establecidas, para proporcionar los servicios de apoyo administrativo necesarios para el logro de los objetivos del Sistema.

a) Dirección de Recursos Humanos, administra de manera integral a los recursos humanos que laboran en el DIF.

b) **Dirección de Programación, Organización y Presupuesto** elabora los programas institucionales y presupuestales y vigila los recursos financieros de acuerdo a los programas establecidos.

c) **Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales**, dirige y proporciona el oportuno apoyo administrativo en adquisiciones, almacenes, servicios generales, obras y conservación que requiere el Sistema.

DIRECCIÓN DE ASISTENCIA JURÍDICA, asesora y responde jurídicamente al DIF administra la prestación permanente de los servicios de asistencia jurídica y de integración social a los menores de familia a través de la Procuraduría del Menor y la Familia.

CONTRALORÍA INTERNA EN EL SISTEMA NACIONAL DIF controla y vigila el manejo de los Recursos financieros del Sistema y verifica el cumplimiento de los objetivos de los programas institucionales.

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL norma, coordina y orienta las actividades de difusión, comunicación y prensa, informando a la población acerca de las actividades realizadas y de las campañas de sensibilización respecto a los programas institucionales.

EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD MENTAL actualmente se encuentra en proceso de reestructuración, su compromiso será establecer pautas coherentes para la tarea asistencial y capacitar al personal DIF para que esté en condiciones de llevar a cabo su trabajo con la mira puesta en una visión amplia e integral de la asistencia social.

2.4. FILOSOFÍA Y SERVICIOS

Para enfrentar de manera eficiente los problemas de marginación el DIF está inmerso en un proceso de reforma institucional en aras de una mayor eficacia en su labor y una nueva relación con la sociedad, para ello ha considerado como bases del cambio lo siguiente:

- *Esfuerzo Integral*. Se ha propuesto dar orientación y continuidad a las acciones que diversas dependencias desarrollan en beneficio de los sectores más vulnerables.
- *Trabajo Conjunto*. Se busca unir y coordinar los esfuerzos, recursos y apoyos de los diversos organismos gubernamentales y de la sociedad civil en las tareas de asistencia social. Con esto se evita duplicar el trabajo, se logra mayor cobertura, se da un uso más racional de los recursos y se otorga coherencia y unidad a los programas y acciones.
- *Apoyo a la Actividad Regional*. La extensa variedad geográfica socioeconómica y humana de nuestro país motiva para que también los fenómenos de vulnerabilidad tengan características específicas. Por ello se promueve la descentralización, en consecuencia se ha dado a la tarea de transferir más recursos, funciones y programas a los DIF estatales y municipales.

- *Coordinación y Concertación.* Dar congruencia y sentido único a las acciones de asistencia social públicas y privadas, incrementando su cobertura y calidad.
- *Participación ciudadana.* Procurar la participación colectiva que por naturaleza acompaña a la labor asistencial.

Dentro de los servicios en centros se encuentran los siguientes:

Casas Cuna

Se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, el DIF otorga cuidados y atención a los niños abandonados o que han sido separados de padres o tutores maltratadores, y que tienen desde unos cuantos días de nacidos hasta seis años de edad.

Casas Hogar para Niños y Niñas

Los niños y adolescentes de 18 años, que al carecer de un hogar adecuado para su buen desarrollo han quedado bajo la tutela del DIF, habitan en casas hogar de esta institución. Hay una para varones con capacidad para 200 y otra para niñas, que aloja a 450 pequeñas. en las casas hogar además de tener techo, alimento, cuidado, afecto y atención los niños y adolescentes tienen acceso a la capacitación en diversos oficios, para que al llegar a la edad adulta tanto varones como mujeres sean autosuficientes y puedan integrarse de manera sana y productiva a la sociedad.

Internados Amanecer

Es para los niños que requieren asistencia porque aunque cuenten con familiares legalmente responsables, no cuentan con los recursos económicos para cubrir las necesidades básicas de los menores o cuando el núcleo familiar está en proceso de desintegración y por el momento no hay quien se haga cargo de los niños. Reciben educación básica y adquieren conocimientos en diversos oficios para que enfrenten la vida de manera responsable.

Casas Hogar para Ancianos

Existen cuatro asilos, dos en la ciudad de México, uno en Oaxaca y otro en Morelos (los dos últimos a nivel normativo), con esto el DIF busca dar asistencia a ancianos abandonados o desamparados. mujeres y hombres de la tercera edad encuentran comida, albergue, atención médica y psicológica así como afecto y compañía. También proporciona atención médica y psicológica a los ancianos de instituciones privadas de beneficencia.

Otros servicios que desde el punto de vista normativo coordina son:

a) Centros de Desarrollo Infantil (DIF D.F.)

Las madres trabajadoras de escasos recursos que no tienen acceso a los sistemas de seguridad social, reciben el apoyo del DIF a través de los Centros Asistenciales de

Desarrollo Infantil (CADI) para la atención de pequeños de 45 días de nacidos hasta los 5 años 11 meses.

b) Campamentos Recreativos DIF Estatales

El DIF cuenta con siete campamentos recreativos con una capacidad promedio de 120 personas cada uno; estos campamentos ubicados en los Estados de Nayarit, Veracruz, Guerrero, Quintana Roo, Guanajuato, Aguascalientes y Sinaloa, ofrecen actividades artísticas, deportivas y socioculturales a niños, adolescentes, ancianos y personas con discapacidad.

Como se puede apreciar, esta información permite conocer la institución para estar en posibilidades de orientar los subprogramas de capacitación de cada área que responda a las necesidades del servicio tomando en cuenta las funciones y programas institucionales asignados, con la finalidad de brindar mayor apoyo en la profesionalización y/o actualización de los recursos humanos con los que cuenta el Sistema Nacional DIF, así mismo se describen los objetivos y funciones del Departamento desde el punto de vista administrativo para destacar más adelante las acciones realizadas en apego y concordancia a las funciones institucionales asignadas.

2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

El Departamento de Capacitación forma parte de la estructura de la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos quien a su vez depende de la Dirección de Recursos Humanos; dicho Departamento cuenta con la Coordinación de Capacitación General y la Coordinación de Proyectos y Evaluación con las siguientes funciones generales que se describen a continuación de acuerdo con el manual de organización autorizado por la Dirección de Programación, Organización y Presupuesto.

OBJETIVO:

Elaborar, coordinar y evaluar el Programa Institucional de Capacitación en el que está involucrado el personal del Sistema con el propósito de contribuir al incremento de sus conocimientos, habilidades y el desarrollo positivo de sus actitudes, propiciando el logro de objetivos institucionales, la dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

FUNCIONES

- Supervisar conforme a la normatividad vigente el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos para el desarrollo adecuado del Programa Institucional de Capacitación.
- Elaborar, coordinar y evaluar los Subprogramas que le sean encomendados, en atención a los lineamientos y políticas aplicables, así como asesorar técnicamente en los asuntos de su especialidad a los demás servidores públicos del Sistema.
- Elaborar y revisar los Anteproyectos de Presupuesto relativos al Programa Institucional de Capacitación de acuerdo con los lineamientos que al efecto se señalen.

- Acordar, con el Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos la resolución de los asuntos de su competencia: formular y proporcionar los informes que le sean solicitados, así como coordinar y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos.
- Proponer al Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos, las medidas de Modernización Administrativa 1995 - 2000, para mejorar la eficiencia en la administración de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.
- Proporcionar, dentro del ámbito de su competencia, la información, colaboración y dictámenes técnicos que le sean requeridos, tanto por las áreas del Sistema, como por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal o Entidades Federativas, de acuerdo a las políticas que al efecto se establezcan.
- Vigilar la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales del área a su cargo.
- Coordinar y participar con las áreas de Recursos Humanos en las acciones que se acuerden o se establezcan para el cumplimiento del Programa Institucional de Capacitación del Sistema.
- Elaborar, coordinar y ejecutar el Programa Institucional de Capacitación para todo el personal del Sistema, con base en los lineamientos establecidos.
- Participar en la Comisión Mixta de Capacitación con las acciones que se requieran de acuerdo al Programa Institucional de Capacitación y a las disposiciones legales vigentes.
- Participar con la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos en la revisión y actualización de las Condiciones Generales de Trabajo relacionadas con la Capacitación.
- Definir las políticas y procedimientos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la elaboración del Programa Institucional de Capacitación, su ejecución y la evaluación del impacto en el desempeño.
- Apoyar y asesorar a las diversas áreas del Sistema y a los servidores públicos de la Institución que así lo requieran, en materia de capacitación al personal.
- Gestionar, coordinar y supervisar los Subprogramas de Becas, Capacitación en Informática, Higiene y Seguridad, Educación Continua, Permanente, Educación Abierta, así como los descuentos en colegiaturas para el personal del Sistema y sus familiares, en su caso.
- Mantener relaciones profesionales con Instituciones Públicas y Privadas, para coordinar acciones de capacitación afines al Programa Institucional de Capacitación.
- Promover, formar y desarrollar Instructores Internos para apoyar los programas de capacitación de personal y crear el efecto multiplicador de los mismos.
- Coordinar con la Unidad Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos y con la Dirección de Programación, Organización y Presupuesto el pago a Instructores e Instituciones externas y el estímulo a Instructores Internos por la prestación de servicios de capacitación.
- Supervisar y controlar la expedición y registro de Constancias de participación al personal acreditado en las acciones de capacitación.
- Supervisar la evaluación y el seguimiento del impacto en el desempeño del personal capacitado.
- Mantener permanentemente informado al Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos, sobre las funciones relevantes y
- Las demás que le confiera el Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos y las disposiciones legales vigentes.

COORDINACIÓN TÉCNICA DE CAPACITACIÓN GENERAL

OBJETIVO

Elaborar y coordinar conforme a la normatividad vigente la Capacitación Operativa para los trabajadores de la Institución, a partir de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con el propósito de contribuir a la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y el cambio positivo de actitudes de los recursos humanos en el trabajo, que propicien el logro de los objetivos institucionales, la dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

FUNCIONES:

- Participar con la jefatura del Departamento de Capacitación y conforme a la normatividad vigente, en la difusión y cumplimiento de políticas, normas y lineamientos de capacitación para el personal del Sistema.
- Analizar y revisar de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, la Detección de Necesidades de Capacitación Administrativa, de las áreas bajo su responsabilidad.
- Participar conforme a la normatividad vigente, con la jefatura del Departamento de Capacitación, en la elaboración del Programa Institucional de Capacitación para el personal del Sistema.
- Difundir, coordinar y supervisar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, los Subprogramas de Capacitación dirigido a todo el personal del Sistema.
- Supervisar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, el cumplimiento de las políticas y lineamientos en el desarrollo de las acciones de capacitación coordinadas por los responsables de Capacitación de las diversas áreas del Sistema.
- Participar con la jefatura del Departamento de Capacitación, en la elaboración del anteproyecto de presupuesto requerido en la Coordinación Técnica a su cargo, para cumplir con el objetivo y las funciones establecidas.
- Proporcionar de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, la asesoría y apoyo técnico en el ámbito de su competencia, a las áreas del Sistema que lo requieran.
- Aplicar las Guías Técnicas de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación.
- Establecer y mantener conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, coordinación con instituciones de capacitación y educativas, públicas o privadas, para la realización de acciones afines a los Subprogramas de Capacitación para los trabajadores del Sistema.

COORDINACIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS Y EVALUACIÓN

OBJETIVO

Supervisar, conforme a la normatividad vigente el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos para el desarrollo del Programa Institucional de Capacitación, así como la elaboración, estructuración y aplicación de instrumentos de evaluación y de seguimiento de dichas acciones, con el propósito de verificar su impacto en el desempeño del personal capacitado.

FUNCIONES:

- Mantener actualizada la normatividad en materia de capacitación de acuerdo con la normatividad vigente.
- Participar conforme a la normatividad vigente, en la D.N.C. del personal a su cargo.
- Elaborar y presentar a la jefatura del Departamento de Capacitación, el Programa Institucional de Capacitación.
- Coordinar y supervisar de acuerdo a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, la asignación, registro y control de becas solicitadas por el personal del Sistema.
- Coordinar y supervisar de acuerdo a la normatividad vigente y conforme a las directrices emitidas por la jefatura del Departamento de Capacitación, la evaluación de la capacitación en el desempeño.
- Presentar informes sobre el registro y control del ejercicio presupuestal correspondiente al Programa Institucional de Capacitación, conforme a las directrices emitidas por el Departamento de Capacitación.
- Participar con la jefatura del Departamento de Capacitación, en la elaboración del anteproyecto de presupuesto requerido en la Coordinación Técnica a su cargo, para cumplir con el objetivo y las funciones establecidas.
- Elaborar conforme a la normatividad vigente, los contratos con Instituciones e Instructores externos que prestan sus servicios en el Sistema.
- Participar conforme a la normatividad vigente, en la elaboración y actualización de los procedimientos necesarios para facilitar la operación y funcionamiento del Depto.
- Proponer a la jefatura del Departamento de Capacitación, las medidas de Modernización Administrativa en el ámbito de su competencia.

Los temas tratados en el presente capítulo ofrece un contexto general de la institución, así como un acercamiento al Departamento de Capacitación por ser el lugar en donde se pretende llevar a cabo las acciones de mejora continua en cuanto a capacitación se refiere, aplicando los principios y herramientas de calidad, ya que la capacitación repercute en la esencia misma de la institución y va dirigido al personal, que son los responsables de brindar un servicio de calidad a la población vulnerable.

Para establecer un programa integral de capacitación es necesario conocer la labor a realizar por parte del pedagogo, motivo por el cual se da a conocer en el siguiente capítulo el quehacer del pedagogo en la Administración de los Recursos Humanos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EN EL DIF

En este apartado se presenta un análisis de la situación que existía en capacitación en 1996 antes de que me responsabilizaran del área de capacitación, también aparecen las acciones realizadas durante 1997 como elementos de mejora en capacitación, así como los alcances obtenidos al considerar el número de cursos por área de conocimiento de acuerdo con la clasificación realizada para reportar metas (conocimientos, habilidades y humanístico), las personas capacitadas por Área o Unidad Administrativa en tanto personal operativo y de mandos medios.

Además del informe de lo realizado en 1997, se mencionan los recursos humanos que intervienen en la capacitación; es decir la estructura formal, así como los enlaces de cada Unidad Administrativa, los instructores internos y externos, instituciones educativas y despachos de capacitación.

Se describen también los recursos materiales tales como instalaciones, material y equipo, elementos importantes para elaborar la programación de las acciones de capacitación, ya que ello implica considerar el lugar, horarios, limpieza y mantenimiento de los inmuebles, la distancia en cuanto al centro laboral, los equipos a utilizar (rotafolio, videograbadoras, televisores, grabadoras, proyectores de acetatos, o de diapositivas etc.), el valor agregado tal es el caso de servicio de café, comida, estacionamiento, servicio de transporte, etc.

Tomando en cuenta los elementos anteriores se realizó un análisis por Dirección y los subprogramas, utilizando los instrumentos estadísticos como diagramas de Pareto, histogramas y polígono de frecuencias para analizar los cursos no impartidos, o la modificación a su programa.

En cuanto al seguimiento de la capacitación en el desempeño, el análisis estadístico permitió proponer hipótesis y tomar las medidas (preventivas y/o correctivas) necesarias para mejorar el programa de capacitación; con los elementos anteriores se pudo realizar una propuesta de mejora para el programa de capacitación para 1998. A continuación se describen los elementos que conforman este capítulo

3.1. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito conocer las acciones realizadas durante 1997 por el Departamento de Capacitación, dicha información fue retomada del documento Memoria de las Actividades de Capacitación 1997; lo cual permitirá hacer un análisis y retroalimentación al encontrar los puntos críticos del proceso para estar en posibilidades de modificar con base en los resultados de los instrumentos de evaluación y tomar las medidas preventivas y/o correctivas al proponer el programa de trabajo para 1998. A continuación se presenta en un cuadro lo que existía a principios de año y las acciones realizadas como mejora.

