



00661
2

Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos
C a s o P r á c t i c o

**Planeación Estratégica. Modelo de Capacitación para
el personal de estructura y técnico operativo de la
Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito
Federal.**

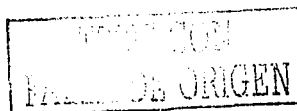
Que para obtener el grado de:

**Maestra en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Marcela Angeles Dauahare.

Tutor: M.A. Ma. Teresa Muñoz García.

México, D.F.



2003

A



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad

Por ser su cómplice en la inacabable búsqueda del conocimiento
Por ser orgullosamente egresada y formar parte del personal académico de la UNAM.

A los miembros del jurado

Gracias por su apoyo.

A Tere Muñoz

Por compartir juntas este reto; por tu amistad, apoyo y paciencia en la culminación de este trabajo.

A mis padres

Por el impulso y la confianza depositada en mi.

A mis hermanos

Por estar y ser como son: Cristina, Tomás. Tere, Ma. De la Luz y Lupita

A las familias Cabrera Angeles y Ochoa Cabrera

Por su amor, cariño y confianza.

A Felipe

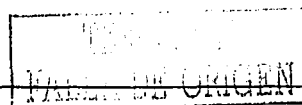
Mi compañero y amigo.

A Celia

Por su amistad, confianza y apoyo de todos estos años GRACIAS.

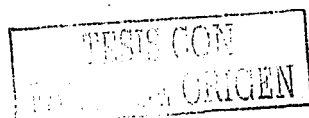
A Ivonne Cisneros

Por la oportunidad de compartir y hacer posible este proyecto



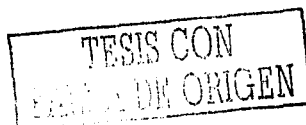
ÍNDICE GENERAL

	Pág
Introducción.	1
Capítulo 1.	3
Presentación y descripción del caso práctico.	
1	Planteamiento del problema de investigación. 3
1.1	Objetivo General. 3
1.2	Objetivos particulares. 3
2.	Situación deseada. 5
3.	Situación actual. 7
3.1	Recursos financieros y su asignación. 9
3.2	Contexto político de la Secretaría de Salud del GDF. 12
3.3	Contexto social de la Secretaría de Salud del GDF. 13
3.4	Contexto organizacional de la Secretaría de Salud del GDF. 14
4.	Instrumentos de análisis. 18
4.1	Diagnóstico de la plantilla del personal de la Secretaría de Salud del GDF. 18
4.2	Diagnóstico de las necesidades de capacitación en áreas prioritarias. 19
5	Método empleado. 15
6	Los posibles factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la actual. 22
7	Justificación de la elección del caso. 22
Capítulo II	24
Marco Conceptual: La Planeación Estratégica de la Capacitación en la Administración Pública	
2.1	Servicio Civil de Carrera. 24
2.2	Competencia laboral. 31
2.2.1	Definición e identificación de competencia. 34
2.2.2	Componentes del Sistema de Competencia Laboral. 35
2.2.3	Identificación del perfil de la Competencia Laboral. 36
2.3	Importancia de la Planeación en las Organizaciones. 39
2.4	Antecedentes de la Planeación Estratégica. 44
2.5	Clasificación de la Planeación Estratégica. 45
2.6	El Proceso de la Planeación Estratégica de la Capacitación. 50
2.6.1	Marco Estratégico de la Capacitación. 51
2.6.1.1	La Visión. 53
2.6.1.2	La Misión. 54
2.6.1.3	Estrategia. 56
2.6.1.4	Filosofía. 57
2.6.1.5	Objetivos y metas. 58
2.6.1.5.1	Políticas. 60
2.6.1.5.2	Procedimientos. 61
2.7	Auditoría Interna de recursos. 62
2.7.1	Fortalezas. 62
2.7.2	Debilidades. 62
2.7.3	Auditoría de Recursos. 71
2.8.	Análisis del entorno. 70
2.8.1	Oportunidades. 70
2.8.2.	Amenazas. 71
2.9.	Generación de escenarios de capacitación. 76



C

	Pág.
2.9.1	Diseño de escenarios. 77
2.9.2	Usos de los escenarios. 80
2.10	Alternativas Estratégicas para capacitación. 81
2.10.1	Generación de Estrategias. 81
2.10.2.	Selección de Estrategias. 82
	Capítulo III. 83
	Marco referencial de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal.
3.1	Los servicios de salud del Gobierno del Distrito Federal, en un México Globalizado. 83
3.2	Antecedentes. 84
3.3	Marco Normativo. 90
3.3.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 90
3.3.2	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. 91
3.3.3	Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. 91
3.3.4	Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal. 92
3.3.5	Circular Número 1 (Disposiciones generales en materia de capacitación). 95
3.4	Recursos Financieros. 114
3.5	Demografía. 114
3.6	Educación. 119
3.7	Salud y Pobreza en el Distrito Federal 120
	Capítulo IV 121
	Metodología para solucionar el caso
4.1	Tipo de Investigación 121
	Capítulo V 124
	Estudio de caso 124
	Capítulo VI 135
	Generación de Escenarios de capacitación y Selección de Estrategias 135
	Conclusiones 143
	Bibliografía 146
	Anexos



D

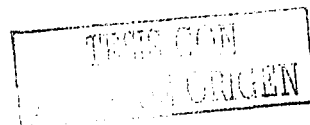
INTRODUCCIÓN.

Es indiscutible que la época actual representa retos para cualquier organización, sea pública o privada; sin embargo, tratándose de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal (SSDF), los retos son muy grandes. Entre los más importantes se encuentran los relacionados con el factor humano, que es finalmente la parte medular de cualquier organización.

La SSDF, es una organización pública, cuyos ingresos dependen del Gobierno Federal y del Distrito Federal, por lo que no siempre satisface las necesidades en salud que requiere la población capitalina, además de contar con personal poco capacitado, que en una proporción importante no cubre el perfil del puesto y por ende las actividades que debe desempeñar.

En el primer capítulo se plantea el problema de cómo mejorar los servicios que proporciona el personal administrativo y de estructura del personal de la Secretaria de Salud del Gobierno del Distrito Federal. De ello se desprende el objetivo, que pretende dar respuesta al problema mediante la Propuesta de un Modelo de Capacitación para mejorar el servicio en el contexto actual y deseado de una organización pública de servicios de salud. Esta parte es esencial pues en ella se establecen los vínculos metodológicos que conforman este trabajo.

El segundo capítulo, es el soporte teórico sobre el cual se sustenta la investigación. En este apartado se desarrollan temas relacionados con Capacitación y Planeación Estratégica, en el marco de una organización pública. Por eso esta parte inicia con el Servicio Civil de Carrera *-que consiste en la profesionalización de la carrera administrativa del servidor público-* y el de Competencia Laboral, *que se enfoca al desarrollo y evaluación de las aptitudes de un individuo para desempeñar una misma función.*



Posteriormente se plantean todos los conceptos relacionados con la Planeación Estratégica : así como los antecedentes y componentes de la misma, hasta llegar al planteamiento de escenarios, estrategias de capacitación y alternativas estratégicas de capacitación.

El capítulo tercero, proporciona el marco normativo de actuación de la Secretaría de Salud en materia de capacitación; así como la descripción del entorno y los aspectos específicos que permiten ubicar a la SSDF., en cuanto a: la obtención y asignación de recursos financieros para capacitar al personal, la población favorecida por los servicios de salud por delegación, así como los índices de educación, salud y pobreza de la población del Distrito Federal.

La metodología de investigación que se plantea para el trabajo, es analizada en el capítulo cuarto, y en él se determina el tipo y diseño de la investigación para el análisis de las variables capacitación y mejora del servicio.

El capítulo quinto corresponde al Estudio de Caso: En este, se aplicaron los conceptos de los capítulos anteriores para desarrollar el Modelo de Planeación Estratégica, que integró : la Visión, Misión, Estrategias , Filosofía y objetivos del modelo, así como el análisis DOFA, ubicando fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta la SSDF en materia de capacitación. Una vez analizados los resultados del diagnóstico, se elaboró el concentrado de cursos de capacitación por puesto, así como la programación de éstos que requieren las áreas críticas de la SSDF y que conforma la propuesta del **Modelo de Planeación Estratégica para la Capacitación**. Finalmente se plantean las alternativas y los escenarios correspondientes que se ajustan al entorno cambiante de nuestros días, para dar paso a las conclusiones del trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En un contexto de globalización, en el que las organizaciones tienen que enfrentar numerosos retos para cumplir con los objetivos planteados, y en donde los recursos económicos son cada vez más escasos, la Secretaría de Salud del GDF, se encuentra en un momento crítico, en el que se plantea el siguiente problema:

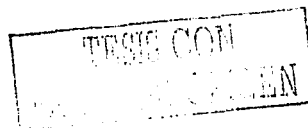
¿Cómo mejorar el servicio que brinda el personal de estructura y técnico operativo a los usuarios de los servicios de salud del GDF; que realiza su trabajo con apatía, desconocimiento, falta de compromiso, baja productividad y recursos económicos limitados?

1.1. OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica de Capacitación, para el personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del GDF.

1.2 OBJETIVOS PARTICULARES.

- Elaborar un diagnóstico de capacitación del todo el personal administrativo de la Secretaría de Salud del Distrito Federal(SSDF)
- Analizar las características del proceso de capacitación en una organización pública de servicios de salud, en el contexto económico actual.



- Optimizar los recursos humanos y financieros con los que cuenta el área de capacitación; con el objeto de capacitar a todo el personal de la SSDF
- Desarrollar un programa de capacitación que mejore los servicios que brinda el personal de estructura y administrativo de base a los usuarios de la SSDF
- Generar alternativas de capacitación, que se ajusten a las necesidades y recursos humanos existentes en la SSDF.

2. SITUACIÓN DESEADA.

De acuerdo con lo que plantean Deming, Crosby, Ishikawa, Juran y Feigenbaum¹, la calidad tiene que involucrar a todo el personal de la organización. Es por ello, que para este caso se integra tanto al personal de estructura, por ser este del que debe partir el convencimiento de llevar a cabo este proceso, y al técnico operativo, quienes brindan los servicios de atención al usuario. Se deja de lado al personal médico, debido a que el área de enseñanza e investigación es la que tiene la responsabilidad de brindar la actualización de dicho personal.

El estudio de este caso, debe llevar, a consolidar e instrumentar un Modelo de Planeación Estratégica de Capacitación de todo el *personal de estructura, y técnico operativo*^{*1}. Esto debe alcanzarse con los recursos humanos, financieros y materiales disponibles en la Secretaría de Salud del Distrito Federal (SSDF) para la Unidad de Selección y Capacitación.

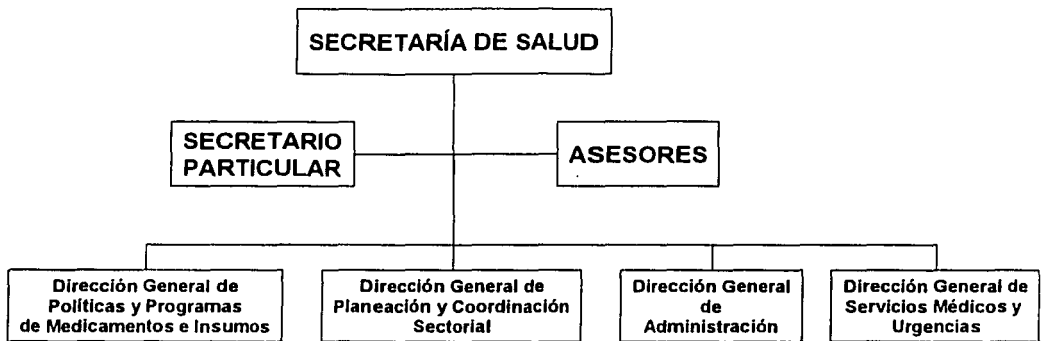
Por ello, es necesario plantear una **Estrategia de Capacitación**, estableciendo planes de acción previamente analizados que respondan a la incertidumbre del entorno. El propósito de esto consiste en alcanzar los objetivos que proporcionen dirección y den cohesión al área de capacitación de la SSDF, que involucre a la: **Visión, Misión Filosofía, Estrategias**, para establecer **Objetivos**. Todos estos elementos son indispensables para llevar a cabo una adecuada estrategia de capacitación.

^{*1} El personal de *estructura* corresponde a los mandos medios y superiores de la SSDF. El *personal técnico operativo* es personal administrativo de base que se divide en: *incongruente*, - que desempeña funciones diferentes al puesto que ocupa - y el *congruente* es aquél que -tiene el puesto y desempeña la función establecida en el catálogo de puestos-

¹ MUNCH GALINDO, Lourdes. (1998) *Más allá de la excelencia y la calidad total*. p. 162-192

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De igual manera generar el compromiso de los mandos medios y superiores de las diferentes áreas que conforman la SSDF, para que las estrategias planteadas de capacitación incidan en cada una de ellas.. Así la estrategia debe involucrar a:



Así, el **Proceso de Planeación Estratégica de la Capacitación** se desarrolla de la siguiente manera:

1. **DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO**
2. **AUDITORÍA INTERNA DE RECURSOS**
3. **ANÁLISIS DEL ENTORNO**
4. **GENERACIÓN DE ESCENARIOS DE CAPACITACIÓN**
5. **OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CAPACITACIÓN**

De igual manera, se pretende que con el factor humano existente en la secretaría, una vez capacitado parte del personal congruente, éste mismo sea capaz de formar a sus propios compañeros, con el objeto de aprovechar al máximo los escasos recursos financieros con los que cuenta la organización, y que en el menor tiempo posible se cuente con el personal

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

capacitado para brindar la atención del servicio con calidad eficiencia y compromiso, como lo establece la Misión de la SSDF.

Por ser una organización pública, en un contexto que tiende fuertemente a la privatización de los servicios de salud federales. La SSDF, pretende mantener los servicios gratuitos para la población abierta; lo cual implica optimizar los recursos, por lo que resulta indispensable entre otras acciones, que todo el personal esté capacitado, y que el proceso deba llevarse a cabo en el menor tiempo posible de acuerdo a los recursos asignados

Uno de los problemas derivados de la falta de capacitación, o quizá de los más importantes, es el relacionado con la actitud del personal en cualquier organización; por lo que un aspecto que se maneja dentro del Modelo de Capacitación, tiene que ver con la programación de cursos que favorezcan el proceso de cambio, donde se resalte la importancia que tiene la labor que desempeña cada servidor público, no solo para la Secretaría y los usuarios de la misma, sino como una forma de vida que conlleve no sólo a mejorar el servicio, sino a adoptar una cultura de servicio tan necesaria en los servicios de salud del GDF.

3. SITUACIÓN ACTUAL.

Como se ha señalado en párrafos anteriores la SSDF enfrenta una problemática difícil en los ámbitos económico político social y particularmente el de la organización; que se agudizan porque un número importante del personal administrativo de base no reúne el perfil adecuado al puesto – incongruente- y al que por las Condiciones Generales de Trabajo no se le puede despedir y que al cabo del tiempo como la Ley lo establece, ha

TESIS CON
FALLA DE CUBRIR

adquirido derechos. Esto muestra la necesidad impostergable de dar respuesta a esta situación, a través de una estrategia de capacitación adecuada a las necesidades específicas de la SSDF

Es indiscutible el hecho de que en todas las organizaciones sean éstas públicas o privadas, uno de los problemas más importantes se encuentra en el factor humano, ya sea porque es el insumo más importante o porque es el más difícil de cambiar de actitud y el más renuente al cambio. Esto se acentúa en organizaciones públicas, como una forma de responder a la falta de estímulos e ingresos. Situación a la que desde hace muchos años se ha enfrentado el servidor público, donde su status dentro de la sociedad es visto muchas veces de forma peyorativa.

Es muy frecuente encontrarse en el sector público con la frase "yo hago como que trabajo y ellos hacen como que me pagan". Esto refleja la gravedad de la situación, y el círculo vicioso en el que se encuentra el servidor público; sin embargo en la SSDF, por ser ésta una institución que se encarga de la atención de la población abierta de los enfermos, donde lo que está en el centro del problema es la vida de los usuarios del DF; este hecho tiene que analizarse y plantear alternativas viables y responsables.

Desde principios de la década de los noventa, México cuenta con una sociedad más informada, participativa y crítica, que reclama la mejora permanente de servicios gubernamentales; mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos, así como un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión. Este reclamo exige replantear continuamente la actuación gubernamental para atender de manera más eficiente y oportuna las diversas necesidades de la población.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

En este escenario, la SSDF y particularmente la Unidad de Selección y Capacitación deben ser los responsable de llevar a cabo el proceso mediante el cual el personal de la misma se involucre con la necesidad de superar esta problemática, a través de la capacitación.

Actualmente, el personal de estructura y técnico operativo de la SSDF, en total asciende a 1499 personas que pertenecen exclusivamente al área administrativa de la Secretaría; entre el que encuentra el personal de estructura (Mandos medios y superiores) y el administrativo de base (congruente e incongruente).

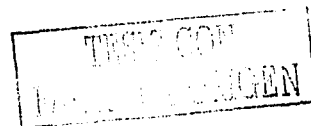
Por ello resulta indispensable plantear alternativas viables de capacitación para que todo el personal esté capacitado en el mediano plazo.

3.1 RECURSOS FINANCIEROS Y SU ASIGNACIÓN.

Como institución pública, la SSDF depende económicamente de los recursos financieros que le asigna anualmente el Gobierno del Distrito Federal (GDF) por conducto de la Oficialía Mayor.

Estos recursos se asignan y distribúyen a través de partidas presupuestales; correspondiendo la 3302 al área de Selección y Capacitación.

Es importante mencionar que por normatividad, como se señala más adelante (capítulo III), los recursos asignados solamente pueden destinarse para los rubros que especifica la Circular Uno; esto es: Contratación de instructores, asesores y educación abierta



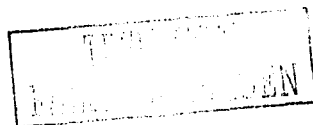
Los **recursos financieros** que asigna el Gobierno del Distrito Federal, a través de la partida presupuestal **3302 CAPACITACIÓN**, son insuficientes. En el ejercicio 2002, el presupuesto asignado a dicha partida ascendió a:

\$2 125, 962.00, desglosado de la siguiente manera:

Enseñanza e Investigación (60%)	\$ 1, 275, 577.20
Selección y capacitación (40%)	\$ 850, 384.80
Enseñanza Abierta (10% de la 3302)	\$ 127, 557.72
Para operar el programa para el personal T:O	\$ 662, 827.08
Eventos organizados por otras Instituciones	\$ 60, 000.00

De acuerdo con lo anterior, exclusivamente a la Unidad Departamental de Selección y Capacitación, quien se encarga de la Programación Anual de Capacitación para estructura y técnico operativo, se destinó el monto de \$ 850, 384.80, de los cuales a enseñanza abierta se le asigna por normatividad el 10% del presupuesto total de la partida, con el objeto de garantizar el pago de asesores e instructores para el personal que realiza estudios de educación básica, secundaria y media superior. Esta actividad se lleva en conjunto con la Secretaría de Educación Pública y con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA)

Para operar el Programa de Capacitación (PROCAP) para el personal de estructura y técnico operativo, se destinó una cantidad de \$ 662, 827.08. Una vez que se lleva a cabo todo el proceso de Diagnóstico de Necesidades, (DNE) Presentación y Aprobación del PROCAP, se programan los cursos. Para el año 2002 fueron 38 (en cada curso participaron de 20 a 30 personas) de formación y actualización para 950 personas (20% para Salud Pública), dirigidos al personal de estructura (15 cursos) y técnico operativo (18).



Este presupuesto, debe considerar a todo el personal de la Secretaría, y está sujeto al marco normativo que establece la Circular 1, que es el documento legal que controla el manejo de los recursos, a través de la Oficialía Mayor del GDF. Por ello es indispensable sujetarse a estos lineamientos; tanto el personal médico, administrativo como el de estructura. Es conveniente señalar que además de que los recursos son insuficientes, el área de Enseñanza e Investigación tiene que planear sus cursos de acuerdo a las necesidades del área médica. Aunque el presupuesto considere a toda la Secretaría y sea la Dirección General de Administración la instancia proveedora de los recursos, Enseñanza e Investigación así como Selección y Capacitación reportan todo lo concerniente a capacitación en un mismo documento de manera trimestral ante el Subcomité Mixto de Capacitación, integrado por representantes de la Oficialía Mayor de la Dirección General de Capacitación, la C. Secretaría de Salud, representantes del Sindicato de la SSDF, los Directores Generales y los funcionarios de Selección y Capacitación de la misma.

En estas reuniones, fijadas previamente por la Dirección General de Capacitación, se presenta el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de todo el personal de la Secretaría, para su autorización y dictamen correspondiente. Una vez aprobado, se programa la segunda reunión, en la que se presenta el Programa Anual de Capacitación (PROCAP) para su aprobación, observaciones y posterior dictamen procedente por parte de la Dirección General de Capacitación para poder ejercer el presupuesto asignado y poner en marcha los cursos programados para el año en cuestión. En una tercera reunión, se evalúa el desarrollo del Programa y las modificaciones sufridas, ocasionadas la mayor parte de ellas, por cursos y congresos a los que acude el personal en otras instituciones. Además de considerar al personal del Organismo Público Descentralizado de los Servicios de Salud Pública (OPD), cuyas particularidades se detallan

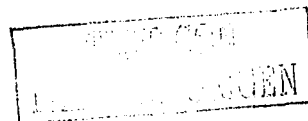
más adelante, y tiene que ver con los recursos financieros insuficientes que les son otorgados por la federación y que en gran medida absorbe la SSDF.