<i>La Capacitación en 1996</i>	<i>Acciones realizadas en 1997</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Normatividad</u> No existían lineamientos ni documentos que orientaran la capacitación en el DIF • <u>Detección de Necesidades</u> No respondía a la normatividad establecida por la SHCP y el PROMAP 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Normatividad</u> Elaboración de lineamientos generales y Guías Técnicas para la Operación del Proceso de Capacitación. • <u>Detección de Necesidades</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicado conforme al PROMAP y la SHCP ▪ Elaborado en mayo - junio con la finalidad de obtener información más precisa al elaborar el Anteproyecto de Presupuesto ▪ Administrativamente se nombraron enlaces de capacitación en cada Unidad Administrativa ▪ Se establecieron criterios para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación en el DIF
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planeación - Programación</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se elaboró un calendario de acciones de capacitación por Unidad Administrativa <p style="text-align: center;"><i>La capacitación en 1996</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existían criterios para el pago a instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planeación Programación</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se elaboró el calendario por Unidad Administrativa más completo al que se le incluyeron otros aspectos tales como logística y presupuesto ▪ Existió una estrecha coordinación con los responsables de capacitación de las Unidades Administrativas <p style="text-align: center;"><i>Acciones realizadas en 1997</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La información de las acciones desarrolladas mensualmente son entregadas a las autoridades ▪ Se realizó una clasificación de las acciones por subprogramas ▪ Se elaboró un tabulador para el pago de instructores externos y otro para los incentivos de los instructores internos.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ejecución</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de administración existente era centralizado sin líneas específicas de acción 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ejecución</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se llevaron a cabo reuniones semanales para explicar el rumbo de una capacitación a través de una administración de calidad. ▪ La actualización del manual de procedimientos ▪ Se elaboraron las guías técnicas para la operación del proceso de capacitación ▪ Se elaboraron documentos normativos con respecto al uso de las instalaciones y equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se aplicaba un instrumento de evaluación con elementos repetitivos y no existían criterios bien definidos. ▪ Se carecía de criterios para evaluar a los trabajadores para otorgar el premio al trabajador del mes 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se modificaron los instrumentos de evaluación y se agregó una hoja de trabajo para concentrar la información así como su instructivo de llenado ▪ Se lleva a efecto la evaluación de la capacitación en el desempeño a partir de septiembre ▪ Entrega por parte de cada trabajador un informe semanal de actividades para evaluar su avance y metas logradas

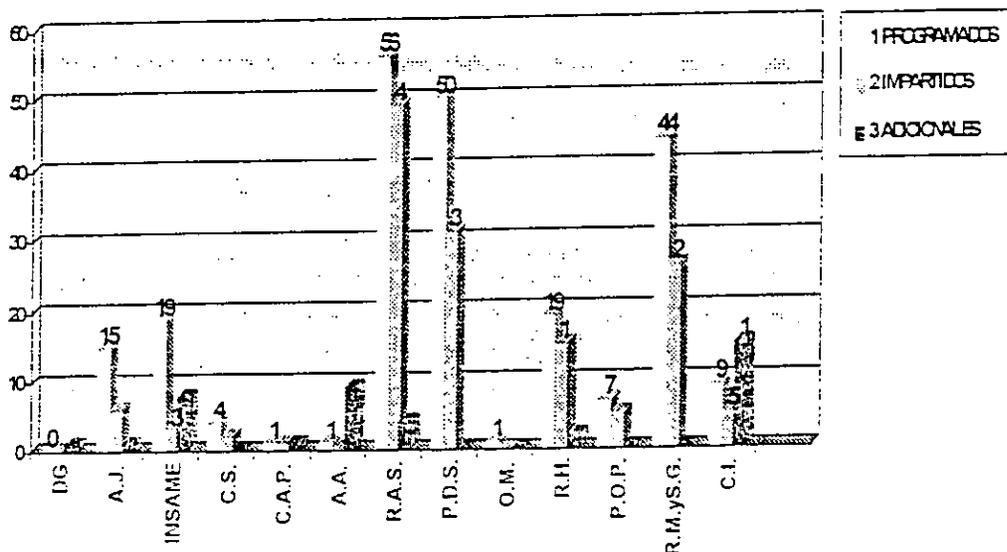
Las acciones realizadas forman parte de la administración del subsistema de capacitación, que corresponden al programa inmediato de trabajo a considerar, con la finalidad de un mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

A continuación se expresan los resultados obtenidos en cuanto a las acciones de capacitación.

3.1.1. CURSOS O ACCIONES

Acciones de Capacitación por Unidad Administrativa o Dirección

El Programa Institucional de Capacitación para 1997 consideraba un total de 250 acciones. sin embargo se impartieron 51 acciones adicionales como se muestra en la siguiente gráfica.

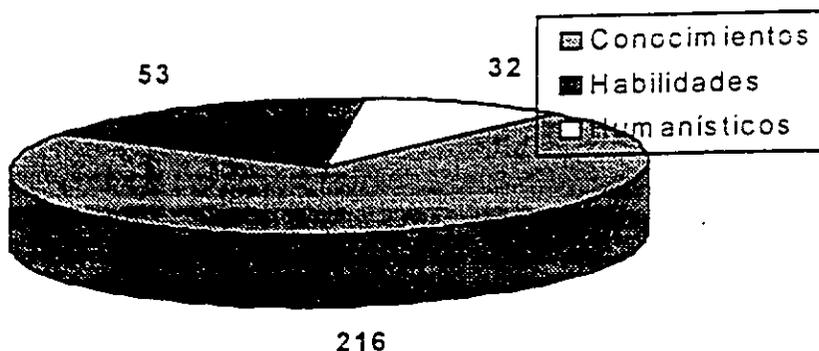


Como se puede observar, las áreas que respetaron su programa de capacitación son las Direcciones de Rehabilitación y Asistencia Social, Promoción y Desarrollo Social, Programación, Organización y Presupuesto, y Recursos Humanos. Las Áreas que más han tenido cursos adicionales a su programa han sido el Instituto Nacional de Salud Mental, Asistencia Alimentaria y la Contraloría Interna, rebasando su propio programa de capacitación; las desviaciones obtenidas se deben en gran medida a los cambios de funciones o derivado de la transferencia al DIF D.F.

Cursos por Área de Aprendizaje

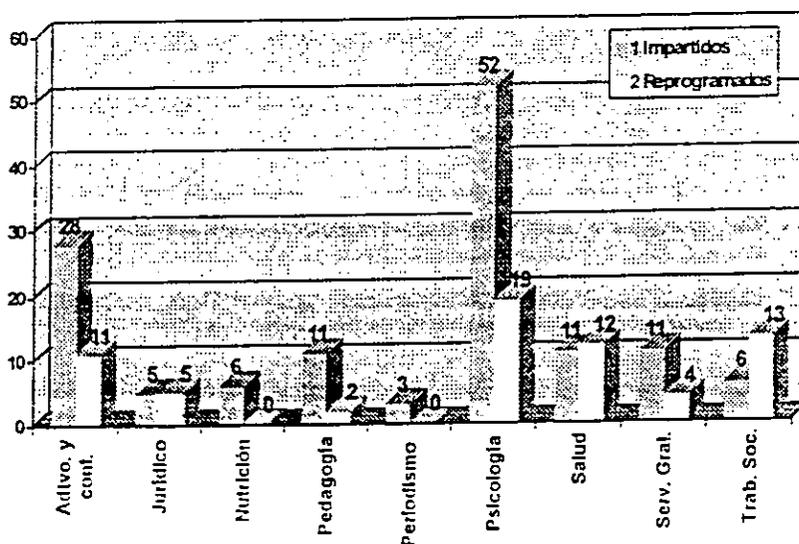
En la siguiente gráfica se puede observar la cantidad de acciones de capacitación orientadas al tipo de conocimientos, en donde se refleja el interés tanto por las Unidades mismas como por la Dirección de Recursos Humanos por impartir acciones tendientes a adquirir los conocimientos para mejorar las funciones de los trabajadores dentro del Sistema.

Cursos por Área de Aprendizaje



La tendencia de capacitar a los empleados en la adquisición y/o actualización de los conocimientos para realizar las funciones en sus Áreas de trabajo equivalen al 71.77% de los impartidos durante 1997, el 17.50% se orientan a desarrollar las destrezas y habilidades de los participantes y el 10.63% refleja los cursos humanísticos, los cuales se dirigen a reforzar actitudes positivas en el personal que proporciona servicios.

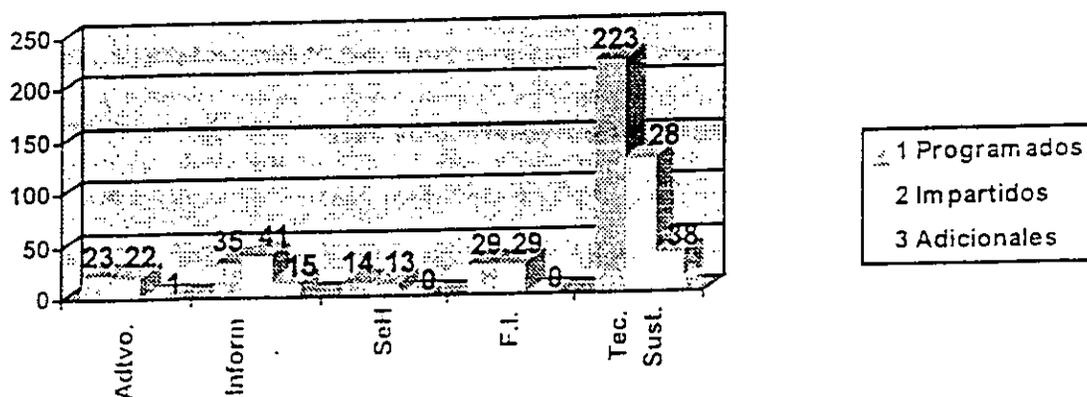
Cursos por Áreas de Conocimiento



En las Direcciones de: Rehabilitación y Asistencia Social, Promoción y Desarrollo Social, las acciones de capacitación se han enfocado al área psicológica para mejorar la calidad de atención proporcionada a la población susceptible de asistencia social.

Cursos por Subprogramas

Con base en el Programa de Modernización para la Administración Pública y para dar atención a todas las necesidades de capacitación en cada una de las Direcciones del Sistema Nacional DIF.



En la gráfica anterior, resaltan las acciones de capacitación Técnica - Sustantiva, debido a que es la encargada del desarrollo de las funciones prioritarias del Sistema. En los Subprogramas de Informática, Administrativo y Formación de Instructores se han realizado un número similar de cursos, porque están orientados a labores específicas. El Subprograma de Seguridad e Higiene (Protección Civil) se ha encaminado a dar capacitación al personal que conforma las brigadas de apoyo de Protección Civil al interior del Sistema en cada Unidad Administrativa.

La información anterior con respecto a las acciones de capacitación por Dirección, Áreas de aprendizaje, Área de conocimiento y por subprograma nos muestra los esfuerzos realizados y a partir de ello hacer una autoevaluación para la retroalimentación del sistema de capacitación y plantear propuestas de mejora en cuanto a las metas programadas, la necesidad de vincular aún más la currícula de las acciones de capacitación con las funciones sustantivas, es decir, aplicación de la teoría - práctica en las funciones laborales, de tal manera que exista una secuencia lógica de acciones para aprovechar los conocimientos, habilidades y/o actitudes de manera global y una vez ubicados en un contexto claro y preciso de las funciones, sean realizadas de manera comprometida en su actividad laboral.

3.1.2. PARTICIPANTES

El universo de trabajadores en el DIF Nacional es de 6.770 distribuidos de la siguiente manera:

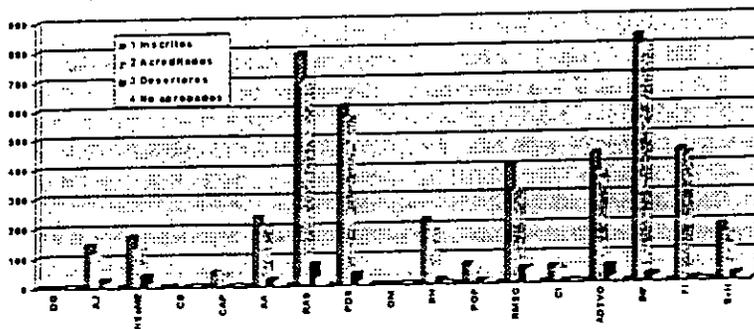
<u>Área</u>	<u>Cantidad</u>
Dirección General	60
Asistencia Jurídica	90
Instituto Nacional de Salud Mental	221
Dirección de Comunicación Social	50
Subdirección General de Operación	63
Dirección de Concertación y Apoyo a Programas	1336
Dirección de Asistencia Alimentaria	113
Subdirección General de Asistencia y Concertación	45
Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social	2465
Dirección de Programación y Desarrollo Social	385
Oficialía Mayor	28
Dirección de Recursos Humanos	490
Dirección de Programación, Organización y Presupuesto	183
Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	942
Contraloría Interna en el DIF Nacional	114
Total	6770

Participantes por Dirección de Área

Durante 1997 se inscribieron un total de 4,650 trabajadores, de los cuales acreditaron 4,114; hubo 399 desertores y 137 no aprobados. A continuación se presenta la información por cada Dirección con las siguientes abreviaturas :Dirección General (DG), Asistencia Jurídica (AJ), Instituto Nacional de Salud Mental (Infame), Dirección de Comunicación Social (CS), Dirección de Concertación y Apoyo a Programas (CAP), Dirección de Asistencia Alimentaria (AA), Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social (RAS), Dirección de Programación y Desarrollo Social (PDS), Oficialía Mayor (OM), Dirección de Recursos Humanos (RH), Dirección de Programación, Organización y Presupuesto (POP), Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales (RMSG), Contraloría Interna en el DIF Nacional (CI), Subprograma Administrativo (ADVO), Subprograma Informática (INF), Subprograma Formación de Instructores (FI) Subprograma de Seguridad e Higiene (Seh).

En la siguiente gráfica se muestra la disposición que tuvo tanto el personal capacitado como el jefe inmediato de éste, para apoyar en la asistencia de los trabajadores a las acciones de capacitación con respecto a su programa.

Disponibilidad Hacia las Acciones de Capacitación



Acotaciones

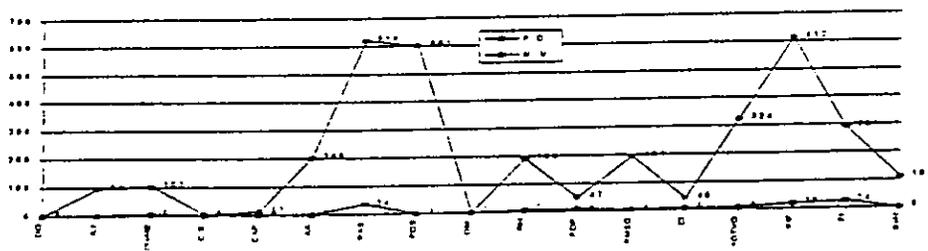
	DG	AJ	infame	CS	CAP	AA	RAS	PDS	OM	RH	POP	RMSG	CI	ADVO	INF	FI	en	Total
Inscritos	1	146	171	3	50	237	792	609	0	220	66	398	55	434	825	440	191	4650
Acreditados	1	109	127	3	50	200	694	565	0	202	55	307	53	367	797	430	154	4114
Desertores	0	26	39	0	0	24	76	35	0	17	11	49	2	56	27	10	24	399
No aprobados	0	11	5	0	0	13	22	6	0	1	2	42	0	11	11	0	13	137

De manera comparativa, se puede observar que las personas acreditadas en las acciones de capacitación representan el 88.39% de las 4595 inscritas, quedando el 8.44% de trabajadores desertores y el 3.17% como no aprobados. Haciendo referencia al personal desertor, se sugiere que sea respetado el número de participantes programados y que una vez que éstos sean inscritos, los jefes inmediatos les permitan asistir a los cursos. En cuanto al número de personas no aprobadas, el 3.17% no es significativo frente al personal acreditado; sin embargo en lo que corresponde a las funciones del Departamento de Capacitación, para 1998 se propondrá reducir esta cifra, solicitando a las diversas Unidades Administrativas den a conocer por medio del tríptico informativo del curso: nombre del curso, contenido temático, fecha y horario en que el personal asistirá a la acción, además de que una vez que asistan a capacitarse eviten interrumpirlos durante el tiempo del curso.

Mandos Medios y Personal Operativo

En la siguiente gráfica se muestra un comparativo de la capacitación recibida por los Mandos Medios (M.M.) y el Personal Operativo (P.O.)

Personal Capacitado por el Tipo de Nombramiento

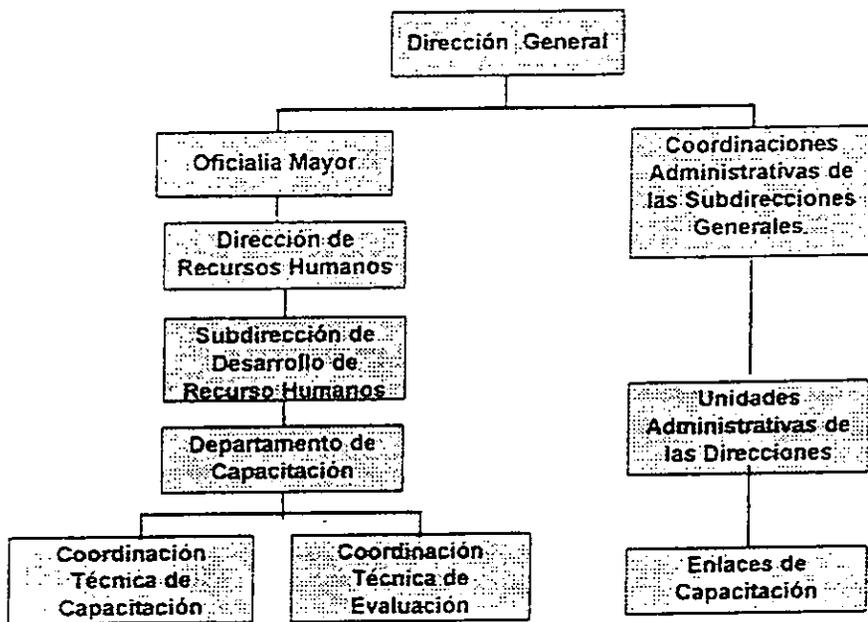


De forma comparativa se puede observar que la capacitación ha sido orientada principalmente al personal operativo tomando en cuenta las instrucciones de la Oficialía Mayor, sin embargo, se ha detectado la necesidad de capacitar a mandos medios y superiores, motivo por el cual se han integrado a las acciones de actualización, especialización y con respecto a informática, para la aplicación de la tecnología en el equipo de reciente adquisición.

Para continuar con el tópico de recursos humanos, a continuación se enunciarán aquellos que intervienen en apoyo a los programas, ya sean instructores internos, externos y otras entidades encargadas de proporcionar capacitación.

3.1.3. RECURSOS HUMANOS QUE INTERVIENEN EN LA CAPACITACIÓN

A continuación se muestra la estructura orgánica de la capacitación, así como las personas que de alguna manera participan en el proceso de capacitación para dar cumplimiento al programa institucional; cabe señalar que esta es una labor conjunta en donde la falta de participación de alguna de estas figuras representa la pérdida de tiempo y esfuerzo de los involucrados.



De enero a agosto había veintiseis trabajadores en el área de Capacitación, y a partir de septiembre de 1997 debido a la desincorporación al DIF D.F., el Departamento de

Capacitación cuenta con trece personas, de las cuales siete corresponden a la C.T. de Capacitación General, cuatro a la C.T. de Evaluación de Programas y dos al Departamento.

Ante esta situación y previendo las cargas de trabajo así como la dificultad para trasladarse a los lugares donde se imparte capacitación, se consideró como estrategia el nombrar a una persona de cada Unidad Administrativa como enlace de capacitación para que nos apoyaran en los aspectos logísticos y de organización en cada uno de los eventos.

Los enlaces de capacitación han desarrollado un papel muy importante como apoyo al Sistema Integral de Recursos Humanos, sobre todo en capacitación ya que son corresponsables de la coordinación de las acciones impartidas; a continuación se relacionan por Dirección:

Dirección	Enlace de Capacitación	Cargo
Asistencia Jurídica	Lic. Magdalena Macías Ramos	Jefe de la Unidad Administrativa
Instituto Nal. de Salud Mental	Lic. J. Carmen Bulos Méndez	C.T. de Educación Comunitaria
Comunicación Social	C. Esperanza Herrera Montaña	Prof. Ejecutivo. De Serv. Especiales
Subd. Gral. de Operación	C. Guadalupe Miranda Wood	C.T. de Recursos Humanos
Concertación y Apoyo a Programas	Lic. Lourdes Nuñez Sánchez	Jefe de Depto. de Desarrollo Municipal
Asistencia Alimentaria	C.P. Julia Melendez Rodriguez	C.T. de Recursos Humanos
Rehabilitación y Asistencia Social	C. Juana Martínez Benitez	Administrativo Especializado
Promoción y Desarrollo Social	C. Felicitas Espinosa Martínez	Trabajadora Social
Oficialía Mayor	Capitán Luis Vega Rocha	Coord. Atvo. De Oficialía Mayor
Recursos Humanos	Lic. Rogelio Castro Hernández	Técnico Audiovisual
Program. Organización y Pto.	Lic. Miguel Ángel Delgado S.	Lider de Proyectos
Recursos Mat. y Serv. Generales	C. Eleuteria Pérez Pérez	Jefe de Oficina
Contraloría Interna	Lic. Cristina Santos	Prof. Ejec. De Serv. Especiales

En algunas áreas, tales como Promoción y Desarrollo Social, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales, así como Rehabilitación y Asistencia Social, los enlaces de capacitación no tienen un puesto que les permita tomar decisiones debido a que no tienen cargos de mandos medios, lo cual impide que puedan presionar a los Departamentos en el cumplimiento de sus acciones de capacitación.

FUNCIONES DE LOS ENLACES DE CAPACITACIÓN

Con la finalidad de establecer claramente las funciones del personal seleccionado como enlace de capacitación se plantearon inicialmente las que se describen a continuación, sin embargo son susceptibles de modificarse conforme los comentarios que resulten en la práctica y derivados de la retroalimentación:

- Funcionar como coordinador entre el Departamento de Capacitación y la Unidad Administrativa solicitante de la acción.

- Establecer comunicación con el Departamento de Capacitación para conocer los acciones más importantes del proceso de capacitación y de esta manera participar en cada una de las actividades a desarrollar antes, durante y después de llevar a cabo una acción de capacitación.
- Proporcionar la información referente a los lineamientos y normatividad emitida por la Dirección de Recursos Humanos, en materia de capacitación.
- Concertar las reuniones de trabajo, referentes a la capacitación y desarrollo del personal, con los Jefes de Área y definir de esta manera los criterios para la ejecución del Programa Institucional de Capacitación.
- Difundir las distintas acciones que se realizan en el Departamento de Capacitación.
- Ser responsables de dirigir y coordinar la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) en cada una de sus Áreas.
- Participar en la definición del Programa de Capacitación, considerando: - adecuación curricular para dar secuencia a las acciones previas: - considerar el Sistema modular tomando en cuenta el grado de conocimientos adquiridos o a adquirir, así como aquellas tendientes a la profesionalización en el servicio.
- Apoyar a los Jefes de Área en la selección de los instructores propuestos para cada acción.
- Coordinar y supervisar las acciones de capacitación, cuando sea necesario.
- Proporcionar al Departamento de Capacitación los documentos que reflejan el resultado de su supervisión y coordinación de las acciones.
- Apoyar en el trámite de recopilación de firmas en los contratos de Prestación de Servicios Profesionales por honorarios y servicios de los instructores que imparten acciones de capacitación en el DIF, elaborados para el pago de sus servicios.
- Proporcionar las listas correspondientes al personal que asistirá a las acciones de capacitación, al Departamento de Capacitación.
- Apoyar en el seguimiento y evaluación de las acciones de capacitación.

3.1.4. RECURSOS MATERIALES (Instalaciones y Equipo)

Los lugares con los que cuenta el DIF para impartir capacitación al personal dentro de las instalaciones del Sistema son: el Centro de Capacitación (tres aulas y un auditorio), ubicado en Carolina no. 71 Col. Ciudad de los Deportes, teniendo como apoyo principalmente, el Centro de Rehabilitación Zapata, Casa Hogar para Niñas (Edificio "La Sandía") Centro de Rehabilitación Iztapalapa (auditorio), Casa Cuna Tlalpan (auditorio), Casa Cuna Coyoacán (auditorio y sala de juntas), Casa Hogar para Varones, Casa Hogar "Arturo Mundet (sala de usos múltiples), Casa Hogar "Vicente García Torres" (sala de usos múltiples), Asistencia Jurídica (auditorio), Instituto Nacional de Salud Mental (sala de juntas), CDI y Escuela Primaria. Fuera de las Instalaciones del DIF, se ha impartido capacitación en las Instituciones Educativas y en algunos de los organismos Gubernamentales, así como despachos, mencionados en el apartado 3.1.3.

El Centro de Capacitación en cada una de las aulas y el auditorio están equipados con una televisión, videocasetera, proyector de acetatos y grabadora cada uno. Además en la

bodega del centro hay 2 televisiones, 1 videocaseteras, 2 grabadoras, 1 proyector de cuerpos opacos y 2 proyectores de acetatos como apoyo para la logistica de los centros en donde se imparten acciones de capacitación fuera de Carolina No. 71 y no cuentan con recursos didácticos. El equipo con el que se cuenta actualmente representa una ventaja para la logistica de los cursos, ya que han sido suficientes para las acciones encomendadas y por el hecho de que en las Unidades Administrativas se tienen estos materiales necesarios para las pláticas y conferencias que ofrecen a las comunidades: en cuanto a las condiciones desfavorables para la impartición de cursos y debido a la necesidad de pensar de manera proactiva, se continuará insistiendo en la adecuación de espacios y adquisición de materiales didácticos.

En el siguiente tema se dan a conocer los recursos humanos que apoyan parte de la ejecución de la capacitación.

3.1.5. PROVEEDORES DE SERVICIOS

Para llevar a cabo las acciones de capacitación, el Departamento cuenta con las carteras de instructores tanto internos como externos, así como las Instituciones educativas y despachos que están vinculados directamente con la capacitación y ofrecen acciones con temas de interés para las funciones del DIF.

Para la elección de un instructor se consideran los siguientes criterios:

- Revisión curricular (con la documentación comprobatoria sobre la actualización de sus conocimientos avalados por alguna institución educativa, Asociación etc.) para obtener sus datos generales, trayectoria escolar y laboral, así como sus áreas de interés.
- Exposición de un tema que imparte en 30 minutos para evaluar organización y aplicación de la didáctica en su desempeño como instructor.
- Entrevista con los mandos medios que solicitaron el curso para detectar el dominio del tema, considerando las innovaciones o actualización con respecto a la materia.

Una vez seleccionados por capacitación se hace la propuesta de una terna a las Unidades Administrativas para que los mandos medios revisen contenidos y seleccionen al candidato que cubra las expectativas de la acción a impartir.

A continuación se relacionan los nombres de los instructores tanto internos como externos, despachos, instituciones educativas y organismos gubernamentales que han impartido acciones de capacitación durante 1997 en este Sistema.

Instructores Internos

En la etapa de elaboración del programa de capacitación en cada Unidad Administrativa, los mandos medios (personal con autoridad y toma de decisiones) proponen instructores

internos para la impartición del curso o acción, ya que son personal reconocido en el medio laboral así como a nivel nacional e internacional en algunos casos: para ello en la organización de cada acción se confirma con el instructor su disponibilidad, se solicita oficialmente la autorización correspondiente al Jefe inmediato en donde labora el instructor seleccionado.

Debido a la transferencia del DIF D.F., los esfuerzos realizados en la formación de instructores o facilitadores internos de capacitación durante 1997 disminuyeron; a continuación se relacionan los instructores - facilitadores internos que participaron en las acciones de capacitación: la intención es continuar con el Subprograma Formación de Instructores, para captar potencial humano con los conocimientos, experiencia y disposición para impartir acciones de capacitación.

Cabe señalar que existen criterios bien definidos para la selección de instructores así como requisitos y los compromisos que deben asumir como instructores internos, para que puedan recibir también los beneficios que proporciona el DIF.

Nombre	Profesión	Nombre	Profesión
Juan Luis Leyva Jiménez	Administrador	Ma. Teresa Hernández Villa	Enfermera
Susana Torres Vargas	Enfermera	Guillermo Montes de Oca	Médico Especialista
Cecilia Ruiz Lozano	Médico Especialista	Juan J. Ramírez de la Paz	Médico Especialista
Gregorio Vázquez López	Médico Cirujano	Froylán Calderón Castañeda	Médico Psiquiatra
Gregorio González Ramos	Nutriólogo	Imelda López Pérez	Nutrióloga
Nora Leticia Guerra Garza	Nutrióloga	Ma. de los Ángeles Cortés A.	Pedagoga
Blanca S. Esquivel Ortiz	Pedagoga	Ana Ma. Fuentes Mendoza	Pedagoga
Verónica Pérez Martínez	Pedagoga	Elvia García Reyes	Pedagoga
Roberto Pérez Guevara	Pedagogo	Jaime Gamboa Cedillo	Psicólogo
Ma. Isabel Aguilar Fernández	Psicóloga	Miliede Cabrera Vaca	Psicólogo
Fernando Martínez Estraca	Psicólogo	Ma. Elena Quiroz Vilchis	Psicóloga
Ma. Lucina Ramírez H.	Psicóloga	Ana I. Rivera Barragán	Psicóloga
Rosa Ma. Sánchez Rucobo	Psicóloga	Pedro Reyes Ordaz	Secundaria
Ma. Guadalupe Alanís R.	Téc. Prep. Alimentos	Alberto Muciño	Técnico Ortosista
Josefina Amador Sánchez	Terapeuta Física	Beatriz Borges Arrieta	Trabajadora Social
Gabriela Cruz Cruz	Trabajadora Social	Luz Guadalupe Razo Rojas	Trabajadora Social
Olga Salazar Ruiz	Trabajadora Social		

Instructores Externos

La contratación de instructores externos permite: aportar ideas innovadoras, analizar experiencias de diferentes instancias públicas y privadas con organizaciones diversas; se da la multidisciplinariedad y pluralidad en algunos cursos, lo cual es benéfico para abordar casos desde diferentes puntos de vista con un enfoque social y de ayuda comunitaria para el cumplimiento de las funciones encomendadas; también permite adquirir nueva tecnología vía material de apoyo didáctico. El personal que prestó sus servicios en 1997 como instructor externo de acuerdo con su especialidad se relaciona a continuación:

Nombre	Área de Conocimiento	Nombre	Área de Conocimiento
Ma. del Carmen Alcaraz L.	Administración	Jorge Garcia Rangel	Administración
René González Rodríguez	Administración	Marco Antonio Martínez Uribe	Administración
Norma A. Olmedo Díaz	Administración	Ma. Eugenia Pineda Nieto	Administración
Miguel Suárez Velázquez	Administración	Carlos J. Fuentes Velázquez	Arquitectura
Rocío Rodríguez Cardoso	Comunicación	Ma. Eugenia Baz Ibarra	Derecho
Raúl Rojas Camacho	Derecho	Miguel Angel Rubló C.	Derecho
Delia Acosta González	Desarrollo Humano	Javier García López	Enfermería
Ma. Victoria Navia Rivera	Enfermería	Ma. Elena Moreno Esquivel	Economía
Florencia Estrada Flores	Economía	Ma. del Carmen Jiménez G.	Educadora
Ma. del Pilar Ramírez Z. T.	Médico Cirujano	Beceril Barajas Aurora	Pedagogía
Verónica Castillo Nájera	Pedagogía	Rubén García Martínez	Pedagogía
Ma. E. Muñoz González	Pedagogía	Lilia Romero Ibarra	Pedagogía
Hilda Patricia Zúñiga Gutiérrez	Pedagogía	Carlos Marin Hernández	Paramédico
José Ángel Carrillo Álvarez	Psicología	Francisco Gatell Llarena	Psicología
Ma. Emilia L. Gómez Maqueo	Psicología	Elena Mancera Aguayo	Psicología
Ma. Celia Montiel Velazco	Psicología	Ma. Abri A. Sâpes ñiguez	Psicología
Beatriz Schmukler Scornik	Psicología	Marjorie S. Thacker Moll	Psicología
Heedy M. Villaseñor Hernández	Psicología	Dora Luz Flores Bravo	Psicología
Aida Frola Angulo	Psicología	Nelva E. Ehrlich Quintero	Psicología
Alejandro Espinosa Sobreira	Psicología	Armando Ramirez Barrera	Psicología
Jorge Fernández Gamboa	Ingeniería	Armando Soto Barba	Periodismo
Rosa Elena Bernal Díaz	Sociología	Rosa Ma. Gutiérrez Gómez	Secretaria
Ma. Norma Isis Novell	Secretaria	Gustavo D. Cabañas Moreno	Terapeuta Físico
Cecilia López González	Téc. Contabilidad	Gloria Irma De la Torre Barreto	Trabajo Social

Despachos de Capacitación

Dentro de los apoyos logísticos para cumplir con el programa institucional de capacitación A continuación se relacionan los despachos que han participado en el cumplimiento del Programa Institucional de Capacitación 1997.