Este proceso que lleva mucho tiempo, enfrenta serios problemas que deben ajustarse año con año, debido a que en el momento de realizar el Diagnóstico de Necesidades (DNC), en todos los hospitales, reclusorios y nivel central, los responsables de aplicar los cuestionarios, no están capacitados para hacerlo, por lo que en muchas ocasiones estos se contestan nada más por salir del paso, lo que se traduce en la programación de cursos que no son los que requiere el personal. Por ello para el DNC 2002, se realizó una reunión, con todos los coordinadores de recursos humanos de hospitales, reclusorios y nivel central para sensibilizarlos acerca de la importancia que tiene la aplicación del DNC para llevar a cabo un adecuado programa de capacitación, que alcance los objetivos planteados en la SSDF, ya que los datos recabados en cuestionarios anteriores: no se ajustan a lo solicitado por la Oficialía Mayor y no resuelven los problemas de las diferentes área de la SSDF.

3.2. CONTEXTO POLÍTICO DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL GDF.

El Gobierno del Distrito Federal, es considerado como de oposición, por no pertenecer al hoy partido en el poder, esto afecta de manera importante la asignación de los recursos financieros federales y la forma mediante la cual la población del Distrito Federal percibe el desempeño del gobierno capitalino.

Esto también se ha reflejado en la Secretaría de Salud del DF, ya que frecuentemente se hace alusión a los "malos" servicios que brinda, cuando



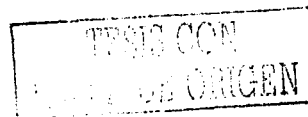
no se atiende a los pacientes que llegan del Estado de México, o que siendo derechohabientes del IMSS o del ISSSTE, acuden como segunda opción a la SSDF. Muchos de estos comentarios desfavorables tienen su origen en aspectos políticos, aunque es bien sabido que los servicios de salud, gradualmente se han ido abandonando por parte del Gobierno Federal, como parte de la estrategia del mismo, en el rol que juega actualmente el Estado, a través de la Política Económica instrumentada desde la década de los años ochenta del siglo pasado.

Hay que resaltar que gran parte del éxito de la SSDF y del gobierno capitalino, han sido los programas en salud para Adultos Mayores, el de VIH SIDA, de Gratuidad en los Medicamentos para Población Abierta del DF, etc.

Todos estos elementos han contribuido a desarrollar una campaña de desprestigio en un año electoral como el actual.

3.3 CONTEXTO SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL GDF.

La sociedad capitalina es un mosaico en el cual se manifiestan todas las desigualdades del país, y no puede dejarse de lado el hecho de ser ésta la que concentra el mayor número de habitantes del país por kilómetro cuadrado, lo que se manifiesta en servicios insuficientes, ingreso real cada vez menor y pocas posibilidades de empleo de la misma, incremento en la economía informal . que manifiesta su descontento y exige ser favorecida e incluida en condiciones mejores de vida. La población capitalina demanda cada vez más escuelas, servicios de salud, para que los dirigentes sociales y políticos hagan suyas estas demandas.



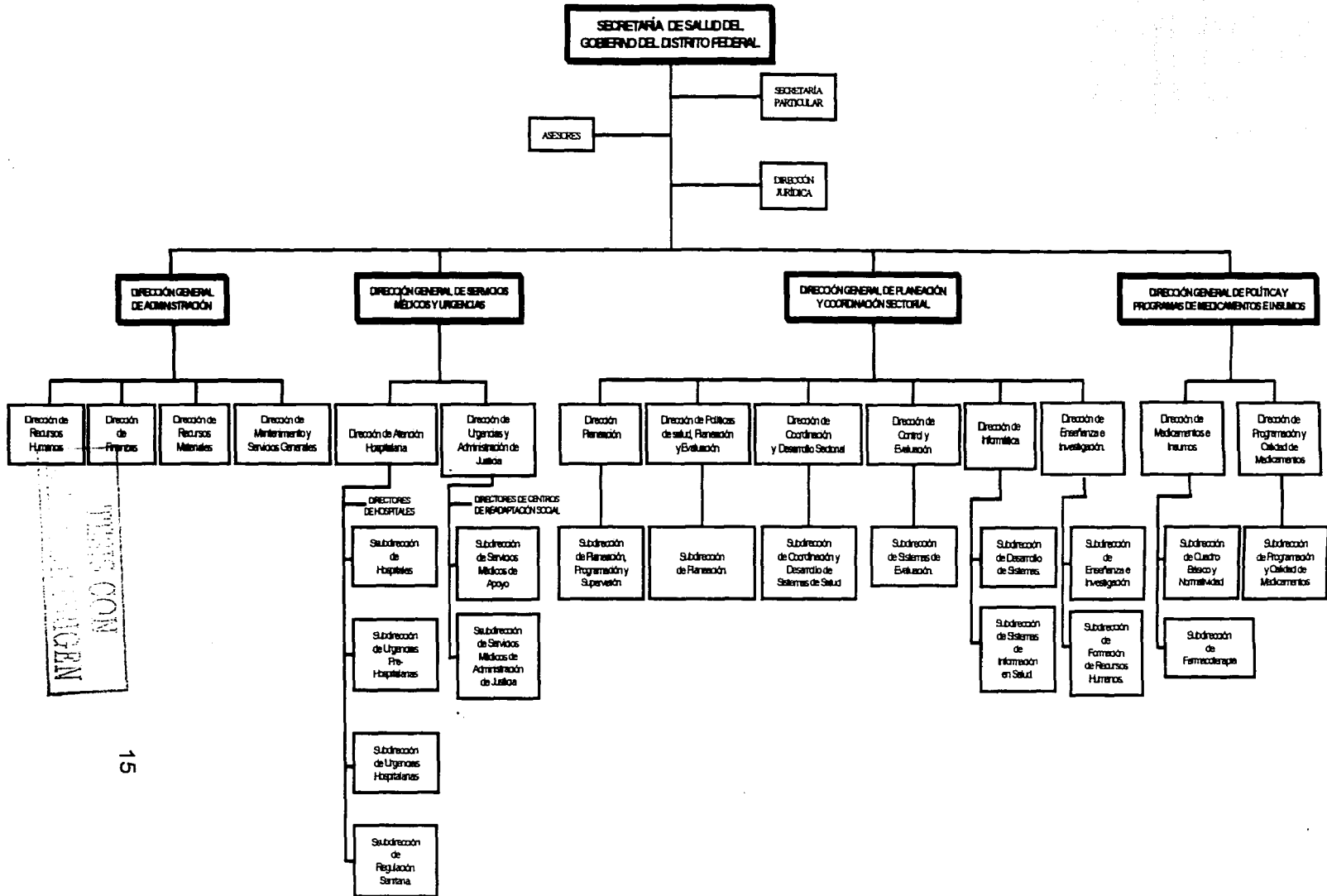
3.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE SALUD DEL GDF.

Además de lo señalado en párrafos anteriores, la SSDF, está inmersa como el resto del sector público en una burocracia, que dificulta seriamente que cualquier proceso se lleve a cabo de manera expedita para cumplir con las funciones que tiene que desarrollar.

Administrativamente, la Secretaría de Salud a nivel Central está organizada de la siguiente manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.



IMPRESO CON
 PROCESADOR DE TEXTO

Durante los seis meses que duró esta de investigación en la Secretaría de Salud del GDF, los problemas observados de manera cotidiana y que más adelante se comprobaron en el diagnóstico elaborado son los siguientes:

PERSONAL DE ESTRUCTURA

- ✓ Personal de estructura no capacitado y cuya permanencia por ser personal de confianza, cambia con relativa frecuencia
- ✓ Falta de comunicación y articulación horizontal y vertical, ocasionado en parte por desconocimiento, cuestiones políticas y falta de visión.
- ✓ Falta de cohesión entre las áreas, lo que repercute en servicios deficientes y baja productividad.
- ✓ Ausencia de Planeación.
- ✓ CAPACITACIÓN ESPORÁDICA, CONCEBIDA COMO UNA OBLIGACIÓN Y NO COMO UNA NECESIDAD.

PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO.

- ✓ Personal técnico operativo tiene un promedio de 10 años de servicio en la Secretaría de Salud, ya sea a nivel central o en alguno de los hospitales de la misma.
- ✓ Bajos salarios.
- ✓ Bajos niveles de escolaridad.
- ✓ Altos índices de ausentismo, fomentados por las condiciones Generales de Trabajo.
- ✓ Alto porcentaje del personal está en incongruencia (código de puesto – función real).
- ✓ Falta de pertenencia hacia la institución.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

- ✓ Cultura organizacional que muestra falta de motivación, agresión, apatía, baja eficiencia, eficacia y productividad.
- ✓ Poca o nula capacitación del personal.
- ✓ No existe una cultura de servicio.

SINDICATO.

- ✓ No asume el compromiso con los trabajadores, en cuanto a la capacitación.
- ✓ Corrupción.
- ✓ Fomenta el ausentismo.
- ✓ Programa de estímulos discrecional.
- ✓ Cobertura de plazas que no reúnen el perfil del puesto.
- ✓ Clientelismo.

Ante esta situación, resulta indispensable llevar a cabo un Programa de Capacitación; con un enfoque de Planeación Estratégica para superar los problemas planteados

4. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA PLANTILLA DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA.

Se harán de acuerdo a la validación de la plantilla del personal técnico operativo de los hospitales, reclusorios, toxicológicos y nivel central de la Secretaría. Este proceso se llevará a cabo a través de los Coordinadores de Recursos Humanos de cada área, con el objeto de elaborar un diagnóstico que permita conocer el problema y poder calcular el costo del personal incongruente de la Secretaría.

La plantilla está conformada de la siguiente manera:

**CUADRO NO. 1
PLANTILLA DE PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO CONGRUENTE E INCONGRUENTE DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL D.F.**

PERSONAL	TOTAL	PORCENTAJE
CONGRUENTE	758	50.56
INCONGRUENTE	672	44.82
MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	69	4.62
TOTAL	1499	100

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ÁREAS PRIORITARIAS.

Como resultado de la insuficiencia de recursos financieros para capacitar a todo el personal y poder tomar las decisiones más adecuadas en este rubro, el diagnóstico ayudará a determinar las áreas prioritarias de atención. Esto se llevará a cabo mediante entrevistas con los Directores Generales de la dependencia con el objeto de detectar en donde se encuentran los cuellos de botella; y los problemas que tienen que resolverse de manera inmediata en el corto plazo.

Esto en principio tiene el propósito de elaborar el programa de cursos para el personal técnico operativo.

5. MÉTODO EMPLEADO.

El método empleado consiste en:

- **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL PERSONAL**, Tiene el propósito de conocer la situación exacta del personal. Esto se llevará a cabo mediante la validación de la plantilla del personal de la SSDF. Por ello se trabajará conjuntamente con cada Coordinador de Recursos Humanos, que será el responsable de revisar y validar el personal de la Secretaría de Salud, para verificar que todo el personal del nivel central, hospitales, reclusorios y toxicológicos esté integrado en la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.** Una vez concluido el diagnóstico de necesidades, se podrán identificar de manera global las necesidades de capacitación de cada una de las áreas.