1. Asesores Profesionales en Emergencia y Rescate
2. Asociación de Profesionales en Terapia Ocupacional
3. Centro Cultural Interdisciplinario
4. Centro de Información y Estudios Nacionales
5. Centro de Investigaciones Psicosociales
6. Consultores en Administración y Control de Alimentos
7. Corporación de Servicios de Salud en el Trabajo y el Ambiente
8. Instituto de Capacitación Automotriz
9. Instituto Latinoamericano de Estudios de la Familia
10. Instituto Panamericano de Capacitación
11. Kodak de México
12. Ortopedia Protimex
13. Sistema Sintel
14. Sociedad Mexicana de Optometría

Instituciones Educativas y Organismos

La lista que se desglosa a continuación, contiene las instituciones educativas y organismos que han apoyado en el cumplimiento del Programa Institucional de Capacitación.

1. Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI No.194)
2. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
3. Comisión Nacional de Derechos Humanos
4. Cruz Roja Mexicana
5. Instituto de Comunicación Humana
6. Instituto Nacional de la Senectud
7. Instituto Tecnológico Autónomo de México
8. Procuraduría General de Justicia
9. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
10. Sociedad Mexicana de Atención a la Salud
11. Universidad Autónoma de México
12. Universidad Autónoma de Morelos
13. Universidad Autónoma Metropolitana
14. Universidad de Estudios de Posgrado en Derecho

Con respecto a los proveedores de servicios se cuenta con profesionistas y de nivel técnico especializado de acuerdo con la materia a impartir; el propósito para el próximo año es programar acciones tendientes a la profesionalización en el servicio con reconocimiento oficial de estudios.

Otro de los aspectos importantes a considerar es el cumplimiento de las Direcciones con respecto a su programa, así como los cursos adicionales debido a la modificación de funciones o por una contingencia la cancelación de las acciones de capacitación; en el próximo tópico se plantea lo sucedido con cada Dirección durante 1997.

3.2. COMPORTAMIENTO DE LAS ÁREAS CON RESPECTO A SU PROGRAMA

Para estructurar el Programa Institucional de Capacitación (PIC), fue necesario sensibilizar al personal de las distintas áreas del Sistema sobre la importancia de hacer del proceso de capacitación una actividad corresponsable, es decir, propiciar que en cada Área se llevaran a cabo actividades coordinadas, por tal motivo se solicitó nombraran un enlace de capacitación correspondiente a su área. A continuación se menciona la forma en que trabajó cada enlace y su respectiva Área con respecto al cumplimiento de su Programa de Capacitación.

3.2.1. ANÁLISIS POR DIRECCIÓN

En este apartado se pretende dar una semblanza en cuanto al aprovechamiento del programa de cada una de las Direcciones para que con base en ello se tomen decisiones en cuanto al presupuesto y la programación para 1998.

Dirección General

La Dirección General solicitó un curso adicional en el mes de septiembre.

Dirección de Asistencia Jurídica

Solicitó se programaran de febrero a septiembre 15 acciones de capacitación. La Directora de Asistencia Jurídica solicitó se modificara dicho programa, de los cuales se impartieron 6.

La coordinación y supervisión de las Acciones de Capacitación se llevó a cabo con el apoyo del Subdirector de Asistencia Jurídica, quien solicitó se realizara con él la planeación de las acciones notificándolo a su vez al enlace de capacitación de la misma Dirección. Esta Dirección obtuvo un 40% en el porcentaje de avance del total programado para 1997.

Instituto Nacional de Salud Mental (INSaMe)

El programa de acciones para el INSaMe, sufre modificación debido a los cambios originados en los objetivos del mismo Instituto, situación que afecta el desarrollo de la planeación y coordinación de las acciones.

El Departamento de Enseñanza, adscrito al INSAME, es el área responsable de coordinar la planeación, organización y ejecución de las acciones, sin embargo, el apoyo brindado por ellos como enlace de capacitación, no fue el adecuado, debido a que no proporcionaron la información solicitada de manera oportuna, retrasando de esta manera el registro, control y trámite de pago a las acciones impartidas. Esta Dirección tuvo un avance en cuanto a su programa de 1997 del 15.78%, incluyendo 8 acciones adicionales que solicitaron

Unidad de Comunicación Social

Solicitó se programaran 4 Acciones de Capacitación, de los cuales únicamente se impartieron 2; los otros 2 quedaron pendientes y en cuanto al curso "estilo periodístico", la Fundación "Manuel Buendía", no programó el evento.

La participación del enlace de capacitación, fue de manera activa debido a que colaboró en la coordinación y supervisión de las acciones impartidas, proporcionando los resultados de cada evento, se logró un porcentaje de avance del 50%, durante 1997.

Dirección de Concertación y Apoyo a Programas

La Dirección de Concertación y Apoyo a Programas, no programó acciones de capacitación para 1997, sin embargo solicitó dos cursos adicionales, los cuales fueron reportados como adicionales al Programa.

Dirección de Asistencia Alimentaria

Solicitó un Diplomado impartido por la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, con una carga académica de 180 horas, inició el mes de marzo y concluye en diciembre de 1997. Participaron quince personas de esta Dirección; adicionalmente Desayunos Escolares en el D.F. solicitó 9 cursos, dirigidos a los promotores responsables de supervisar el programa en las distintas escuelas del D.F., el avance en su programa fue del 75%. La coordinación con el enlace de capacitación ha sido eficiente.

Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social

El enlace se ha compenetrado adecuadamente en todo el proceso que conlleva la capacitación esta Dirección programó 56 cursos y se impartieron 49; 7 han sido cancelados por las Unidades Operativas, dando como resultado un avance del 90% de su programa. así mismo solicitó 5 cursos adicionales para fortalecer las funciones que desarrolla su personal, los cuales se sumaron al Programa Institucional de Capacitación.

Dirección de Promoción y Desarrollo Social

Para la ejecución del Programa Institucional de Capacitación, el enlace demostró gran interés y disposición, en cuanto a metas programadas para esta Dirección se alcanzó un avance de 62% ya que se tenían programados 50 cursos se impartieron 31, cancelándose 7 y reprogramando 12 acciones de capacitación para el último trimestre del presente año, las cuales serán reportadas debido a la transferencia por el Departamento de Capacitación del DIF-DF, en esa Unidad Departamental.

Oficialía Mayor

La Oficialía Mayor programó un curso para el mes de julio, el cual fue cancelado.

Dirección de Recursos Humanos

En la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos se estructuraron 9 cursos, los cuales se realizaron en la fecha programada, y un curso adicional para el Departamento de Capacitación. La Subdirección de Administración de Recursos Humanos consideró 10 eventos, impartándose 7 y quedando pendientes 3 acciones por no contar en su momento con el jefe de Departamento de Relaciones Laborales. En total se impartieron 15 acciones, logrando un porcentaje de avance de 79%.

Dirección de Programación Organización y Presupuesto

Solicitó se programaran 7 acciones de capacitación para el período de 1997, de los cuales únicamente se impartieron 5. De las acciones impartidas, el curso "Cuotas de Recuperación" se integró al Subprograma Administrativo, y el de "Análisis Financiero" se unificó con el de "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros", programado en el mes de mayo para la Contraloría Interna.

El apoyo del enlace de capacitación se dio de manera adecuada, facilitando el desarrollo de la organización y ejecución de las acciones impartidas originándose un comportamiento diferente en el momento de los cambios, generando con ello, volver a iniciar el proceso de sensibilización y compromiso con el Departamento de Capacitación. Esta Dirección tuvo un porcentaje de avance en su programa del 71.42%.

Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales

La Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, solicitó 44 acciones de capacitación de las cuales se impartieron 26. Para el Departamento de Transportes se consideraron 32 cursos y por los cambios que tuvo el mismo Departamento, sólo se llevaron a cabo 9 eventos; los cursos reprogramados se negociaron para permutar 9 acciones por cursos de informática. Dos de las acciones no se realizaron debido a que las áreas cambiaron sus funciones por lo que se postergaron hasta que las áreas definieran su situación, solicitaron 2 acciones posteriores; finalmente se obtuvo un porcentaje de avance

en su programa del 60%. El apoyo del enlace de capacitación permitió la planeación, organización y supervisión de las acciones impartidas; se contó con su apoyo en cada una de las actividades a ejecutar como enlace de capacitación, no así por parte de los jefes de las áreas.

Contraloría Interna en el DIF.

La Contraloría Interna solicitó 9 acciones para 1997 de las cuales se realizaron 5, un curso se canceló por el área con el oficio 395/97 y tres fueron reprogramados sin oficio por cargas excesivas de trabajo, además de que las Instituciones propuestas para impartirlos no proporcionaron la fecha en que se realizarían. La Contraloría Interna obtuvo un porcentaje de avance del 55.55% en su programa. El apoyo del enlace de capacitación fue satisfactorio aunque los distintos Departamentos que integran la Contraloría Interna no mostraron ningún compromiso hacia el enlace, situación que afectó el desarrollo de las acciones.

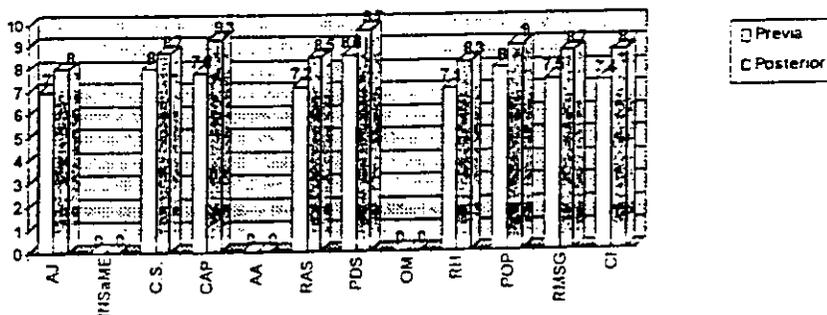
Como podemos observar, el enlace de capacitación es una figura importante para la organización de las acciones de capacitación, motivo por el cual debe ser capacitado, orientado y retroalimentar constantemente sus funciones para obtener mejores resultados.

3.3. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO

3.3.1. APROVECHAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

Los formatos de Diagnóstico y Seguimiento de Acciones de Capacitación son enviados a las áreas antes y después de realizarse la acción, para que los jefes inmediatos del personal a capacitarse otorguen la evaluación con respecto a los factores determinantes en su desempeño laboral.

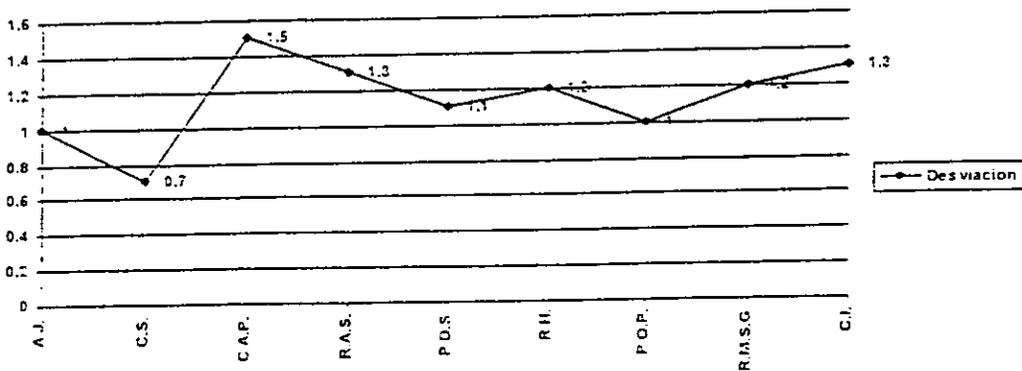
Se realizó un análisis por Dirección de dichos formatos, obteniendo un promedio global de las calificaciones iniciales asignadas por los jefes a los trabajadores; posteriormente se tomó el promedio de las calificaciones otorgadas un mes después de concluida la acción. Con los datos mencionados, a continuación se presenta una gráfica comparativa de evaluaciones previas y posteriores.



En la gráfica anterior no aparecen las evaluaciones correspondientes al INSAME debido a que todas las acciones impartidas se han reportado como inscripciones a eventos de capacitación externas y en estas no se aplica el cuestionario de Diagnóstico y Seguimiento. La Dirección de Asistencia Alimentaria programó únicamente un Diplomado, el cual concluyó en el mes de diciembre y será hasta 1998 cuando obtengamos el reporte de la acción. Con lo que respecta a la Oficialía Mayor, de igual manera ésta programó sólo un curso, el cual no se ha impartido.

En la siguiente gráfica se presenta en términos generales el grado de avance por medio de un puntaje obtenido en cada una de las áreas con relación a la calificación inicial que fueron otorgadas por los mandos medios que evaluaron.

Avance por puntaje entre la calificación antes y después del curso



En promedio la calificación asignada previo al curso fue de 7.7, la posterior de 8.7. lo cual indica que el incremento de conocimientos, habilidades y/o actitudes no ha satisfecho en gran medida las exigencias laborales. Sin embargo destaca la calificación que otorga el instructor, en donde en promedio general de calificación es 9, faltando 3 décimas en términos generales; sin embargo de acuerdo con la información proporcionada nos hemos planteado las siguientes hipótesis para lograr la meta de 9 .

Hipótesis.- Si la acción no responde a las expectativas en cuanto a la función del personal, entonces:

1. Los jefes no seleccionan bien los contenidos temáticos de los cursos.
2. Los jefes no consideran el nivel y formación previa de los capacitandos.
3. Los jefes no programan una capacitación sistemática por procesos o unidades integrales para la profesionalización en el servicio.
4. Los trabajadores no reciben motivaciones para mejorar su desempeño laboral.

Propuesta: En respuesta a las hipótesis anteriores, para 1998, se darán a conocer los resultados a los mandos medios y solicitar sugieran mecanismos para elevar los resultados de la capacitación en el desempeño, de tal manera que en capacitación podamos apoyar

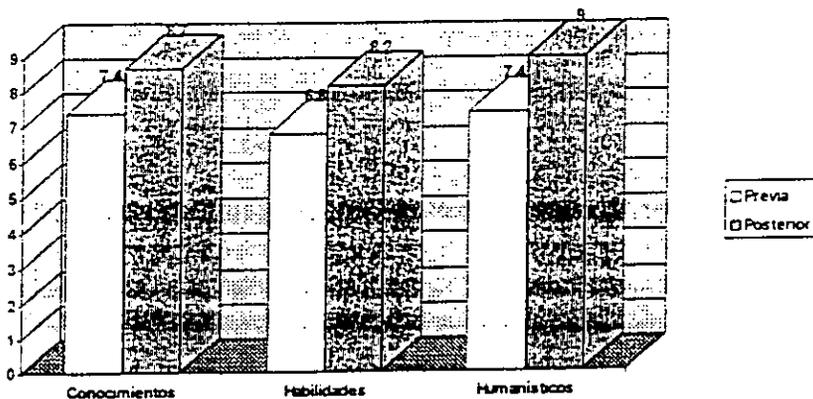
para el cumplimiento de sus funciones; además se sugirió que en la Detección de Necesidades de Capacitación, diseñen los propios Jefes acciones tendientes a la profesionalización en el servicio.

Los resultados obtenidos fueron aceptables en términos generales, considerando la transferencia al DIF D. F. y las modificaciones a las funciones de algunas áreas, sin embargo resulta importante analizar el aprovechamiento de las acciones de capacitación por área de aprendizaje; en este sentido cabe señalar que se ha dado mayor importancia a los cursos de conocimientos, siguiendo los de habilidades y al final los humanísticos debido a que con la capacitación se pretende contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.3.2. APROVECHAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN POR ÁREA DE APRENDIZAJE

De los resultados obtenidos en los cuestionarios de Diagnóstico y Seguimiento de Acciones de capacitación divididas por área de aprendizaje, destaca la modificación de actitudes positivas, debido a que la mayoría de las acciones fueron motivacionales, pudiendo desarrollar y reproducir dicho entusiasmo adquirido en sus áreas de trabajo

APROVECHAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO



Sin embargo en conocimientos y habilidades aparece un menor aprovechamiento en el que se plantean las siguientes suposiciones a partir de la información proporcionada por los capacitandos en los instrumentos de evaluación aplicados:

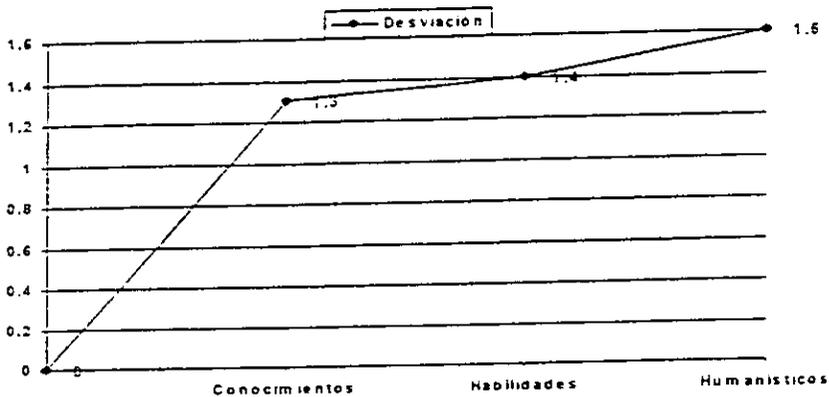
Si no se aplican los conocimientos o habilidades adquiridos es porque:

1. A los trabajadores no se les permite aplicar las nuevas técnicas por la existencia de una inercia laboral.
2. Porque los trabajadores no adquirieron las herramientas necesarias para aplicar las técnicas y metodologías aprendidas en sus funciones laborales.