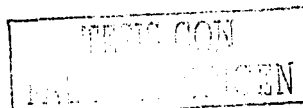
- **PROGRAMA DE TRABAJO:**

- **Revisión de las funciones de cada trabajador.** Los coordinadores de Recursos Humanos de cada área proporcionarán en un lapso de una semana, las funciones y el puesto que realiza cada una de las personas que desempeñan labores administrativas; con el objeto de determinar el universo a capacitar

- **Análisis del Catálogo de Puestos.** Se llevará a cabo la revisión del Catálogo de Puestos de la Secretaría de Salud Federal y la del Gobierno del Distrito Federal, en un plazo de dos semanas, con el objeto de conocer las funciones que debe realizar cada una de las personas, para determinar cuáles son los cursos que cada uno tiene que cubrir, de acuerdo al perfil del mismo y favorecer el cumplimiento adecuado del puesto. (ANEXO 1)

- **Determinación de áreas problema** Una vez analizada la información, se determinarán las áreas que mayores problemas presentan en la Secretaría, mediante entrevistas con los Directores Generales, para poder tomar la decisión de cuales serán los cursos y las personas que tendrían que tomarlos de inmediato.

- **Recursos financieros.** Para el año 2002. el presupuesto de la partida 3302 ascendió a \$ 2 125.962.00 por lo que dicho monto sólo alcanza para capacitar a menos del 5% del personal, con lo que se fortalece aún



más la necesidad de Planear Estratégicamente la capacitación del personal incongruente y de estructura.

- **POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.-** De acuerdo al presupuesto asignado por el GDF, se considerará el monto total para capacitar a todo el personal administrativo de la Secretaría, dando prioridad a la capacitación gradual del personal congruente y de estructura, y posteriormente cuantificar la reubicación del personal de acuerdo a su puesto y función (personal ascendente.- aquel que tiene un puesto menor a su perfil profesional.- el descendente, que tiene un perfil menor y un puesto de mayor nivel.

- **PROGRAMACIÓN DE CURSOS EN RELACIÓN A LA PLANTILLA.** Se elaborará una plantilla con todo el personal, técnico operativo y de estructura de la Secretaría, de acuerdo a los puestos existentes y las personas que están en ellos, con el objeto de programar de acuerdo a las necesidades de la dependencia los cursos que cada persona tendrá que tomar. Esto además servirá para llevar un control estricto de los mismos, y con ello garantizar que todo el personal se vaya capacitando año con año. (ANEXO 2).

- **PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN** Una vez concluida esta etapa, se formulará el Programa Anual de Capacitación , mismo que deberá considerar:
 - Los cursos que involucren al personal de estructura: Directores y Subdirectores, en un proceso proactivo de capacitación.

 - Cursos dirigidos al personal técnico operativo consecuentes con la labor que desempeñan, independiente del puesto que ocupan,

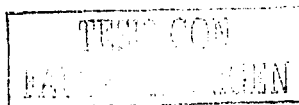
para atender en principio las áreas de mayor conflicto, encaminados todos ellos a proporcionar mejores servicios, con una visión de pertenencia a la institución que refleje convencimiento y compromiso.

6. LOS POSIBLES FACTORES PRESENTES QUE PUEDEN ESTAR RELACIONADOS CON LA DIFERENCIA ENTRE LA SITUACIÓN DESEADA Y LA ACTUAL.

La situación actual de la Secretaría de Salud, por los aspectos descritos anteriormente, aunque es compleja, tiene la ventaja de que la Secretaría de Salud y el propio Jefe de Gobierno (Alta Dirección), están convencidos, de que un aspecto importante que puede salvar la problemática de la misma consiste entre muchos esfuerzos, uno que resulta de primer orden como es capacitar al personal y desarrollar el **Servicio Civil de Carrera** en toda la SSDF, por lo que un primer paso consistirá en destinar una parte importante del presupuesto para tal efecto.

7. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO.

Administrar cualquier organización, ya sea pública o privada, requiere del conocimiento y análisis, tanto interno como externo de la misma. Ello conduce inevitablemente a ubicar a la Secretaría de Salud del Distrito Federal, en un ámbito extremadamente difícil. Primero se enfrenta a que como organización pública, debe atender a los usuarios de los servicios que proporciona con gratuidad, calidad y eficiencia; segundo con una demanda creciente de los mismos por parte de la población ocasionado por la crisis por la que atraviesa nuestro país, tercero con recursos financieros escasos, que dificulta llevar a cabo el Modelo de Atención a la Salud para los capitalinos, y por último y quizás uno de los más importantes y objeto de este trabajo,



consiste en que los recursos humanos con los que cuenta, en su gran mayoría desarrollan su trabajo, con apatía, falta de convencimiento, antigüedad de más de 10 años reflejada en inercias de muchos servidores públicos, con niveles de escolaridad bajos, sin las retribuciones económicas y profesionales a las que todo servidor público aspira, con funciones que no corresponden al puesto que ocupan y sobre todo falta de motivación y de capacitación que pueda en el largo plazo revertir el proceso. De ahí la importancia que tiene llevar a cabo un Modelo de Capacitación, con un enfoque de Planeación Estratégica.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 Servicio Civil de Carrera

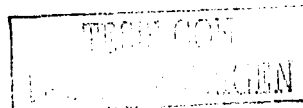
La administración pública, desempeña un papel central en el Estado mexicano, por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, entre las que se encuentra la de proveer de servicios a la población

La necesidad de fomentar las condiciones adecuadas en la carrera administrativa de los servidores públicos, el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, así como hacer eficientes las actividades, funciones y atribuciones de quienes trabajan al servicio del Estado, hace necesaria la creación del **Servicio Civil de Carrera**, a través del acuerdo entre la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) y el Ejecutivo Federal en el año de 1983

En dicho Acuerdo el artículo 24 fracción primera, establece que la Dirección General del Servicio Civil tendrá las siguientes atribuciones:

I. Diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el Sistema de Servicio Civil de Carrera del personal del Poder Ejecutivo Federal, así como captar, analizar e integrar la información básica necesaria;

II. Proponer normas en materia de catálogo de puestos, tabuladores de sueldos, sistema escalafonario y, en general, sobre administración y



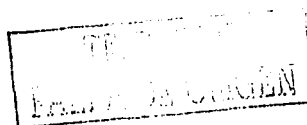
desarrollo del personal federal, así como operar el sistema de información y registro correspondiente;

VII. Establecer, en coordinación con la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, la normatividad de los programas de productividad y capacitación del servicio público;²

Durante el gobierno del Lic. Miguel De la Madrid Hurtado, se inicia el proceso de modernización, que involucra el cambio administrativo, y la evaluación del desempeño como un indicador del grado de profesionalización de la burocracia y un camino para la reforma y mejora de la administración pública, ya que es una fuente para detectar y monitorear la calidad de los servicios que se prestan; fundamentalmente a través de las aptitudes y actitudes de los servidores públicos; que necesariamente impactan los demás resultados de la gestión administrativa, como son entre otros: costos, resultados, cobertura, oportunidad del servicio y satisfacción de los usuarios. Por otra parte, la evaluación del desempeño, adecuadamente vinculada a la carrera del servidor público, permite ser un indicador relevante para el otorgamiento de incentivos y/o para ascenso a puestos de mayor responsabilidad

"La falta de credibilidad en los gobiernos, el fenómeno de la corrupción, la rigidez de las estructuras y procesos burocráticos, la excesiva regulación, la centralización en la toma de decisiones y la inoportuna y a veces ausente capacidad de respuesta de la administración pública a las demandas y reclamos ciudadanos, propiciaron un cuestionamiento de los tradicionales sistemas de rendición de cuentas, orientados básicamente al control del ejercicio del gasto y obligaron a los gobiernos a centrar su atención no sólo en el cómo se estaban haciendo las cosas, en términos de

² Diario Oficial de la Federación 25 de enero de 1983



resultados (eficiencia y efectividad), sino también de costos (economía), e incluso motivaron la reflexión en el sentido de los fines y la responsabilidad de los gobiernos frente al bienestar colectivo, redimensionando en muchos casos la esfera de lo público y de lo privado”³

Requiere particular atención, por sus implicaciones en la modernización de la administración pública, la evaluación del desempeño de las organizaciones públicas. Por muchos años, los esfuerzos de valoración y medición de las acciones gubernamentales –cuando se daban– tenían su base en la evaluación del cumplimiento de las normas y de los procedimientos centrales de las organizaciones públicas. La evaluación ha venido cambiando durante los dos últimos decenios: ahora el interés está orientado hacia los resultados y los impactos de las políticas públicas. Ello se debe principalmente a que algunas organizaciones públicas han logrado entender (aunque la mayor parte de ellas no han implementado programas al respecto), que la evaluación es un proceso de doble sentido que; además de medir y valorar el desempeño de los funcionarios públicos, también genera información suficiente para establecer un diálogo entre los que evalúan y los que son evaluados. Es decir, la evaluación es un proceso de continua retroalimentación que permite a los tomadores de decisiones identificar las áreas o comportamientos que deben ser mejorados, al tiempo que los provee de las herramientas necesarias para establecer un diálogo fructífero con los responsables de llevar a cabo las políticas de la organización.

“Arraigar la práctica de la evaluación en la cultura organizacional del sector público no es tarea sencilla, entre otras cosas porque requiere de un ajuste general en los estilos de gestión de los individuos y las organizaciones públicas. Como se sabe, por muchos años la administración pública

³ GONZÁLEZ PARÁS, José Natividad (2000) *Evaluación del desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales. Prólogo*

mexicana ha tenido un sistema de gestión caracterizado por su alto centralismo y rigidez. Por ello, convertir a la evaluación en uno de los ejes conductores de la función pública requiere de la creación de un ambiente y una cultura propicia a la medición y valoración de resultados, lo que implica una transformación profunda de las estructuras organizativas y los métodos de operación del sector público.”⁴

Como consecuencia de lo anterior, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se estableció el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), como un programa especial de mediano plazo y de carácter obligatorio para la administración pública federal (APF), que incorpora los principios de legalidad, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia demanda por los ciudadanos

Las limitaciones y deficiencias administrativas, así como las causas que las originan y que impiden el cumplimiento de las demandas ciudadanas, de acuerdo con José Luis Padilla (2002) han sido agrupadas en: capacidad limitada de infraestructura para responder adecuadamente a las demandas crecientes de la ciudadanía, centralismo, deficiencias en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño, y ausencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización del servidor público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴ MENDEZ, José Luis. Y Uri Raich Portman. (2000) *Evaluación del desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales. Introducción.*

De manera general, los objetivos del PROMAP son los siguientes:

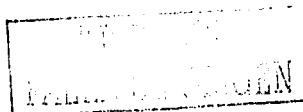
PROMAP Objetivos y subprogramas.