Propuesta: Para abatir esta deficiencia se sugiere a los jefes envíen al personal que cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para un mejor aprovechamiento de la capacitación, así como las sugerencia capacitado para que apliquen las técnicas aprendidas y los cambios actitudinales para mejorar la calidad en el servicio.

En la siguiente gráfica se presenta el puntaje de desviación obtenido en cada uno de los tipos de conocimiento:

RESULTADOS OBTENIDOS ANTES Y DESPUÉS DE IMPARTIR LA ACCIÓN



El puntaje tuvo un aumento en las evaluaciones posteriores realizadas por los jefes inmediatos del personal capacitado desde 1.3 al 1.6. Al igual que en el apartado anterior, el aumento en las acciones humanísticas se debe a que dichos eventos fueron en su mayoría motivacionales, lo cual repercute directamente en la actitud del personal frente a su trabajo, sin embargo cabe señalar que con respecto al estándar considerado con una calificación de 8, si se rebasó tanto en los cursos de conocimientos como los humanísticos.

3.3.3. PRINCIPALES COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

A continuación se hace referencia de los comentarios significativos que los participantes registran en los cuestionarios de evaluación aplicados al finalizar la acción para ser tomados en cuenta en la toma de decisiones:

- Sobre la Acción: El 98% de los participantes indicaron que al inicio del curso se les dio a conocer el objetivo del curso, los conocimientos adquiridos son aplicables en su área de trabajo de acuerdo a sus funciones laborales y despertó interés por conocer más acerca del tema. El 2% restante mencionaron que los conocimientos adquiridos no son aplicables en

su área de trabajo debido a que en ocasiones sus jefes no les permiten desarrollar lo aprendido.

En los cursos de informática, el 40% de los participantes resaltó la necesidad de dar más tiempo, ya que no se les permite conocer ampliamente las aplicaciones de la paquetería, lo cual es importante para desarrollar sus conocimientos en las áreas laborales. Los participantes solicitan que se les informe con anticipación la fecha, hora y contenido temático del curso, para que con ello se puedan involucrar con el curso. De igual manera solicitan no les llamen telefónicamente cuando asisten a un curso porque pierden la secuencia del mismo.

También resalta como petición del personal, la importancia de que los jefes asistan a cursos de manejo de grupos y comunicación.

- Sobre el Instructor: El 95% de los integrantes de los grupos coinciden en que los instructores estaban completamente involucrados con el tema desarrollado, propiciaron la participación e integración del grupo, fomentaron el interés por conocer más acerca del tema, aclararon las dudas presentadas, propiciaron que el curso se desenvolviera con dinamismo, organizaron las sesiones de acuerdo al nivel del grupo y que cumplieron con el horario establecido. El 5% restante consideró falta de tiempo para profundizar en los temas más importantes y que les interesaría conocer más de la materia.

- Sobre los Apoyos Didácticos: El 75% de los participantes mencionaron que el material didáctico utilizado en el desarrollo del curso fue adecuado y brindó un soporte para reforzar los conocimientos del tema, en cuanto al material escrito sirvió de apoyo para la comprensión de la materia. El 25% indicó que el material escrito entregado fue de regular a malo, por tener información atrasada, sugieren sea proporcionado anticipadamente el material de lectura y desean se les proporcione bibliografía adicional para profundizar en los temas.

- Sobre los Participantes: El 80% de los integrantes indicaron que la comunicación del instructor hacia ellos fue buena, que se fomentó su integración y su participación, el 20% restante mencionó se eviten los diálogos y las intervenciones sin sentido de algunos participantes, ya que se pierde tiempo. En las acciones correspondientes al Subprograma de informática, los participantes piden los cursos homogéneos al nivel del grupo, ya que hay pérdida de tiempo cuando el grupo no está al mismo nivel de conocimientos.

- Sobre las Instalaciones: El 90% de los participantes que recibieron el curso en el comedor, auditorio o el aula pequeña (oficina) de Carolina no. 71, mencionaron que las instalaciones no fueron las adecuadas debido a la falta de mesas de trabajo, la falta de ventilación, de pizarrón, y de lugar para colocar los rotafolios, los cuales son importantes para el instructor.

3.3.4. MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS

Como resultado de los cuestionarios aplicados a los participantes y tomando en cuenta la normatividad establecida se considera importante tomar las siguientes alternativas:

- Acción: Como medidas correctivas a las situaciones que resaltan los participantes en sus comentarios, se implementará lo siguiente.- A partir de enero de 1998 un formato en el cual estará integrado el nombre de la acción, fecha, duración y contenido temático, para informar a los participantes como mínimo una semana antes del inicio de la acción; al inicio del evento se le comenta a los participantes el evitar llamadas telefónicas que distraigan su atención en el curso, esto ellos deben comunicarlo en sus áreas laborales, evitando así salidas en horario de curso.
- Instructor: Solicitar a los instructores utilizar dinámicas grupales, estudio de casos, y otras técnicas que permitan la práctica y que sea aplicable a la actividad laboral, también solicitan los participantes resaltar los puntos mas importantes indicando en un esquema la síntesis o pasos a seguir en la aplicación de técnicas para lograr profundizar en lo relevante de las materias.
- Apoyos Didácticos: Se ha solicitado a los instructores entreguen material escrito actualizado, en original (se les entregó las características generales que deben tener los manuales de los cursos a impartir en 1998) para que las fotocopias sean, así como facilitarles a todos los participantes la bibliografía adicional para profundizar acerca del curso.
- Participantes: Para evitar la heterogeneidad en los grupos conformados para la capacitación, se elaborará un cuestionario para determinar el nivel de conocimientos con los que cuentan los participantes antes de asistir a la capacitación, principalmente para las acciones de informática, de tal manera que se programen grupos homogéneos y así lograr un mejor desarrollo en las acciones impartidas.
- Instalaciones: Con el propósito de impartir acciones de capacitación en condiciones óptimas, en el anteproyecto de presupuesto de 1997 se solicitó fueran instaladas aulas de paredes falsas en el Centro de Capacitación, a lo cual no se obtuvo respuesta, siendo nuevamente solicitadas en el anteproyecto de presupuesto para 1998. Con la implantación de aulas en este Departamento se evitaria el uso del comedor, auditorio y de la oficina pequeña para impartir acciones de capacitación, las cuales no cuentan con las condiciones necesarias para acciones de enseñanza - aprendizaje; sin embargo se seguirá insistiendo al área correspondiente.

3.4. SUBPROGRAMAS

3.4.1. SUBPROGRAMA ADMINISTRATIVO

Para la coordinación de acciones de capacitación en el Subprograma Administrativo, el contacto se establece con los enlaces de todas las áreas y se extiende la invitación a todas las Unidades Administrativas debido a la naturaleza de cursos. En cuanto al cumplimiento de metas han sido programados 23 cursos de los cuales se impartieron 22 y

se canceló uno debido a la falta de asistencia de los participantes programados y se solicitó un curso adicional. El avance logrado fue del 95.62%.

Respecto al Programa de Apoyo a la Titulación, se le ha dado seguimiento a la titulación de los pasantes de la licenciatura en Derecho para el que contamos con la participación de la División de Educación Continua de la Facultad de Derecho de la U.N.A.M. Durante 1997 los 16 participantes inscritos acreditaron el módulo propedéutico y se encuentran en la etapa de elaboración de tesis. Cabe mencionar que 15 trabajadores son de la Dirección de Asistencia Jurídica y uno de la Dirección de Recursos Humanos.

3.4.2. SUBPROGRAMA DE INFORMÁTICA

Como continuación del Programa de Informática de 1995, autorizado por la Subdirección de Informática, se estructuraron un conjunto de acciones como seguimiento a lo diseñado en 1996. Se sometió a autorización de la Dirección de Recursos Humanos, que el CAST-DF CONALEP, sea la Institución que tenga la responsabilidad de estructurar e impartir las acciones, debido a que es el propio CONALEP quien trabajó con el DIF en la capacitación realizada en 1996 y los costos que ofreció son los más bajos del mercado sin decremento en la calidad del servicio.

Para lo que se consideró integrar las siguientes acciones:

• Windows	18 horas
• Excel Básico	18 horas
• Word Intermedio	24 horas
• Power Point	18 horas
• Básico de Informática (MS-DOS - Windows)	30 horas
• Básico Medio de Informática (Word)	30 horas
• Básico Medio de Informática (Excel)	30 horas

Para conformar los grupos de cada acción se realiza la difusión en las distintas Unidades Administrativas de las Áreas, señalando el número de participantes por grupo a los que tienen derecho de acuerdo a la demanda que presentan. Además cabe señalar que los grupos se integran con 18 personas, por contar con igual número de equipo de cómputo en el CONALEP.

Durante 1997, se realizaron 41 cursos, beneficiando a 667 trabajadores.

El avance total del programa fue del 100%; sin embargo debido a la demanda por la actualización de los equipos de cómputo se impartieron 10 cursos adicionales.

3.4.3. SUBPROGRAMA DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES - FACILITADORES INTERNOS

El Subprograma de Formación de Instructores Internos surgió por la necesidad de estructurar una plantilla de personal que contase con las herramientas de carácter didáctico y les permitiera instrumentar de manera eficaz los programas de capacitación bajo su responsabilidad así como los valores relacionados con la filosofía de servicio que caracteriza al DIF, en su conjunto, orienten su práctica como instructores, o facilitadores desde la planeación y elaboración del plan de estudios de cada acción de capacitación

Para 1997 se planteó continuar con el Subprograma, solicitando apoyo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que impartiera el primer bloque de cursos, dirigido al personal del Departamento de Capacitación y a los enlaces de capacitación de cada Dirección, con la finalidad de unificar los criterios para la aplicación de los lineamientos del proceso de capacitación. Los eventos fueron:

- Evaluación del Impacto de la Capacitación
- Elaboración de Programas de Capacitación
- Elaboración de Instrumentos de Evaluación
- Formación de Instructores
- Elaboración de material didáctico

Los siguientes bloques del Subprograma, se llevaron a cabo con Instructores Internos, que ya habían sido capacitados.

Durante 1997 se impartieron 29 eventos en este Subprograma, logrando un porcentaje de avance del 100%, incrementándose así la cartera de instructores internos, los cuales presentarán sus propuestas de capacitación para 1998.

3.4.4. SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE

La Coordinación Técnica de Protección Civil, dependiente de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, es el Área responsable de la Organización y Supervisión de los de los Subcomités Internos y brigadas de rescate de cada centro de trabajo.

Por tal motivo es la Coordinación Técnica quien determina las acciones de capacitación dirigidas al personal que integra las brigadas.

De febrero a septiembre de 1997, se reprogramaron 14 cursos, de los cuales únicamente se realizaron 13, reprogramándose 1 acción por no contar con instructor interno de la C.T. de Protección Civil que imparta los cursos, además de que no reunieron al personal con el perfil correspondiente

La coordinación de las acciones al principio se realizó directamente con la C.T. de Protección Civil, pero en algunas ocasiones no se contó con el apoyo de la misma, por tal

motivo se solicitó el apoyo del enlace de capacitación de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales. Este Subprograma logró un avance en su programa del 92.85%.

3.4.5. SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA

El DIF se propone elevar el nivel académico de sus trabajadores lo que ayuda a incrementar la eficiencia de los servicios que otorga a la población, por tal motivo promueve que los trabajadores inicien, continúen o concluyan su educación básica, media y superior, brindándose a través del Sistema de Educación Abierta los medios necesarios para estudiar como una alternativa extraescolar, que por las características autodidácticas y flexibles con que cuenta este Sistema, da la posibilidad de combinar las actividades académicas de cada trabajador.

El Sistema de Enseñanza Abierta presenta ventajas para el adulto, debido a que éste es un programa que ofrece la posibilidad de poder estudiar, sin desatender las actividades y ocupaciones programadas.

Los contenidos de los programas del Sistema de Enseñanza Abierta propician que cada persona desarrolle sus habilidades, actitudes y hábitos de estudio en forma personal, sin un horario rígido de estudios. El estudiante puede evaluar su aprendizaje y así presentarse a los exámenes de acreditación conforme su avance y posibilidades.

Los trámites de inscripción, registro, solicitud de asesor y certificación de estudios para primaria y secundaria se realizan en el Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) y los de preparatoria en las oficinas del ISSSTE.

Para difundir el programa, se envió a las Áreas oficinas con la información correspondiente, así como carteles para que fueran controlados en lugares visibles a los trabajadores del Sistema, logrando con ello reunir a personal interesado en estudiar e integrarse a los círculos de estudio; formándose un grupo de secundaria con 40 alumnos, que concluyeron en el mes de octubre el plan de secundaria y un grupo de preparatoria con 12 personas inscritas en las áreas de físico-matemáticas y humanidades.

El Departamento de Capacitación realiza los trámites correspondientes para presentación de exámenes. Cabe mencionar que el último trimestre del año en curso, no hubo acciones de Enseñanza Abierta debido a la transferencia del personal encargado al DIF-DF; hasta nuevas instrucciones y de acuerdo con la demanda se dará continuidad a dicho programa.

3.4.6. DESCUENTOS EN COLEGIATURAS Y BECAS

Este Subprograma ofrece la oportunidad a todos los trabajadores del Sistema, así como a sus familiares en línea directa, de realizar estudios en los niveles de educación inicial, elemental, intermedia, carreras técnicas, comerciales, profesionales e idiomas, a través de instituciones educativas particulares en el Distrito Federal y Área Metropolitana, con las

cuales se ha negociado brindar descuentos en el pago de las colegiaturas. Se realizó la difusión del programa a través de carteles y oficios dirigidos a las diferentes Área del Sistema . Durante 1997 se asignaron 59 cartas para descuento de nuevo ingreso, en las distintas Instituciones educativas, así como renovación de 52 cartas solicitando los descuentos que otorgan dichas instituciones.

BECAS

De acuerdo a lo establecido en las Condiciones Generales de Trabajo, referente al otorgamiento de becas a los trabajadores del Sistema, durante 1997, se ha continuado con las becas solicitadas en 1994: David Rendón Velázquez, Universidad de Chapultepec, Licenciado en Derecho, concluyó en agosto de 1997, y 1995: Jelvin Sánchez Rodríguez, Universidad del Tepeyac, Licenciado en Derecho, actualmente cursa el noveno semestre, para concluir la licenciatura en agosto de 1998. Los dos trabajadores se encuentran adscritos a la Dirección de Asistencia Jurídica.

Se pretende dar continuidad e incluso promover aún más becas a través del documento "Programa de Becas 1998".

IV. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN EN EL DIF NACIONAL

En este capítulo se realiza la propuesta de mejora para el programa institucional de capacitación en el DIF Nacional, considerando como marco referencial la calidad en los servicios. Por tal motivo se describen las teorías más relevantes de la calidad aplicadas en México para que una vez analizadas se tome en consideración aquella que responda a las necesidades y cultura de la institución en la que se llevó a cabo el estudio.

En este sentido se retomó la propuesta de Deming por tener una estructura muy similar a la establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien norma la capacitación en el sector público y para estar en congruencia con el Programa de Modernización Administrativa del Sector Público.

Cabe señalar que los esquemas de calidad aplicados a la capacitación, son una propuesta personal a partir de los modelos de la filosofía de calidad que plantea Deming.

4.1. CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN

Para determinar las estrategias de mejora continua en el Departamento de Capacitación se ha retomado lo que es la calidad en el servicio debido a que la calidad en cuanto a productividad es más objetiva, para ubicarnos en un contexto metodológico, se presenta al inicio de este capítulo un esbozo sobre la calidad y lo que implica para que con base en estos conceptos se planteen las acciones de mejora en capacitación, ya que el sistema de calidad total está orientado a alcanzar un servicio de alta calidad capaz de competir en los mercados más exigentes, sean éstos nacionales o extranjeros, situación que como se mencionó en la introducción debemos estar al día en lo que corresponde a las nuevas herramientas y tecnología, esta nueva forma de administrar la capacitación se encuentra enmarcada en el Programa de Modernización Administrativa del Sector Público.

4.1.1. CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad es un sistema de organización de procesos de trabajo el cual garantiza que las actividades se lleven a cabo según hayan sido planeadas desde el principio: la calidad total es el sistema administrativo que está orientado hacia la satisfacción de requerimientos del cliente en servicios o productos, es hacer las cosas bien a la primera, es hacer productiva o rentable una empresa y es trabajar inteligentemente y en equipo y no arduamente y de manera aislada. Para definir el concepto es importante diferenciar primero lo que es producto, servicio y proceso así como las diferencias entre el producto y el servicio:

Producto: " Es el resultado del desarrollo de un proceso que combina mano de obra, maquinaria e insumos a través del cual se le agrega un valor a éstos últimos, convirtiéndolos en bienes útiles

Servicio: Es el resultado de una o varias actividades del hombre, que se traducen en un bien que no tiene expresión materia, que se presenta, brinda u ofrece a una o varias personas.

Proceso: Es una secuencia de actividades que tienen por objeto la obtención de un resultado final definido (producto o servicio), realizados por un conjunto organizado de recursos humanos, materiales y financieros”.

DIFERENCIAS ENTRE EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

PRODUCTOS

- Tangible
- La propiedad se transfiere con la compra
- El producto se puede revender
- Es posible almacenar el producto
- Se puede inspeccionar
- El producto se puede estandarizar
- Es posible hacer devoluciones

SERVICIOS

- Intangible
- No se transfiere la propiedad del servicio
- El servicio no se puede revender
- No es posible almacenarlo
- Producción y consumo son coincidentes
- Sólo algunos servicios se estandarizan
- No existe la posibilidad de devolución

Considerando las diferencias que existen, la calidad posee además las siguientes características:

- **Confiabilidad.**- capacidad de proveer lo que se prometió en forma segura y precisa
- **Aseguramiento.**- La educación / formación, y cortesía de los empleados así como la facilidad para transmitir confianza y seguridad.
- **Cosas Tangibles.**- Las instalaciones, el equipo y el aspecto del personal
- **Atención.**- El grado de preocupación y atención personalizada, rápida y eficiente que se le proporciona a los clientes
- **Conocimiento.**- Grado en el cual los trabajadores conocen sus funciones y con base en este conocimiento pueden solucionar los problemas de sus clientes.

4.1.2. Conceptos de Calidad

La calidad según Deming, se define de la siguiente manera:

- El alto grado de uniformidad en el producto: es el producto a bajo costo y de acuerdo con las exigencias del mercado.
- El aumento de la productividad y la disminución de la variabilidad.
- La constancia en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
- El mejoramiento del servicio y no el aumento de las inspecciones permanentes.

Para Deming es muy importante sostener una filosofía basada en la permanencia en el trabajo, el constante mejoramiento y el mantenimiento de la calidad. La propuesta de

mejoramiento de la calidad de Eduardo Deming propone catorce puntos orientados al mejoramiento de la empresa o institución, los cuales ayudarán a salir de la crisis o a la organización en su conjunto alcanzando los niveles de calidad deseados.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía para evitar los errores
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4. Optimizar los procesos de trabajo para eliminar costos innecesarios
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación y servicio
6. Implantar la formación en el trabajo
7. Adoptar e implantar el liderazgo
8. Desechar el miedo
9. Derribar las barreras entre los diferentes departamentos
10. Despertar en las personas el interés por el trabajo
11. Reorientar las metas pasadas exclusivamente en objetivos numéricos
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todos
14. Impulsar el trabajo entre todos los miembros de la institución.

Joshep M. Jurán define a la calidad como la adecuación de un producto para el uso que tendrá. Su propuesta básicamente se orienta a las necesidades del consumidor. Considera que toda mejora se logra trabajando proyecto por proyecto, para ello es necesario que se involucren todos los niveles directivos para mejorar la participación directa.

Jurán hace una clasificación de esfuerzos para trabajar en la solución de los problemas: inicia con una etapa que va del síntoma a la causa y después otra que va de la causa al remedio. Pone énfasis en el empleo de técnicas de medición y verificación del plan y está en contra de tomar acciones inmediatas para solucionar un problema. Los aspectos básicos de la calidad según Jurán son los técnicos y los humanos siendo estos últimos más difíciles de cumplir, motivo por el cual la calidad debe tener los siguientes elementos:

- Educación Masiva,
- Programas Anuales de Mejora y
- Liderazgo de la Dirección.

Para administrar la calidad propone la nombrada trilogía de Jurán

- Planificación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejora de la calidad

En cuanto a la mejora de la calidad se plantean los siguientes elementos:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento
2. Determinar metas de mejoramiento
3. Organizarse para lograr estas metas
4. Proporcionar entrenamiento

5. Desarrollar proyectos para resolver problemas
6. Reportar los problemas
7. Dar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Mantener los registros
10. Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la institución

Kaoru Ishikawa considera que una condición básica para que exista calidad es el compromiso para implantar el control total de calidad para siempre, éste deberá prolongarse en toda la existencia de la institución. No se puede iniciar y terminar a voluntad ya que una vez que se comenzó tiene que promoverse y renovarse continuamente.

Ishikawa afirma que no basta con encontrar los defectos y las fallas y corregirlos, sino que hay que encontrar las causas de los defectos y las fallas; el control total de calidad y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar estas causas, para alcanzar la calidad propone cumplir con los siguientes puntos:

- El control de calidad inicia en el diseño
- Para dar calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente
- La calidad total es el compromiso de todos con la organización
- Se debe crear humanismo en la empresa de tal manera que las cosas se obtengan por medio de la voluntad, el desarrollo y la inteligencia de las personas
- Quien es capaz de dar buen trato a la gente no sirve como dirigente
- Las metas a corto plazo son las que presionan a la no calidad

Ishikawa propone la noción de la revolución conceptual de la gerencia de la siguiente manera:

- La calidad es lo primero que se debe atender, no las utilidades a corto plazo
- La orientación de la calidad debe hacerse en un primer momento hacia el cliente
- El método estadístico debe ser usado para alcanzar la calidad
- El respeto a los trabajadores y a los ciudadanos debe fungir como filosofía de la administración
- La comunicación debe ser interfuncional entre los diferentes departamentos.

Philip Crosby menciona que la institución que pretenda alcanzar la calidad total debe implementar el programa de calidad con decisión. La decisión de alcanzar verdaderamente niveles superiores de organización y eficiencia es un elemento fundamental; otro punto básico para impulsar un programa de calidad es la educación, todo proceso de trabajo, incluyendo los niveles directivos, mandos medios, trabajadores, operarios etc. requieren integrarse a un programa de educación para que el concepto de calidad total sea comprendido a profundidad.

Crosby afirma que existe un proceso para el mejoramiento de la calidad los cuales se anotan a continuación:

1. Compromiso de la Dirección
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad
3. Medición
4. Costo de la Calidad
5. Crear conciencia de la Calidad
6. Acción correctiva
7. Planear el día cero defectos
8. Educación al personal
9. Resultados del día con cero defectos
10. Fijar metas
11. Eliminar las causas de error
12. Reconocimiento
13. Consejos sobre la calidad
14. Repetir todo el proceso

En conclusión se puede definir la calidad en el servicio como la percepción que tiene el cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño de las expectativas del servicio, siendo la calidad del producto el conjunto de atribuciones que obtiene un cliente o usuario en correspondencia a la satisfacción de su necesidad. También es importante señalar que al ser la capacitación y la calidad un proceso, como tal requiere de maduración, dedicación y solamente con voluntad de la organización en su conjunto se puede acceder a mejores niveles de productividad, calidad y competitividad.

4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON CALIDAD

Para implementar la calidad, se ha retomado el planteamiento hecho por Deming debido a que la relación capacitación - personal del DIF constituye la base del proceso de la administración para la calidad, cuyo objetivo está orientado a satisfacer las necesidades del trabajador en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, actualización, especialización, perfeccionamiento o cambio de actitudes, y de manera conjunta en busca de una mejora continua teniendo como base el respeto, la confianza y el beneficio mutuo. La administración de la calidad total o también conocida como TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) se preocupa por mejorar substancialmente todos los procesos en la organización, y radica entre procesos básicos: planeación, control y mejora de la calidad.

4.2.1. PLANEACIÓN

La planeación de la calidad representa la primera fase, su propósito es crear un proceso capaz de cumplir con las metas establecidas, bajo condiciones específicas de operación, ésta se lleva a cabo con la Detección de Necesidades de Capacitación para ello es necesario:

- Identificar las características del personal y sus necesidades (perfil actual del trabajador)
- Identificar las características de calidad resultantes (perfil ideal del trabajador)

- Establecer las metas de calidad que cumplan con las necesidades de los trabajadores y de instructores (aplicación de conocimientos, habilidades y/o actitudes en su desempeño laboral superior al 80% y en el caso de instructores contar con características de liderazgo, planeación, profesionalismo y puntualidad entre otros).
- Diseñar procesos capaces de satisfacer las metas bajo condiciones de operación, evitando la supervisión (se conformó un grupo con personal de cada Dirección a los que se les nombró como enlaces de capacitación)
- Comprobar la eficiencia del proceso (se aplican los instrumentos citados en las Guías Técnicas para la Operación del Proceso de Capacitación).

4.2.2. CONTROL

El proceso de control es el que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones, su finalidad es conducir las de acuerdo con el plan de calidad, es decir, vigilar que el proceso opere de manera óptima. El control incluye las siguientes acciones:

- Seleccionar elementos de control (evaluaciones al finalizar cada proceso)
- Identificar las unidades de medición (metas institucionales)
- Establecer mediciones estándares de desempeño.
- Medir el desempeño real e Interpretar la diferencia.
- Tomar acciones con base en la diferencia.

La etapa de control se puede ver reflejada en el capítulo tres Análisis de Capacitación en el DIF

4.2.3. MEJORA DE CALIDAD

El proceso de mejora de la calidad, es el que marca la diferencia entre los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduce las operaciones a niveles de calidad superiores a aquellos que se han planeado para las operaciones, la secuencia que permite llevar a cabo este proceso es la siguiente:

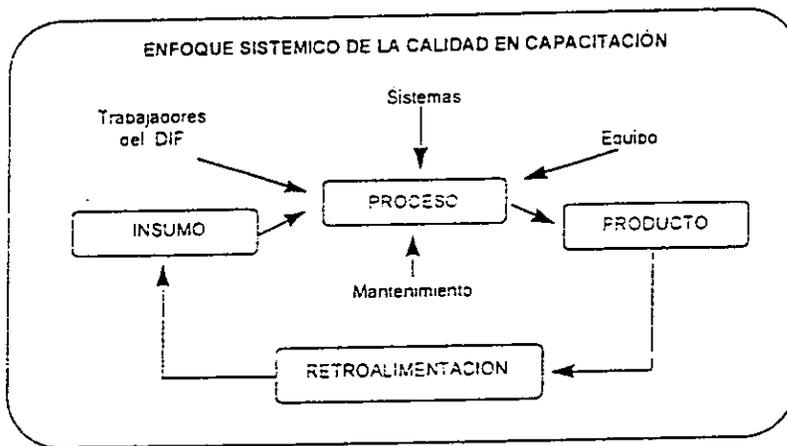
- Probar la necesidad de mejora.
- Identificar los proyectos específicos.
- Organizar equipos por proyectos.
- Planear y realizar el diagnóstico.
- Proporcionar soluciones.
- Comprobar que las soluciones sean efectivas bajo condiciones de operación .
- Manejar la resistencia a cambio.
- Establecer los controles necesarios para mantener los beneficios.

Entre las acciones de mejora que se han identificado en el Departamento de Capacitación se encuentra la evaluación del *proceso de capacitación*, así como la necesidad de revisar la curricula de las acciones de capacitación para tener un primer acercamiento al apoyo de la profesionalización en el servicio.

RELACIÓN TRABAJADOR - INSTRUCTOR INTERNO Y EXTERNO

La relación cliente (Trabajadores del Sistema) - proveedor (instructores internos o externos) constituye el antecedente del aseguramiento de calidad. Consiste en que cada uno de los que realizan una negociación, identifiquen con claridad el servicio y definan de común acuerdo, las características de calidad en un contrato, o en un convenio con respecto a la adquisición de nuevos conocimientos, actualización y profesionalización.

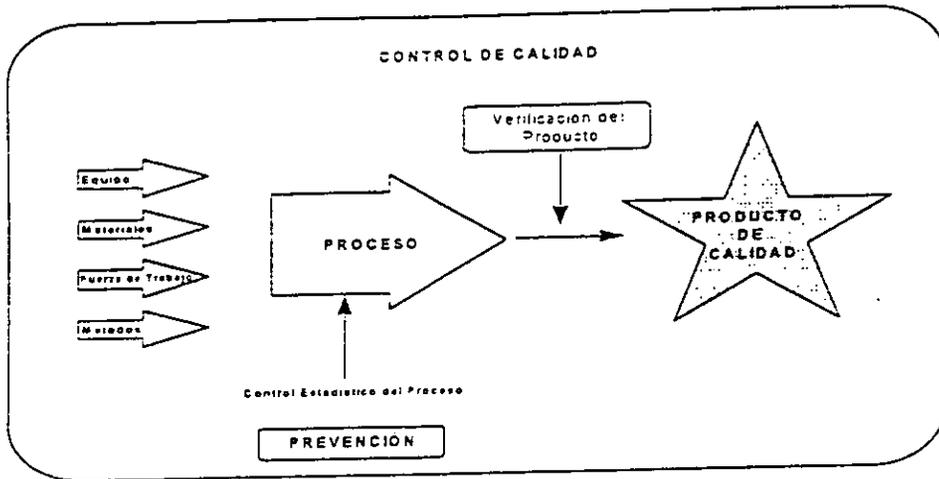
Su objetivo consiste en orientar los procesos de trabajo hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y trabajar de manera conjunta en la coordinación y el control de la calidad. Esta forma de llevar a cabo el trabajo interno de una organización que busca la calidad, puede apreciarse gráficamente en el siguiente esquema:



La relación trabajadores del sistema - instructores internos y/o externos constituye un vínculo fundamental para el mejoramiento de la calidad que se basa en el respeto, la confianza, y el beneficio que obtienen ambas partes.

PROCESO DE TRABAJO

Todo proceso de trabajo implica la combinación de personas, maquinaria, materia prima y procedimientos; factores que tienen que ver con la producción de un producto determinado o la prestación de un servicio. Gráficamente el nuevo concepto de control de calidad se aprecia de la siguiente manera:



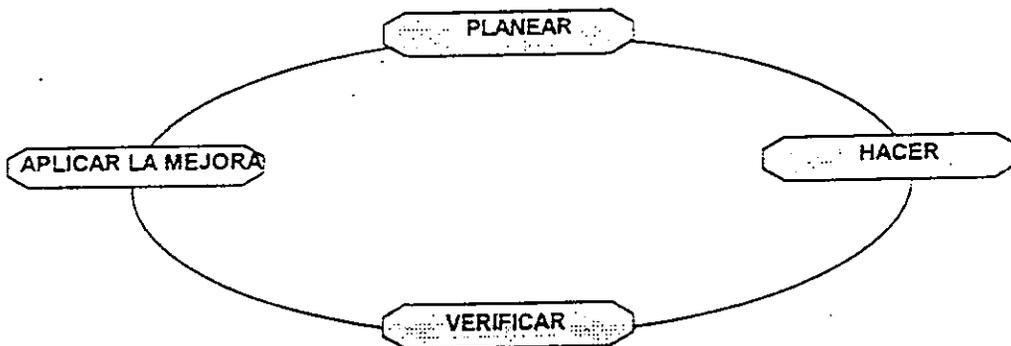
En la medida en que mejore constantemente el proceso, mejorará la calidad del servicio. El mejoramiento continuo del proceso, se basa en la forma en la que normalmente actuamos cuando lo hacemos de manera organizada, para ello se sugiere:

Trazar un plan de trabajo.