OBJETIVOS	SUBPROGRAMAS
✓ Transformar a la APF en una organización eficaz, eficiente y con arraigada cultura de servicio ✓ Combatir la corrupción y la impunidad	1. Participación y atención ciudadana 2. Descentralización y/o desconcentración administrativa. 3. Medición y evaluación de la gestión pública 4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público

FUENTE. PADILLA JAIME LUIS. (2000) *La Modernización de la Administración Pública. Sistema de Medición. p. 66*

Aunque este es un programa especial de mediano plazo y de carácter obligatorio en la administración pública federal, que pretende promover y desarrollar la carrera de los servidores públicos, a través de la formación y capacitación y evaluación del desempeño. Esta reforma se enfrenta a serios problemas en su implantación; debido entre algunas causas a : corrupción, pérdida de control político, excesiva burocracia, etc.

Aunque el Programa se pretende desarrollar en varias etapas, la primera de ellas integra 17 acciones, entre las cuales se consideran:



- Coordinación de todas las dependencias y entidades de la APF.
- Formación de cuadros en todo el gobierno federal, con el objeto de modernizar una estructura bien organizada, dividida en dos grupos: uno integrado por los mandos superiores de servidores públicos y otro por los mandos medios; ambos apoyados por instructores y asesores.
- Apertura y promoción de centros de capacitación en calidad.
- Definición y difusión de estándares de calidad en el servicio.
- Desarrollo de talleres de planeación estratégica en apoyo a la nueva estructura programática (NEP).

En la segunda etapa del programa, el eje fundamental está compuesto por:

"La planeación estratégica de cada institución para determinar su misión, objetivos, acciones y resultados a obtener, que permita a las dependencias y entidades, alinear su proceso de programación-presupuestación y contar con un sistema de indicadores a evaluar resultados en lugar de actividades, y

La identificación y selección de aquellos proyectos, procesos y servicios de mayor importancia, con el objeto de analizarlos y establecer mejoras que se llevarán a cabo, mediante la ejecución de un programa de modernización acorde con las necesidades y características de cada organización, y que permita mejorar significativamente, la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía"⁵

De acuerdo con esta fase, se pretende que las acciones de modernización mejoren los procesos y funciones prioritarias de la APF y, en

⁵ PADILLA JAIME, Luis.(200) *La Modernización de la Administración Pública. Sistema de Medición..* p 69



consecuencia, la atención a los requerimientos y necesidades de la sociedad..

De lo anterior, se deriva un esquema que integra un sistema conceptual que define, jerarquiza y articula a cada uno de sus componentes, tales como:

1. Políticas públicas y normatividad institucional.
2. Entorno social, político, económico y cultural.
3. Planeación estratégica.
4. Diagnóstico institucional y determinación de procesos y servicios prioritarios.
5. Programa de modernización institucional.
6. Sistema integral de administración de recursos humanos (SIARH), que comprende acciones integrales de formación y capacitación.
7. Implantación y operación del programa.
8. Evaluación de resultados y satisfacción de la comunidad.
9. Retroalimentación del proceso de modernización.
10. Divulgación de resultados e historias de éxito.
11. Metodologías y herramientas de apoyo al proceso de modernización.
12. Envoltente de cultura para la modernización.⁶

El eje del esquema es la planeación estratégica, que es la condición necesaria para orientar el quehacer de las instituciones, a partir de la cual se reconoce su razón de ser y lo que se pretende ser. Tomando como base el análisis y evaluación de las condiciones y dinámica del entorno institucional, se diseñan estrategias y se definen objetivos, los cuales sirven para

⁶ Ibidem. p. 72

establecer un sistema de medición que permite verificar los logros, fracasos y montos empleados para ello.

2.2. Competencia Laboral

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, fueron instalados por el expresidente Ernesto Zedillo en agosto de 1995. ambos constituyen los ejes centrales de la reforma de la educación técnica y la capacitación de recursos humanos en México.

“La reforma propuesta por el Dr. Ernesto Zedillo se sustentaba en cuatro elementos centrales:

- I. La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.
- II. La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de este nivel educativo.
- III. La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
- IV. La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva”⁷

Estas reformas, se dan en un contexto internacional, en el que continúa la tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor

⁷ IBARRA ALMADA, Agustín. (2002). *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral* ..p. 28. ver en *Competencia Laboral y Educación Básica en Normas de Competencia*



competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los servicios de salud a nivel federal con la gradual privatización que se pretende de los mismos. Cabe destacar que en donde más rápidamente se han sentido estos cambios han sido en el sector financiero y en el ámbito tecnológico.

La globalización no sólo implica la necesidad de mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, como finanzas públicas, tipo de cambio, inflación, crecimiento y política comercial, sino que también es necesario enfrentar el reto que significa la globalización de la fuerza de trabajo.

La movilidad del trabajo ha exigido mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción.

Por ello, la globalización incluye además de los procesos de producción y comercio, la de los sistemas de educación y capacitación de recursos humanos, por lo que éstos deben mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad.

De esta manera, la creciente globalización y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación; tanto en las formas de organización y financiamiento como en el contenido de los programas y en los métodos de enseñanza. El reto consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura de la organización.



En este contexto, la capacitación no puede concebirse como una actividad aislada y desvinculada de la estrategia de mejoramiento de la productividad y competitividad en los servicios de salud, que se brindan a los capitalinos, ni tampoco de la ampliación de los niveles de bienestar de la población. Por el contrario la capacitación constituye un proceso esencial para la transformación y desarrollo de los recursos humanos.

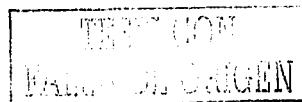
La exigencia de una mayor capacitación se manifiesta tanto afuera como adentro de la organización. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo, integral y de mayor calidad, acorde con las demandas de los servicios.

Hacia adentro, la capacitación adquiere mayor importancia al formar parte de las estrategias de mejorar el servicio del personal . La capacitación se vincula e incide positivamente en todas las áreas de la organización, como el mejoramiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo el enriquecimiento del contenido del trabajo, la seguridad e higiene, los sistemas de remuneración, el clima laboral entre otros aspectos.

".... dentro de una perspectiva de largo plazo, los principales retos que enfrentan las empresas son: modernización tecnológica, reorganización de sus procesos de producción y trabajo y formación permanente de sus recursos humanos. En la medida en que las empresas pongan mayor atención en estos asuntos: éstas lograrán producir con más calidad y ser más productivas y competitivas"⁸

De esta manera, la inversión y formación de recursos humanos se convierten en los elementos centrales del proceso de transformación

⁸ IBARRA ALMADA, Agustín (2002) Ob. Cit. p.31



productiva, que se está generando con la globalización de los mercados y la tecnología.

2.2.1 Definición e Identificación de competencias.

Recientemente, se ha hecho referencia a la necesidad de responder de manera adecuada y anticipada a los cambios, y al impacto que éstos han tenido en el factor humano. Este hecho indiscutible, fuerza a las organizaciones a replantear sus políticas de capacitación con relación al factor humano. De ello se desprende el desarrollo del concepto y la aplicación de la competencia laboral.

"Competencia Laboral es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria".⁹

Se refiere a la definición de los aspectos laborales que un individuo debe ser capaz de desplegar en el desempeño de una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. La competencia laboral incluye los conocimientos, habilidades y actitudes o aspectos conductuales de la persona.

La Institución mexicana CONOCER define la competencia laboral como:

"[competencia es] la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos

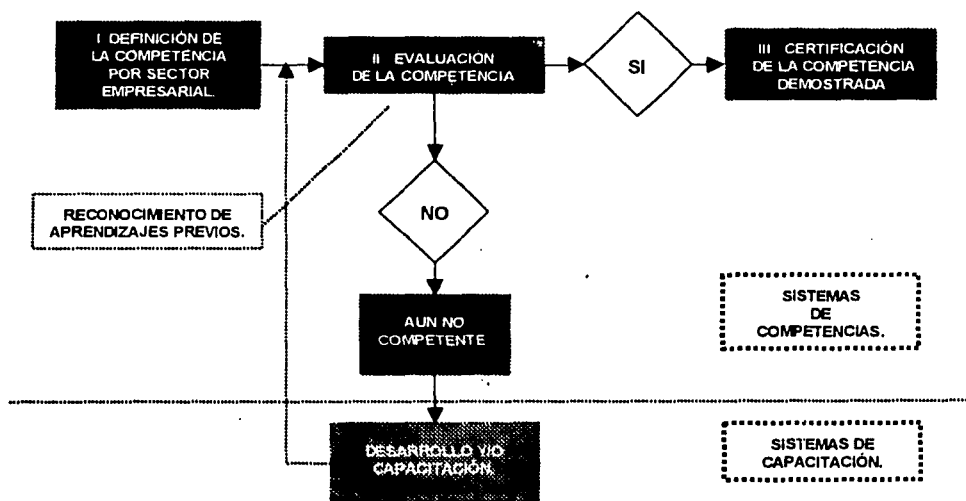
⁹ <http://www.competencialaboral.cl/faq.cfm>

de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer"¹⁰.

"El objetivo de la *capacitación basada en competencias* es desarrollar una fuerza laboral competente, con énfasis en la adquisición de habilidades prácticas necesarias en los lugares de trabajo, las cuales son definidas por los empleadores"¹¹

2.2.2 Componentes del Sistema de Competencia Laboral

A partir de los sistemas de competencia laboral existentes es posible identificar tres grandes componentes: (i) definición, (ii) evaluación y (iii) certificación de competencias laborales. El diagrama siguiente muestra estos componentes y una versión simplificada de sus interrelaciones.



Fuente: <http://www.competencia.laboral.cl/faq.cfm>

¹⁰ <http://www.competencia.laboral.cl/fac.cfm>.

¹¹ SALUJA SOM (2002) *La capacitación basada en competencias en el Reino Unido* p.146. VER en *Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia*.

VERSIÓN
2002

Una competencia laboral debe ser primeramente acordada al interior del sector productivo correspondiente. Una vez definido, es posible efectuar una evaluación para determinar el logro contra esa competencia definida. Si la evaluación resulta positiva entonces procede la certificación de la competencia. Si el resultado es insatisfactorio, el trabajador recibe información y orientaciones sobre cómo lograr la competencia requerida. Este proceso usualmente contiene una combinación de alternativas de capacitación y desarrollo. Por lo tanto, se distinguen: el proceso de definición de las competencias, la evaluación, la certificación y las acciones de capacitación y desarrollo relacionadas, como se muestra en el diagrama.

A continuación se describe cada uno de los componentes del sistema.

2.2.3 Identificación del perfil de la competencia laboral

“Es el método que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se requieren para desempeñar tal actividad. Las competencias se identifican sobre la base de la realidad del trabajo, por lo cual es importante la participación de los trabajadores durante las reuniones de análisis”¹².