- Realizar el plan.
- Identificar los resultados.
- Establecer el procedimiento siempre y cuando concuerde con lo planeado.
- Los resultados no son los esperados, revisar todo el procedimiento para detectar errores.

De acuerdo con la propuesta del Dr. Deming , el mejoramiento del proceso se obtiene llevando a cabo las acciones de planear, hacer, verificar y actuar estas fases constituyen un ciclo que se repite una y otra vez y para siempre.

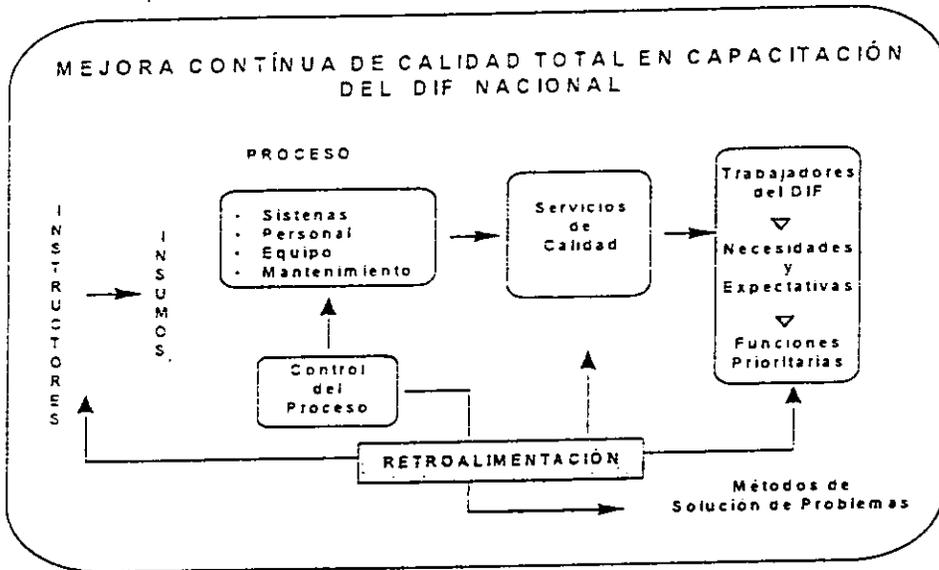
CÍRCULO DE DEMING



El mejoramiento continuo comienza con la planeación y termina con la planeación, completando así un proceso circular. En esta primera etapa, se establecen con claridad las metas por lograr y se identifican los medios que permitan conseguir tal propósito.

Los servicios se diseñan de acuerdo con las expectativas y necesidades de los trabajadores del DIF, durante el proceso de servicio, se realizan constantemente una serie de pruebas, toda vez que el servicio ha superado la fase de pruebas, éste lleva a cabo formalmente y se verifica el proceso, atendiendo los resultados obtenidos, éstos se comparan con lo planeado; si los resultados coinciden con el plan (aprobación con el 80% de calificación y asistencia) se identifican los factores de éxito, en caso contrario se reconocen las causas. La acción se estandariza cuando los resultados del proceso son positivos, en este paso se reconoce también la forma de aplicar la mejora en el proceso.

El proceso de mejora continua escucha constantemente "la voz del cliente", esta opinión o queja retroalimenta acerca de la necesidad de corregir o mejorar la calidad del servicio. Bajo el contexto anterior, el servicio entra nuevamente a una fase de diseño y/o revisión de los procesos iniciando así otro recorrido por el círculo de Deming. La idea expuesta con anterioridad se puede apreciar en la siguiente gráfica:



4.2.4. CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS.

EL control estadístico de procesos se concibe como un conjunto de actividades, mediante las cuales se verifica que el diseño del servicio coincida con los estándares de calidad definidos, de los cuales se obtienen diferencias, a las que se les reconoce como variación del proceso, mismas que se atribuyen a dos tipos de causas, comunes o especiales. Las causas comunes son las que ordinariamente intervienen en la variación del proceso, como las diferencias que existen entre las distracciones o fatiga de los trabajadores, por mencionar algunas de ellas. Las causas especiales son por ejemplo, la descompostura de una máquina, la interrupción de energía o el desempeño de un nuevo trabajador sin la experiencia requerida, entre otras.

Para identificar la variación en el proceso , se recomienda efectuar los siguientes pasos:

- Conocer cómo se comporta el proceso.
- Identificar los factores que originan la variación.
- Empezar medidas para eliminar los factores causales.
- Evaluar los resultados de las medidas adoptadas.

De lo anterior, surge la necesidad de utilizar técnicas estadísticas para llevar el control del comportamiento del proceso, las cuales reportan las siguientes ventajas:

- La organización se percibe con la aplicación de avances científicos y tecnológicos.
- Se consiguen adelantos duraderos. Las herramientas estadísticas se constituyen en activos importantes para la organización.
- Mejoran las actitudes de los directivos
- Se cuenta con elementos mas objetivos.

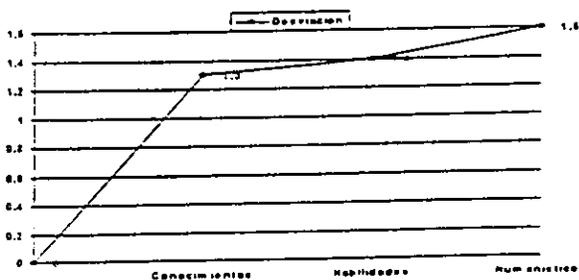
Dentro de las herramientas estadísticas básicas se encuentran las siguientes: diagrama de pareto, histograma, polígono de frecuencias y diagrama de causa - efecto, las cuales además de identificar los problemas, permiten evaluar constantemente como medida de control. A continuación se describe en qué consiste cada herramienta.

DIAGRAMA DE PARETO

Es una herramienta que sirve para medir la distribución de frecuencias y de esta manera localizar diferentes tipos de problemas. el diagrama de pareto permite conocer visualmente y a profundidad cuáles son los problemas de mayor gravedad en un proceso de trabajo. De esta manera posibilita elaborar una política de eliminación de defectos que tenga como principio la búsqueda de solución a un problema y no perder tiempo en la realización de grandes esfuerzos para solucionar problemas de menor importancia.

Un ejemplo serian los resultados obtenidos después de la acción de capacitación, considerando la evaluación inicial de los jefes inmediatos como se muestra en la siguiente gráfica:

Puntuación Obtenida después de la Acción de Capacitación



El puntaje tuvo un aumento en las evaluaciones posteriores realizadas por los jefes inmediatos del personal capacitado desde 1.3 al 1.6., el aumento en las acciones humanísticas se debe a que dichos eventos fueron en su mayoría motivacionales, lo cual repercute directamente en la actitud del personal frente a su trabajo.

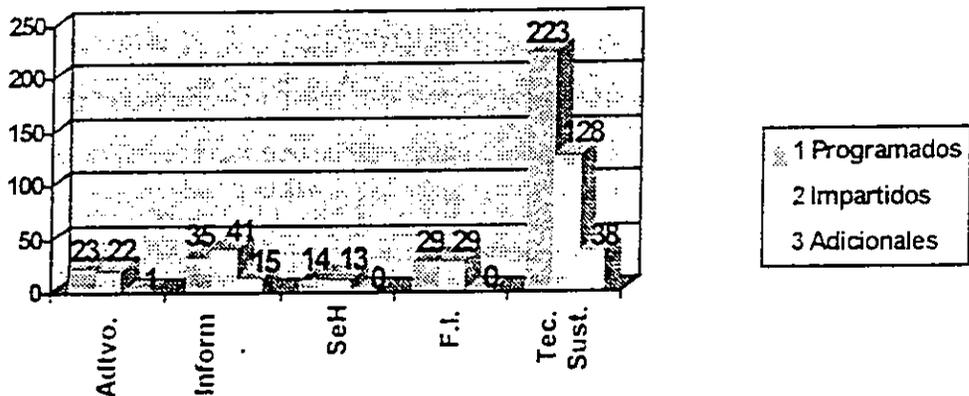
HISTOGRAMA

Es un instrumento de medición estadística con la que se mide la distribución de frecuencias en forma escalonada. El histograma se representa en un plano cartesiano por medio de una gráfica de barras la cual permite observar de manera objetiva cómo se distribuyen las variaciones de un proceso determinado.

Para elaborar un histograma se necesita determinar el elemento que se representará en cada una de las coordenadas. En las coordenadas horizontales (abcisas) se representará el intervalo de clase; en la coordenada vertical (ordenadas) se representará la frecuencia de clase, o el número de veces en que se presenta cada uno de los intervalos de clase.

Un ejemplo sería el siguiente:

Variación de los Cursos Programados



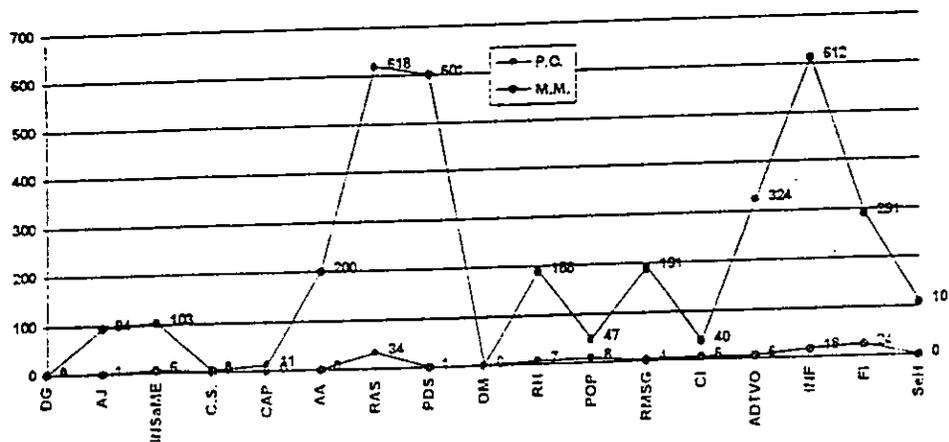
POLÍGONO DE FRECUENCIAS

Es una herramienta de medición estadística que sirve para medir la distribución de frecuencias de un proceso y de esta manera poder observarlas de manera gráfica; el polígono de frecuencias se construye sobre la base de un histograma y tiene la peculiaridad de que muestra la distribución de frecuencias de una manera más cómoda al observador.

Un ejemplo sería el siguiente:

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

Personal Capacitado por Tipo de Nombramiento



P.O. representa el personal operativo capacitado
M.M. representa los mandos medios capacitados

V. RESULTADOS OBTENIDOS Y ACCIONES REALIZADAS

En este apartado se describen los resultados obtenidos, así como las acciones de mejora a desarrollar en cada uno de los procesos de capacitación a partir del concepto de calidad y considerando las funciones que como pedagogos podemos desempeñar en el área de recursos humanos, que como se puede apreciar es un campo fértil y determinante para el desarrollo de los trabajadores, de la sociedad, de México y en beneficio de la humanidad.

5.1. LOGROS

El propósito al inicio de este trabajo fue plantear una propuesta de mejora para la capacitación en el DIF; para ello se consideró como primera acción la Reestructuración del Departamento de Capacitación debido a la transferencia de más del 50% del personal que laboraba en dicho Departamento al DIF Distrito Federal; situación que generó cambios significativos en cuanto a las nuevas funciones, motivo por el cual, la primer acción realizada fue definir las funciones de cada una de las coordinaciones a partir de las sugerencias planteadas por cada una de las coordinaciones, esto permitió tener conocimiento de las funciones encomendadas como parte de un proceso administrativo en tanto se considera como sistema, lo cual formaría parte de la estrategia de hacer participes a los involucrados en cada uno de los procesos para que el personal expresara con calidad y pertinencia en el buen desempeño de sus funciones como parte de todo el proceso de capacitación; esta primera etapa representaba la parte medular de la operación de capacitación. El personal al conocer el proceso completo e identificar sus funciones específicas le permitió ofrecer un mejor servicio, ya que se comprometieron y no solo eso, también propusieron alternativas para establecer una mejor interrelación con las áreas a las que se les da el servicio.

Dichos resultados se generaron en las reuniones de trabajo con el equipo interdisciplinario de capacitación, (administradores, psicólogos y pedagogos) quienes aportaron sus ideas con base en sus conocimientos y experiencias, lo cual permitió :

- Analizar la misión del DIF para relacionarlo con las acciones que se estaban llevando a cabo en capacitación
- Enriquecer las reuniones tomando en cuenta las experiencias de los colaboradores
- Participación comprometida del personal
- Tomarlos en cuenta como profesionistas
- Generar proyectos viables
- Identificarse con el trabajo a realizar
- Participación en el análisis de problemas
- Adoptar una actitud de calidad de vida como parte de sí mismos

Una vez sensibilizado el personal, se procedió a llevar a cabo un plan de acción, primero se elaboró un documento normativo administrativo - pedagógico. Las Guías Técnicas para el Proceso de Capacitación, para lo cual se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Identificar las acciones de capacitación para clasificar el tipo de aprendizaje que resultaría de la capacitación tales como nuevos conocimientos, actualización, especialización, perfeccionamiento en el desarrollo de destrezas y/o habilidades; así como establecer prioridades con relación al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
2. Obtener información con respecto a las necesidades laborales del personal considerando las prioridades a partir de un perfil previamente definido por su jefe inmediato. Esto fue desarrollado en la Detección de Necesidades de Capacitación tomando en cuenta las necesidades proactivas.
3. En cuanto al aspecto pedagógico en la parte correspondiente a programación se consideró la currícula educativa, y con respecto a ejecución, seguimiento y evaluación, se llevó a cabo una investigación para definir el procedimiento del proceso enseñanza - aprendizaje, planteando inclusive recomendaciones a los instructores desde el punto de vista metodológico, la aplicación del conocimiento a través de ejercicios o estudio de casos, la aplicación de dinámicas grupales, así como los instrumentos de evaluación a partir de aspectos específicos a evaluar.

Para definir las acciones de mejora se propuso llevar a cabo el proceso de capacitación descrito en el Capítulo II; para ello se pidió opinión a los usuarios, instructores, personal de las Direcciones y del propio Departamento de Capacitación, con la aportación de todos los que participamos en la capacitación se elaboraron las Guías Técnicas para el Proceso de Capacitación en cumplimiento a lo planteado al inicio de este informe; dicho documento fue puesto a prueba en una de las once áreas del Sistema Nacional DIF, obteniendo mejor comunicación, entendimiento, coordinación y realizando cada cual las funciones correspondientes. Cabe señalar que las Guías no son un trabajo final, ya que en la medida de la retroalimentación, las experiencias y los procesos de trabajo se irá complementando o modificando como un proceso de mejora continua, cabe señalar que el documento que se presenta como anexo ya tiene las primeras modificaciones realizadas en el 4º trimestre de 1997.

Resulta importante señalar que cada proceso tiene su forma de evaluar, sin embargo serán revisados para ir incorporando aquellos elementos que nos hayan hecho falta o suprimir aquellos que no arrojen información importante.

El documento obtenido se dio a conocer entre los enlaces de capacitación y las Unidades Administrativas, así como a los instructores internos y externos en reuniones de trabajo.

5.2. PROSPECTIVA

El Programa Institucional de Capacitación para el presente año no tenía definido criterios y desconocíamos sus bases por ser un programa heredado de la Administración anterior; sin embargo en la D.N.C. para 1998, se han considerado: la normatividad vigente establecidas por la SHyCP, la SECODAM y lo establecido en el PROMAP IV.4 "Dignificación, Profesionalización y ética del Servidor Público". A partir de ello se realizó un diagnóstico, se

plantearon alternativas considerando fortalezas y debilidades y se acordó con las Unidades Administrativas llevar a cabo cursos de calidad enfocados a la profesionalización en el servicio.

Como propuesta y considerando la mejora continua, se ha decidido llevarlo a cabo en cuanto al proceso de capacitación, para cumplir con lo que corresponde a la profesionalización en el servicio.

Detección de Necesidades de Capacitación:

Una de las tareas importantes que como pedagogos debemos desempeñar en esta etapa del proceso de capacitación, es proponer los elementos para la elaboración de la currícula educativa en las acciones de capacitación solicitadas por las áreas del DIF, ya que nos hacen llegar contenidos temáticos de cursos ya impartidos que responden a otras necesidades, las copias de los índices de los libros o simplemente no proponen contenidos. Ante esta situación consideré conveniente desarrollar los elementos para que quienes realicen la detección de necesidades de capacitación, en coordinación con los pedagogos que existen en el área, diseñen procesos educativos y de capacitación a través de la aplicación metodológica del currículum, ya que esta etapa es fundamental para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios.