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con

¹² <http://www.competencialaboral.cl/faq.cfm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

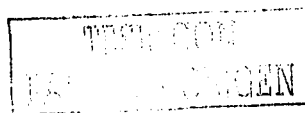
"La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. La definición más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar. En este caso lo es la norma ISO9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones."¹³

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Además del modelo conceptual a aplicar, hay otras decisiones que la organización debe tomar en el proceso de la identificación del perfil de competencia laboral que tienen que ver con sus alcances. Especialmente la cobertura y la base del diseño del modelo de competencia laboral aparecen entre las decisiones básicas que la organización tiene que tomar.

En cuanto a la cobertura, aparecen a su vez dos tipos de decisiones. La primera es acerca del alcance temático y de contenido. La segunda

¹³ <http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm>



refiere a la proporción del personal cubierto por el modelo de competencia laboral.

En cuanto a la base del diseño del modelo de competencia laboral, la decisión está entre desarrollar un modelo de referencias o normas internas, o bien, aplicar una norma nacional de competencia laboral, en caso de que estén disponibles. El desarrollo en 'casa' de las normas permite hacer un 'traje a la medida', articulándolas completamente a los objetivos y estrategias de la organización. La desventaja es la inversión en tiempo y recursos que significa desarrollar la norma en la empresa, sobre todo cuando las haya disponible a nivel nacional; otra desventaja es que la eventual certificación se limita en su alcance al ámbito de la empresa .

Aplicar directamente una norma nacional reduce el tiempo del diseño y tiene la ventaja de poder certificar al personal con alcance nacional. Las desventajas son fundamentalmente dos. La primera es que la articulación de una norma nacional con los objetivos de la organización no es muy estrecha, quedándose en el mejor de los casos en una vinculación muy general, que al modelo de competencia le resta impacto y reduce su significado. La segunda es del orden estratégico que se relaciona con las tendencias en los mercados; a las empresas no les interesa aplicar la misma norma que su competidor, ya que el fondo de la competitividad en los mercados globales radica en la capacidad de diferenciación e innovación.

También aquí lo recomendable es un camino intermedio, donde la empresa se apoya en una norma nacional cuando existe pero que también hace una contribución propia en cuanto a su diseño. Se recomienda adaptarla a las necesidades de la organización de manera tal que las evidencias generadas cubren los requisitos de la norma nacional, mientras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que al mismo tiempo logre la suficiente especificidad para responder a los objetivos específicas y únicas de la organización.

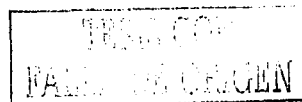
Esta mezcla entre norma nacional y diseño propio parece ser la práctica que muchas empresas en Inglaterra están siguiendo. No obstante que el sistema nacional de competencia laboral ofrece una amplia gama de normas de carácter nacional.

El caso que se plantea, aunque es un reto importante dadas las características de la organización, cuenta con el apoyo de quien dirige y proporciona los recursos; sin embargo para llegar al Modelo que se plantea, se requiere Planear de manera sistemática cada uno de los aspectos descritos, ya que para llegar a la situación deseada se requiere de un trabajo a corto, mediano y largo plazo, que lleve de manera lógica a que el personal adquiera una cultura de servicio.

2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La Planeación cobra importancia, por el desarrollo tecnológico, el aumento creciente de la competencia y la necesidad de proporcionar servicios de mayor calidad, así como administrar los recursos humanos de una organización pública como son los de la Secretaría de Salud, cuyas características han sido descritas en el capítulo anterior, planear es el primer paso en el proceso administrativo; por lo que administrar adecuadamente una organización parte justamente de la planeación.

El principio económico esencial, radica en la optimización de los recursos, acentuado en la actualidad por un entorno globalizado. La



Secretaría de Salud del GDF, como cabeza de Sector y además institución de carácter público, se enfrenta a que los cambios ocurren con tanta rapidez, que aumenta la presión de la gerencia de alto nivel para que responda a ellos de manera expedita.

“La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio. Más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca”¹⁴

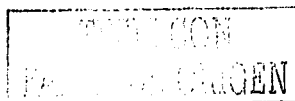
“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y al futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas o a los planes de acción deben buscarse de acuerdo con los problemas del mañana. Los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son las claves de la planeación correcta, y la selección de un plan específico debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro.

El proceso decisorio sigue una secuencia de cinco pasos:

1. Conciencia de la situación que provoca el problema.
2. Definición del problema, objetivos.
3. Identificación y desarrollo de cursos alternativos de acción.
4. Desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas.
5. Puesta en marcha de la solución”¹⁵.

¹⁴ ACKOFF RUSSELL L. (1997) *Un concepto de planeación de empresas*. p. 57

¹⁵ GÓMEZ CEJA Guillermo. (1994) *Planeación y Organización de empresas* p.3



La planeación determina los cursos de acción de la empresa, consiste en determinar el camino a seguir, fijando los principios que lo habrán de preceder y orientar, con los recursos asignados, para alcanzar la misión que se ha propuesto la organización, en el tiempo fijado para su ejecución.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas. Las actividades se basan en los hechos reales, con lo cual se evitan posibles obstáculos y, en su caso de no poderse evitar, se reconocen como existentes y se incluyen los planes, junto con las provisiones respectivas para enfrentarse a ellos.

La planeación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea pero, al mismo tiempo, evita que quien toma una decisión se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo con lo que vaya sucediendo. Por ello es importante que las actividades del plan sean dinámicas, por lo que es recomendable su examen periódico para hacer las correcciones convenientes en el momento preciso, de tal suerte que no represente pérdida de recursos.

Planear es tan importante como realizar, porque:

- "La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es "realizar través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afine y corrija en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico; aunque no dé esa impresión porque cualquier plan consume tiempo, que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas¹⁶.

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo. Es básica para las otras funciones administrativas; es decir, para la organización, la ejecución y el control. Sin la previa determinación de las actividades por medio de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesite control.

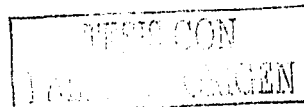
Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

1. El futuro.
2. La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

"Planear sí es tomar decisiones, pero estas decisiones tienen un claro enfoque hacia objetivos mediatos, es decir, a futuro; planear demanda la elaboración de una estructura, un programa con base en el cual se toman decisiones para lograr metas inmediatas"¹⁷.

¹⁶ REYES PONCE Agustín, (1971) *Administración de empresas. Teoría y Práctica*. p. 32

¹⁷ GÓMEZ CEJA Guillermo. (1994) *Ob. Cit.* p. 5



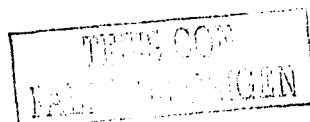
La organización delega funciones y obligaciones individuales entre las jerarquías de la institución. Contempla a la estructura en las que se deben dar las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en la empresa para su mayor funcionamiento.

Se deben sincronizar las relaciones entre los diversos componentes de la empresa, observando una relación directa entre el trabajo y los objetivos de tal manera, que al seguir el desarrollo del trabajo, sea más fácil relacionarlo con los planes sobre una base diaria que dirija las actividades al objetivo deseado.

Todas las actividades de la organización, deben enfocarse a la tarea de alcanzar los objetivos que son capacitar al personal de estructura y técnico operativo para dar calidad en el servicio al usuario, estos objetivos servirán de base a la planeación de las operaciones de la Secretaría y el medio para alcanzarlos.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. Por ejemplo el contratar y colocar a una persona en un puesto equivocado, como es el caso del personal incongruente de la Secretaría, conlleva errores, que se manifiestan no solo en el personal, sino en la atención que brindan a sus clientes. Los elementos de la organización formal: División del trabajo, Departamentalización, el Grado o alcance del Control, la Delegación de autoridad y Responsabilidad es también un asunto de suma importancia.

Se piensa en la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el argumento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un



administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional¹⁸.

2.4 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En otros períodos anteriores y menos dinámicos de nuestra sociedad, los sistemas de planificación que utilizaban la mayoría de las organizaciones extrapolaban las ventas del año en curso y las tendencias del ambiente durante 5 a 10 años y basados en estos datos, tomaban decisiones sobre la planta, el producto y las inversiones. En la mayoría de los casos, las decisiones eran más o menos acertadas debido a que los factores que influyen en las ventas eran más fácilmente predecibles y el entorno era más estable.

En los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, muchos de los factores considerados en las planificaciones anteriores no podían controlarse. La incertidumbre, la inestabilidad y un ambiente cambiante se convirtieron en la regla y no en la excepción, y los gerentes enfrentaron una creciente inflación, competencia extranjera, tecnología obsoleta y características del mercado y de la población cambiantes.

Ante la rapidez de los cambios, la presión de los gerentes tiene que adecuarse al entorno, dado que las respuestas tienen que ser rápidas y con exactitud, y sobre todo con un enfoque estratégico. De ahí se empieza a optar por la **planificación estratégica**, en donde el proceso incluye el examen de las condiciones del mercado; las necesidades del consumidor;

¹⁸ KOONTZ HAROLD Y KEINZ WETHRICH (1994) *Administración una Perspectiva Global* p. 244

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las fuerzas y debilidades competitivas: las condiciones sociopolíticas, legales y económicas; el desarrollo tecnológico y la disponibilidad de recursos que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización.

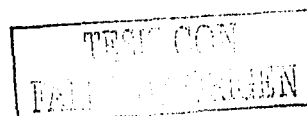
De esta manera, la planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y el largo plazo.

2.5 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para Steiner existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina "dirección estratégica", y todos los demás que pueden ser llamados "dirección operacional"

La planeación estratégica para Steiner es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operación.

Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en la operación.



"La Planeación Estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados"

STANER

"En el proceso de desarrollar estrategias, es la planeación más importante de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de las organizaciones y políticas".

DAVID HAMPTON

"El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para realizar esos objetivos".

STEINER

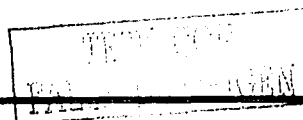
"El Proceso de decidir que se va hacer, como se hará, quien y cuando se hará mediante la implementación de los planes estratégicos, tácticos y operativos".

AGUIRRE O.

"Conjunto de acciones en el presente que hace una institución, empresa u organización encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles seguimiento"¹⁹

ÁNGEL SÁNCHEZ L

¹⁹ SÁNCHEZ LIMA, Ángel. (2001) *Planeación Estratégica de la Capacitación*. p. 12



El término planeación a largo plazo se usó en la década de los sesentas para definir al término planeación estratégica; hasta la fecha hay diferentes nombres con los que se le conoce: Planeación corporativa, planeación total, planeación integral, planeación formal, planeación general, planeación integrada y completa.

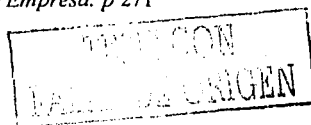
La planeación estratégica es aquella que trata con el futuro de las decisiones actuales, que representan un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

Un proceso a través del cual se toman las decisiones adecuadas que nos permitan definir los planes estratégicos tácticos y operativos que a través de su aplicación en el presente lograrán un fin hacia el futuro.

La planeación estratégica es importante porque: Describe en el aquí y ahora el futuro de la organización, permite medir, ver, aceptar o rechazar, un número definido de alternativas, capacita al personal a participar en el proceso de planeación, obliga a los ejecutivos a determinar sus objetivos y la forma de alcanzarlos; determina anticipadamente las oportunidades y los riesgos a los que se enfrentará la organización, es una valiosa herramienta para la delegación de responsabilidades; se constituye en un medio de control de las áreas claves en la empresa; especifica los factores que enmarcan el éxito o fracaso en la empresa, reduce el nivel de incertidumbre.

Las fases de la planeación estratégica se derivan de las directrices de la planeación, hacia las formas específicas de aplicación, en donde se debe empezar por abordar los asuntos estratégicos, desplazarse después hacia las metas de largo plazo y desembocar finalmente en los objetivos y en los programas de acción, después se habrá de considerar los procedimientos para reportar y registrar el grado de avance del proyecto²⁰.

²⁰ GREEN GEORGE H (1991) *Las Reglas no Escritas de la Empresa*. p 271



Para entender claramente la planeación estratégica, debemos ver que es una estrategia, y esta representa los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa realizará en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos.

Para que la organización lleve a cabo una mejor estrategia, debe plantearse algunas cuestiones como las siguientes:

¿Qué tipo de estrategia se va o se está empleando?

¿Qué tipo de tecnología emplea?

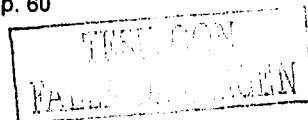
¿Qué clase de empleados hay y cuál es la cultura dominante o carácter dentro de la organización?

¿Cómo está estructurada la organización y cuál es la filosofía dominante de la dirección?²¹.

Toda organización tiene la necesidad de adaptarse a las características del entorno y asegurar que las relaciones internas sean apropiadas y estén equilibradas, necesitando para ello hacer un repaso de algunas cuestiones acerca de las relaciones existentes entre la organización y el entorno.

Uno de los mayores beneficios potenciales de la existencia de un programa de planeación estratégica es el involucramiento oportuno y continuo de los principales directivos en el proceso de planeación para enfocar su atención sobre los principales problemas y oportunidades. Tal vez uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta una organización es el de los recursos humanos; por lo que resulta indispensable

²¹ GARETH MORGAN *Imágenes de la Organización*. p. 60

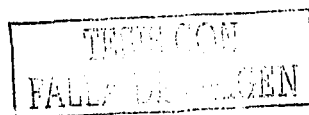


conformar la mejor estrategia de capacitación de estos en la Secretaría de Salud del GDF, para que los servicios que brinda a los usuarios de la misma, sean los mejores; aunque como sabemos esta no es decisión única de la administración interna de la organización, sino que depende también de lineamientos y políticas del Gobierno del Distrito Federal, por esto en la práctica, se debe traducir esta estrategia de manera diferente y de acuerdo a sus condiciones específicas.

No existe un diseño organizacional absoluto para llevar a cabo una planeación estratégica, el diseño debe cambiar durante el ciclo de vida de la organización, las respuestas que ésta tenga con el medio ambiente, servirán para evaluar los diseños organizacionales.

Incluso una estructura ideal no puede garantizar el buen funcionamiento, de la organización, por esto la planeación y la organización son fundamentales para la planeación estratégica.

En la actualidad, los diseños organizacionales funcionales y descentralizados, no satisfacen necesidades individuales y de grupo. Por lo que la democracia organizacional y la nueva tecnología gerencial, han creado nuevas necesidades que, a su vez requieren nuevas estructuras. Los nuevos diseños organizacionales deben incluir comunicación libre y completa, sin tener en cuenta el rango; consenso del poder. Debemos observar las limitaciones de aquellas organizaciones abiertas y flexibles pues ellas requieren a un individuo mucho más fuerte y mejor calificado que la organización altamente estructurada y compleja, las filosofías organizacionales están pasando de un enfoque mecánico a otro en el que las organizaciones tratan a los hombres como seres humanos.



2.6 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.

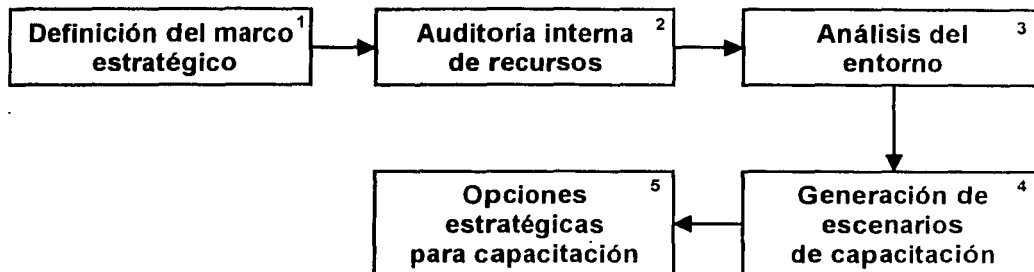
Para que una organización obtenga el máximo beneficio de una estrategia, esta debe ser implantada o puesta en acción, debe ser constantemente observada para ver el efecto que está teniendo en la organización y debe ser evaluada y examinada para ver si está teniendo el efecto que desea la administración.

Este proceso está integrado por cinco grandes pasos que se describen a continuación:

1. **Definición del marco estratégico.** Considera el perfil estratégico de la organización, definiendo la **VISIÓN, MISIÓN ESTRATEGIA, FILOSOFÍA y Objetivos.**
2. **Auditoria interna de recursos.-** Consiste en analizar los recursos de la organización que pueden ser una **fortaleza** o una **debilidad**; para saber con que recursos cuenta la organización, para enfrentar el ámbito exterior.
3. **Análisis del entorno .-** Consiste en: analizar el entorno de la organización, a partir de: **Oportunidades y amenazas** que se presentan en los ámbitos: político, social, económico, de mercado, producción, tecnología, competencia y otros. .
4. **Generación de escenarios de capacitación.-** Cuyo objetivo consiste en diseñar estratégicamente los escenarios optimista, realista y pesimista del futuro, que pueden convertirse en realidad, de acuerdo a las estrategias, tácticas y acciones que se lleven a cabo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Alternativas estratégicas para capacitación.- Esto tiene el objeto de facilitar la estructura de las alternativas que aseguren el escenario específico de la organización.

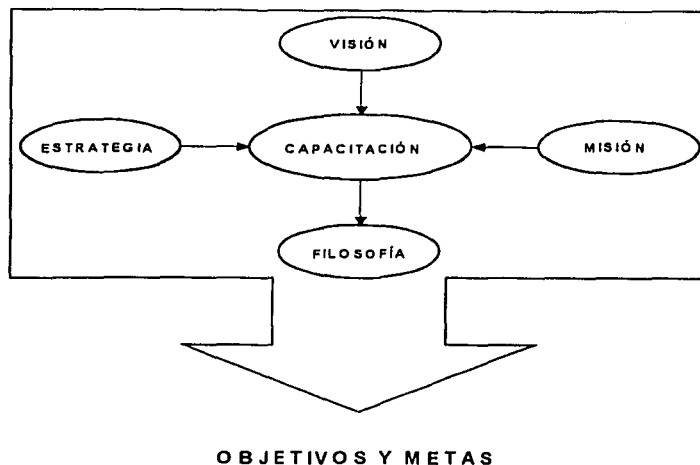


El desarrollo de la **visión**, la **misión**, la decisión acerca de una **estrategia** y el establecimiento de **objetivos**, son elementos esenciales para determinar la dirección o el rumbo de la organización. Determinan el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas, los enfoques internos de la acción que se utilizarán para alcanzar los propósitos. Juntos constituyen el **Plan Estratégico**.

2.6.1 MARCO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN

La **Estrategia de la capacitación** puede definirse como el establecimiento de planes de acción previamente analizados que respondan a la incertidumbre del entorno. El propósito es asegurar el logro de los objetivos, además de "proporcionar dirección y cohesión del área de capacitación hacia la empresa", dándole este sentido.

Estrategia de la Capacitación.



FUENTE: SÁNCHEZ LIMA ÁNGEL (2001) *Planeación Estratégica de la Capacitación* p.13

Para Acle Tomasini, desarrollar un modelo de planeación estratégica debe fomentar una conciencia de cambio, misma que debe partir del directivo o directivos, pues de ellos debe generarse el convencimiento y sobre todo la conciencia de que es necesario el cambio, no sólo cuantitativo, sino cualitativo en los que se contemplen los sectores donde se desarrolla la empresa, los procesos de diagnóstico que permitan ubicar las fortalezas y debilidades, que conformen el marco de referencia, que permita establecer los objetivos estratégicos que desemboquen en el diseño de la estrategia.

Generar el compromiso real de los directivos de la Secretaría de Salud del GDF, debe ser un objetivo de la estrategia de la capacitación; pues la falta de ello provoca que tanto los objetivos como las metas de las áreas estarán en el vacío.

2.6.1.1 VISION.

La visión debe ser capaz de *guiar* la toma de decisiones de la administración, de *modelar* la estrategia de la organización, y de *causar* un impacto de cómo administrarla en los próximos 5 o 10 años²²

" es la habilidad de ver más allá de la realidad del momento, nuestra fotografía del futuro, lo que anhelamos ser genuinamente"²³

Una visión clara del futuro puede asegurar que cualquier proyecto o tarea que se lleve a cabo, estará enfocada a alcanzarla. Implica tener en mente la clara comprensión de ser en el futuro; y debe partir, tanto del conocimiento objetivo del presente, como de una proyección al futuro. Debe concluir con una idea clara de lo que pudiera llegar el área de capacitación dentro de cinco o más años: en términos de tecnología, calidad en los cursos, servicios, clientes, posición en la empresa, tamaño de las instalaciones. cobertura de las necesidades de organización e imagen ante los usuarios de los servicios de salud.

La importancia de la visión de capacitación consiste en que:

- La visión, a diferencia de la misión abarca todos los procesos del área y los proyecta a futuro.
- La visión constituye el primer paso para después establecer las estrategias que convertirán en realidad lo imaginado.

²² THOMPSON STRICKLAND. (2001) *Administración Estratégica* .p. 29

²³ SÁNCHEZ LIMA Ángel. Ob. Cit. p. 21

La estrategia de capacitación debe establecer prioridades entre las áreas, habrá ocasiones en que no se puedan cumplir todos los planes y programas, así que tendrá que analizarse el impacto que causarán cada uno de estos en los resultados de la organización para tomar la mejor decisión.

Las acciones de capacitación deben apoyar fuertemente las estrategias de cada una de las áreas, de la (SSDF), dado que no persigue objetivos de lucro, sino mejorar los servicios que proporciona, debe facilitar los conocimientos, potencializar las habilidades y generar actitudes en los empleados y trabajadores que están ligados directamente con los usuarios.

2.6.1.2 MISIÓN.

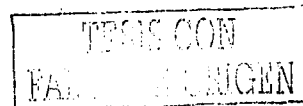
“Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento”²⁴.

La **Misión** de la organización especifica el propósito básico, su razón de ser. La Misión toma en cuenta la historia, las capacidades distintivas y el entorno de la organización.