De acuerdo con el Maestro Alfonso Aguilar, el currículum es el "desarrollo del trabajo planteado, es decir, se trata de la organización de lo que debe ser enseñado y aprendido, de un debate sobre cómo educar en la práctica, se cataloga como un proceso de representación, formación y transformación de la vida social, es como un todo "educativo", de forma sintética y comprensiva", en donde la acción práctica consiste en hacer la acción. Desde el punto de vista teórico el currículum se refiere a lo que es y cómo debería ser la práctica educativa, en donde, tanto la teoría como la práctica están históricamente enmarcadas.

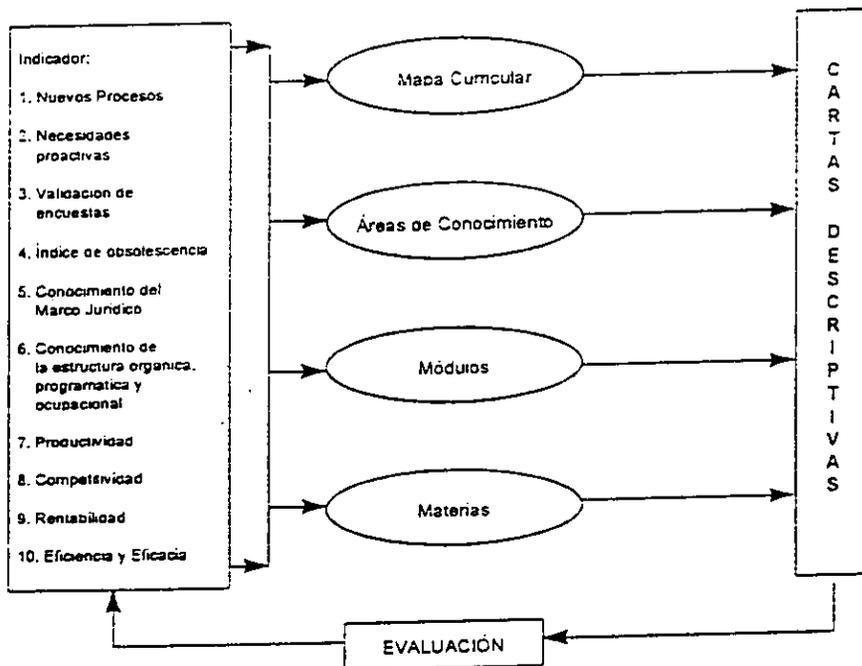
Para elaborar el currículum se debe considerar una estructura que permita:

- Una relación constante entre teoría y práctica, entre lo que llamamos fuentes del currículum y la actividad de enseñar.
- Ofrecer la posibilidad de ser expresado según sucesivos y diversos grados de desarrollo de manera que un mismo proyecto vaya reflejando progresivamente el trabajo teórico y práctico que los profesores están realizando con él.
- Producir conocimiento en los alumnos, pero también en los maestros, dado que ha de ser un instrumento que les permita investigar y formarse a través del trabajo.
- Permitir la utilización de diferentes paradigmas psicológicos, pedagógicos, sociológicos, etc. y la modificación de las decisiones que en torno a ellos podamos ir tomando en el transcurso del desarrollo del proyecto y de nuestra formación.

Para llevar a cabo lo anterior, se tomó a nivel de prueba piloto al caso del personal que realizaba funciones de niñeras como un primer acercamiento a este reto de capacitación, considerando los siguientes momentos del proceso:

- Tener claros los elementos de la planeación estratégica del DIF (misión, visión, objetivos, procesos o programas prioritarios, etc.)
- Identificar puntos críticos en las funciones del personal que afecten los objetivos y metas para el cumplimiento de los Programas.
- Reunir a los Jefes inmediatos y responsables de capacitación de la Unidad Administrativa para que conjuntamente fortalezcan las debilidades en función de la situación real y la deseada (perfil del personal con respecto a la función).
- Establecer los objetivos de aprendizaje requeridos para mejorar la función.
- Seleccionar prioridades de capacitación y definir un mapa curricular las materias, contenidos, metodología didáctica, recursos y evaluaciones con las Instituciones educativas tomando en cuenta el grado de dificultad de los conocimientos y su aplicación en la práctica.
- Definir los requisitos a cubrir por parte del personal para garantizar de alguna manera el aprovechamiento de la capacitación en el desempeño.
- Seleccionar la Institución que ofrezca entre otros beneficios el seguimiento como valor agregado al servicio.
- Determinar los indicadores para el seguimiento.
- Seguimiento del impacto de la capacitación en el desempeño.
- Retroalimentar el proceso.

Gráficamente lo realizado sería lo siguiente:



De la aplicación de la prueba piloto se obtuvieron buenos resultados motivo por el cual se considerará para 1996 al menos un caso por Dirección para llevarlo a cabo un esquema de

profesionalización en el servicio, con la finalidad de crear una cultura de calidad de mejora continua en cuanto a capacitación.

Ejecución

- Realizar acciones orientadas a la actualización y reinducción para el fortalecimiento de los objetivos educativos planteados.
- Aplicar evaluaciones diagnósticas para ubicar el nivel de conocimientos de los trabajadores con la finalidad de formar grupos homogéneos.
- Incorporar tecnologías educativas aplicadas a la modernización de los procesos productivos y servicios que ofrece el DIF.
- Vigilar que todos los contenidos del programa se aborden para evitar dejen inconclusos los temas del curso.
- Revisar constantemente los programas educativos que presenten los instructores para asegurar en teoría el grado de dificultad y la secuencia lógica del proceso enseñanza - aprendizaje, así como los instrumentos y criterios de evaluación a utilizar.

Evaluación

- Fortalecer los procesos de los procesos de administración estratégica, asociada al mejoramiento del control de gestión y a la evaluación del desempeño laboral.
- Para mejorar en los procesos administrativos se pretende realizar y difundir los procedimientos para estar en condiciones de ofrecer un servicio con calidad y oportunidad; estas acciones serán evaluadas trimestralmente.
- Así mismo se insistirá en la importancia que tiene la evaluación en el desempeño para medir los avances obtenidos con los esfuerzos de capacitación y analizar las causas de aprovechamiento en la actividad laboral ya sea para modificar o reforzar la metodología aplicada. se programó un curso para realmente evaluar la capacitación en sus diferentes momentos.
- En cuanto al reconocimiento oficial de estudios se establecerán convenios de asistencia técnica con instituciones educativas y especializadas, así como las instancias del Sector Salud.
- Para apoyar al personal con manuales de consulta se difundirá el Archivo Documental de Capacitación con todos los manuales o documentos de las acciones que se coordinan en el Departamento para ponerlo a su disposición.

Profesionalización en el servicio

Para abordar la profesionalización en el servicio es importante señalar que se considerarán los siguientes elementos:

- Productividad y diagnóstico.- indicadores, fases del proceso de capacitación, vertientes (operativa, institucional o de responsabilidad).
- Relaciones de capacitación con factores del entorno (relación entre personal y capacitación, así como la relación con personal que interviene en el Subsistema de Administración y Desarrollo de Personal, con capacitandos, Unidades Administrativas e instructores externos, e Instituciones educativas).

En cuanto a las vertientes se considerarán las siguientes acciones:

- Vertiente Institucional.- Administración Pública, Calidad Total, Reingeniería, Multimedia, Ley de Responsabilidades del Servidor Público, Contextualización de la Asistencia Social a nivel mundial.
- Vertiente Operativa.- Calidad Total, Informática, Métodos Didácticos, Actualización en el Puesto
- Vertiente de Responsabilidad.- Formación de una cultura en informática, una cultura de control preventivo y una cultura jurídica como servidores públicos.

VI. CONCLUSIONES

Durante la más reciente experiencia he constatado que la labor del pedagogo es fundamental en la administración de recursos humanos ya que tiene un campo de acción muy amplio en lo que corresponde a la capacitación, formación continua y permanente del personal que labora en cualquier organización, provocado por las siguientes causas a saber entre otras:

- a) Una educación desfasada de niveles
- b) Obsolescencia del conocimiento
- c) Falta de una cultura de educación continua
- d) Cambio de funciones en las organizaciones
- e) Tecnología sistematizada
- f) Falta de un programa de profesionalización

Éstos son algunos elementos para comprometernos como pedagogos con México, dada la política económica, política y social en tanto la desconcentración - descentralización, desregulación y simplificación administrativa, reducción de las estructuras y reajuste de personal, la apertura comercial, inserción nacional en la globalización económica, promoción de la competencia interna y con el exterior.

Ante dicha situación, la educación desempeña un papel muy importante atendiendo la pertinencia curricular, excelencia académica, rendimiento educativo, innovaciones de tecnología educativa y potencializar la inteligencia emocional y grupal en las organizaciones. Al respecto en la Administración de los Recursos Humanos, concretamente en lo que corresponde a Capacitación el pedagogo puede participar en los siguientes momentos de la capacitación:

Programación

- Elaborar técnicas básicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación considerando tomando en cuenta la normatividad establecida, las Estructuras orgánica, ocupacional y programática.
- Metodologías para establecer prioridades atendiendo las áreas de oportunidad en cada área laboral para el cumplimiento de las metas planteadas en cuanto a percepción de la organización, relación de la organización con el exterior, ventaja competitiva y ventaja comparativa, necesidades económicas, políticas y sociales, cultura organizacional y caracterización de la tecnología utilizada en la empresa.
- Diseñar instrumentos para la formulación de programas sistematizados en capacitación
- Establecer las bases para la negociación e instrumentación del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo del personal tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

Ejecución

- Estrategias de instrumentación, implica la resistencia a la capacitación, obstaculización al inicio de las acciones, pertinencia curricular, duración de las acciones y alcances del contenido temático
- Operar las acciones, implica tener actualizada la cartera de instructores, establecer los objetivos educativos, contar con las cartas descriptivas de cada acción de capacitación, diseñar los instrumentos de evaluación, los ejercicios y prácticas, los materiales de apoyo, instalaciones y equipos.
- Apoyo logístico de la capacitación, interviene la sensibilización, difusión y divulgación; campañas de dignificación de espacios de capacitación tales como limpieza, reparaciones, mantenimiento de los sistemas eléctricos, conservación de aparatos y equipos, iluminación, ventilación y la ambientación de los espacios en función del fin para el cual se encuentran destinados.
- Desarrollo de programas asociados a la profesionalización y plan de carrera a través de escenarios usando la escala de Dilts, se identifican de la siguiente manera: Contexto o entorno, conductas y pautas de comportamiento, capacidades y actitudes creencias y valores, identidad e ideología lo cual permitirá alcanzar nuevas habilidades y conocimientos para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales fomentar sistemas empresariales autónomos, ayudar a los empleados a desarrollar sus propias capacidades y propiciar el desarrollo de organizaciones competitivas estratégicas especializadas y creativas.

Seguimiento y Evaluación

Hacer el seguimiento y evaluación para identificar juicios de hecho o de valor de acuerdo con lo que señala el material del curso "Programación, Medición y Evaluación de las Acciones de Capacitación" impartido por el Centro de Estudios de Administración Aplicada CEDA en donde citan a Abraham Moles con la siguiente idea, no podemos mejorar lo que no controlamos, no podemos controlar lo que no medimos, no podemos medir lo que no conocemos y no podemos conocer lo que no sistematizamos, por ello se debe aplicar al menos los siguientes tipos de estadística:

- descriptiva.- medidas de tendencia central y de dispersión
- inferencial.- medidas paramétricas y no paramétricas
- proyectiva.- construcción de escenarios

Como podemos observar, el pedagogo puede desempeñarse ampliamente en esta área laboral, motivo por el cual conmino a los pedagogos para que desarrollen los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica en áreas de recursos humanos que es muy basta, y que considero es indispensable para el desarrollo del ser humano; espero sirva este documento como información a los futuros pedagogos para mejorar nuestra labor como profesionistas y sentirnos orgullosos de lo que podemos hacer en nuestro trabajo profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- APPLEGARTH, MICHAEL. Auditoría de la capacitación, México, LIMUSA, 1989.
- ARNAZ, JOSÉ A. La planeación curricular, México, Trillas, 1987
- ARMO, Guía didáctica para el instructor, México, ARMO, 1982
- BANCO MUNDIAL. La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia. EU, 1995.
- CASTREJÓN DIEZ, J. Educación permanente, México, FCE, 1974.
- CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN APLICADA. Curso taller administración de programas de capacitación v desarrollo de personal, México, CEDA, 1997.
- _____ Programación, medición v evaluación de acciones de capacitación. México, CEDA, 1998.
- CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. La Capacitación del Personal Municipal. Guía Técnica Núm. 25, México D.F., 1988.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. 96ª Edición. México, Porrúa, 1992.
- CRAIG, ROBERT L. Y LESTER R. BITTEL. Manual de entrenamiento v desarrollo de personal, México, Ed. Diana, 1985.
- CROSBY, PHILIPH. La calidad no cuesta. México, CECSA, 1992
- DEMING, EDUARD. Calidad, productividad v competitividad, Madrid, de Santos, 1990
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, Plan nacional de desarrollo, México, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1996 .
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, Estatuto Orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, México, Secretaría de Gobernación, 1991.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, Programa de Empleo, Capacitación v Defensa de los Derechos Laborales. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1997.
- DIF NACIONAL. Condiciones generales de trabajo, México, DIF, 1997.

DÍAZ BARRIGA, ANGEL. Ensayos sobre la problemática curricular, México, 1986

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DIF. El DIF hoy, México, DIF, 1997

_____, Asistencia social, horizontes y perspectivas, México, DIF, 1998.

_____, Un nuevo horizonte. 5ª reunión Nacional de Directores Estatales, México, DIF, 1998.

FAURE, EDGAR. Aprender a ser. La educación del futuro, Madrid, Alianza Universidad UNESCO, 1988.

FERNÁNDEZ APARICIO, JOSÉ ANTONIO. Productividad en el factor humano, 2ª Edición, Editorial LIMUSA, México, Grupo Noriega Editores, 1991.

FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO. Hacia una comunicación administrativa integral, México, Trillas, 1996.

HISHIKAWA, KAORU. La administración de la calidad, Paris. Dunond, 1990

HOROVITZ, JAQUES. La calidad en el servicio. Mc Graw Hill, Madrid, 1991

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Manual del diplomado en administración y desarrollo de personal, INAP 1992.

JURÁN J.M. La administración de la Calidad, Normas y Técnicas. AFNOR. 1985.

KOONTZ HAROLD Y WEHRICH. Administración, México, Mc Graw Hill, 1993.

LARROLLO, FRANCISCO. Didáctica general, México, Ed. Porrúa, 1971.

LERCHE VIEIRA, SOFÍA. Concepciones de calidad y educación superior. Perfiles educativos, CISE UNAM, México, 1997 (Antología)

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, México, Porrúa, 1990.

LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, México, Porrúa, 1992.

MATTOS, LUIS A. Compendio de didáctica general. México, Ed. Trillas, 1978.

OCDE. Exámenes de las políticas nacionales de educación: México educación superior, París, OCDE, 1997.

- ORTEGA G, ISABEL. Los materiales didácticos, México, Colección ANUIES, Trillas, 1991.
- PESCADOR. JOSÉ ÁNGEL. Teoría del capital humano: exposición y crítica. Perfiles educativos, 1997.(Antología).
- PIAGET Y BRUNER, Aportaciones a la práctica educativa en Revista Pedagógica. UPN, México Vol. I No. 2, 1984.
- PHILLIPS GREENE , ALFREDO, Una política educativo empresarial, Perfiles Educativos. CISE - UNAM, México, 1997 Perfiles Educativos. 1997 (Antología).
- RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. Administración de la Capacitación, México, Mc Graw Hill. 1990.
- SALAS MARTÍNEZ A. Estructura y proceso de la capacitación. México, Ed. Trillas, 1978.
- SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Programa nacional de capacitación y productividad 1990-1994. México, Ed. STPS. 1990.
- SILICEO. ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal, México, LIMUSA, 1980.
- TOMACHEWSKI, K. Didáctica general, México, Ed. Grijalbo, 1974.
- VALERO CHÁVEZ. AÍDA, El trabajo Social en México. Desarrollo y Perspectivas. ENTS - UNAM, México, ENTS - UNAM, 1994 (Antología)
- WEBER. MARX. Sociología del trabajo industrial , México, Clásicos Aguilar TROTA, 1990.