El Marco Estratégico de la Capacitación parte del establecimiento de la Misión, esto es la razón de ser de la Secretaría de Salud del GDF.

Por ello las preguntas básicas que habrán de responder los directivos serán: ¿De qué manera el personal de la SSDF brinda los servicios de salud a los usuarios? ¿Cómo debe atender el personal de la SSDF a los usuarios? ¿Cómo pueden mejorarse los servicios que brinda el personal a los usuarios?

²⁴ MUNCH GALINDO, Lourdes. (2001) *Más allá de Excelencia y de la Calidad Total*. p. 304



Para llevar a cabo la declaración de la Misión, los directivos deben tomar en cuenta tres elementos clave: la historia de la organización, sus capacidades distintivas y su entorno²⁵.

1. **Historia** Toda organización, ya sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, tiene una historia de objetivos, logros, errores y políticas. Para formular una misión, deben tomarse en cuenta las características y los acontecimientos más importantes del pasado.
2. **Capacidades distintivas** . Aunque una organización puede ser capaz de llevar a cabo muchas actividades, debe investigar que es lo que puede hacer mejor. Las capacidades distintivas son las actividades que una organización realiza mejor, de tal forma que ofrecen una ventaja sobre organizaciones similares.
3. **Entorno**. El entorno de la organización dicta las oportunidades, las limitaciones y las amenazas que deben identificarse para desarrollar la misión²⁶.

Para las organizaciones no lucrativas o gubernamentales como lo es la Secretaría de Salud, necesitan establecer la misión en los términos de servir a un grupo particular de clientes, en éste caso los clientes son los usuarios de los servicios de salud, ya que satisface una clase especial de necesidad. Asimismo, la misión debe ser:

- **Realizable**
- **Motivadora**
- **Específica**

²⁵ DONNELLY JAMES. Et.al. (1992) *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* p 174.

²⁶ Ibidem. p. 175

La ausencia de una misión impide cualquier esfuerzo posterior, en cuanto a la definición de estrategias y tácticas, si la misión no fue bien pensada, conducirá a establecer planes de acción incorrectos.

2.6.1.3 ESTRATEGIA.

La estrategia es la forma o el camino que la organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Así la implementación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales.

"Por estrategia para la administración. se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas"²⁷

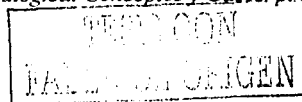
"La estrategia de una compañía es el "plan de acción" que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio"²⁸

La estrategia es considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediata a los acontecimientos de la organización y de la competencia.

La estrategia de una organización, involucra el cómo: cómo lograr mejorar el servicio que proporciona el personal administrativo de la SSDF, cómo responder a los cambios que la ciudadanía demanda del servicio,

²⁷ HERMIDA JORGE, Et. Al. (1992) *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica.* p. 195

²⁸ THOMPSON STRICKLAND. (2001). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos.* p. 2



cómo administrar los recursos de la capacitación, y como desarrollar las capacidades de la organización..

2.6.1.4 FILOSOFÍA.

"Filosofía. Estudio racional del pensamiento humano, desde el doble punto de vista del conocimiento y de la acción"²⁹

Sin embargo, cuando se habla de la Filosofía de la organización:

"Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización"³⁰

En este contexto, los valores y la Ética, están estrechamente vinculados a la Filosofía, pues los valores inspiran estimulan, energizan y promueven poderosamente las acciones hacia resultados, que fundamentan la declaración de la Misión de la organización.

"Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo"³¹.

"Los valores se consideran como el elemento fundamental en una cultura y en un cambio cultural"³².

"ÉTICA, parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre"³³

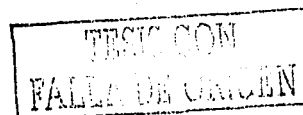
²⁹ PEQUEÑO DICCIONARIO LAROUSSE

³⁰ MÜNCH GALINDO, Lourdes (2001). *Ob. Cit. p. 303*

³¹ *Ibidem p. 50*

³² MULLER DE LA LAMA, Enrique. (2001) *Ob. cit. p. 25*

³³ PEQUEÑO DICCIONARIO LAROUSSE



En la literatura actual, el comportamiento ético de los líderes de las organizaciones, está cada vez más presente, de hecho, se enfatiza en la necesidad de que los dirigentes y líderes mantengan un código de Ética, que se refleje en sus productos y servicios; y naturalmente forme parte la Estrategia de la empresa.

2.6.1.5 OBJETIVOS Y METAS.

“Resultados que la empresa espera obtener, fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”³⁴.

Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta.. Constituyen lo que el individuo espera realizar o lo que la organización espera se realice en un período relativamente largo.

Los objetivos de la organización son algo más que buenas intenciones, ya que si son propuestos adecuadamente³⁵.

1. Pueden convertirse en acciones específicas.
2. Proporcionan dirección: sirven de referencia para proponer objetivos más específicos y detallados en los niveles inferiores de la organización, por lo que cada gerente sabe cómo sus objetivos se relacionan con los objetivos de niveles superiores.
3. Establecen prioridades a largo plazo para la organización.

³⁴ MUNCH GALINDO, Lourdes. (2001). Ob. cit. p. 304

³⁵ DONNELLY JAMES, Et. al. (1992) Ob. Cit. p 177

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Facilitan el control de la gerencia, debido a que sirven como modelo para evaluar el rendimiento total de la organización.

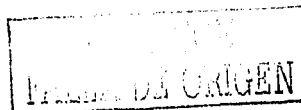
Los objetivos de la organización son necesarios en cualquier área que pueda influir en el rendimiento y la supervivencia a largo plazo de la organización.

Los objetivos permiten realizar la parte operativa de la visión, cuantitativa y cualitativamente.

Posteriormente, como lo señala Donnelly en *Los fundamentos de dirección y Administración de empresas* los objetivos juegan un papel fundamental en el desarrollo de la investigación, ya que éstos son la parte que aterriza la misión y son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la Misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades de la Secretaría de Salud, misma que considera las cinco direcciones generales en donde la Planeación Estratégica se aplicará en el Modelo de Capacitación que desarrolla este trabajo.

"Las **metas**, Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes. En cualquier organismo social, un conjunto de metas incluye alguno de los siguientes puntos: estabilidad en el mercado, operar con utilidad, desarrollarse, conservar la parte actual o planeada de su mercado, ampliar su mercado potencial, y el deseo de ser considerado como un buen vecino. Las metas tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de planeación de la empresa. Se fijan atendiendo al futuro, tanto de la empresa como del medio ambiente en el cual opera"³⁶.

³⁶ GÓMEZ CEJA, Guillermo. (1994). Ob. Cit.. p.14



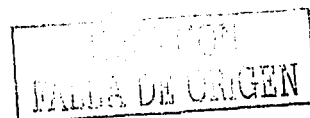
Para cualquier organización, sea esta pública o privada, es necesario plantear y planear, cual es el camino que deberá seguir la misma. Particularmente, la Secretaría de Salud del DF, como institución pública, se enfrenta a estructuras superiores (Jefatura de Gobierno y Oficialía Mayor), para la obtención de los recursos financieros con los que contará año con año. Esto representa un problema para la operación de los recursos asignados al rubro de capacitación, y por ende, llevar a cabo los objetivos y las metas establecidas.

2.6.1.5.1. POLÍTICAS

Las políticas pueden considerarse como instrumentos para la ejecución de estrategias: establecen los límites, las fronteras y restringen las acciones administrativas, que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que puede o no hacerse para lograr las metas y objetivos de una organización, en este caso políticas de capacitación.

"Sin importar cuál es el alcance y la forma de las políticas, ellas sirven como mecanismo para la ejecución de estrategias y logro de metas; las políticas deben expresarse por escrito, cuidando siempre que éstas cubran los siguientes puntos:

- *Permanentes.* Sin modificaciones frecuentes para no descontrolar a sus administradores.
- *Flexibles.* Que se adapten a las necesidades de la organización, para evitar una "política muerta", que por su rigidez se convierta en inoperante.
- *Claras.* Evitar la diversidad de interpretaciones, especificando su objetivo y alcance.



- *Prácticas.* Cubrir necesidades y expectativas específicas para las que fueron creadas.
- *Congruencia.* Cuidar que no contradigan a otras políticas, con el fin de evitar confusiones, frustraciones, enojo y conflicto.
- *Efectividad.* Ser aplicables cada vez que el caso lo requiera y no creadas para ser "letra muerta".³⁷

Con el objeto de generar compromiso y convencimiento de llevarlas a cabo, las políticas deben ser creadas, revisadas y autorizadas por los mandos medios y superiores de la organización, que para este caso es el personal mencionado de la SSDF, según lo requiera el caso.

2.6.1.5.2 PROCEDIMIENTOS.

Tienen como fin estandarizar los procesos de operación y asegurar la productividad en un ambiente confortable; al estandarizar las conductas de los subordinados y poder predecirlas con precisión.

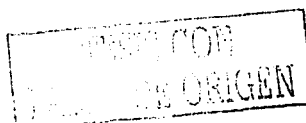
Paso 1. Una vez aprobado el Programa de Capacitación, deberá imprimirse y darse a conocer a todo el personal.

Paso 2. Organizar varias conferencias para darlo a conocer, apoyándose en los recursos materiales y didácticos para hacer fácil su comprensión.

Paso 3. Enviar a los directores generales de cada área la invitación al evento; con el objeto de que sean ellos quienes inviten a su personal para que asistan al evento.

Paso 4. Invitar a expertos en el tema, para que expongan el tema

³⁷ SÁNCHEZ LIMA, Ángel. (2001). Ob. Cit. p. 25



2.7. AUDITORÍA INTERNA DE RECURSOS.

La auditoria de recursos identifica los medios del área de capacitación, en donde se visualizan de manera inmediata una serie de atributos con los que cuenta el área. **Las debilidades y fortalezas** del área de capacitación solo pueden ser evaluadas al relacionarlas con su ambiente externo y su perfil estratégico.

El ambiente que prevalece en la organización para esta área y las condiciones competitivas, determinan cómo los recursos pueden ser considerados como debilidades o fortalezas.

2.7.1 Fortalezas

Las **fortalezas** son los elementos que el área de capacitación ha desarrollado y le sirven como soporte, tanto en la operación actual, como para el crecimiento; son los factores internos que constituyen un apoyo para las estrategias. Las fortalezas internas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado -selección de personal, experiencia del mismo, habilidad, formación académica, etc. -Así como la cantidad y calidad de los equipos, materiales, instalaciones, mobiliario, presupuesto, etc.. La táctica en este caso responderá a la pregunta ¿Cómo mantener o acrecentar dicha fortaleza?

2.7.2 Debilidades

Las **debilidades**, son los elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros, y obstaculizan la operación y crecimiento del área. Estas tienen un efecto negativo sobre los objetivos del área, de la



organización y de las estrategias. Las debilidades no son gratuitas, tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones del pasado – falta de equipo y obsolescencia del mismo, personal con poca o nula educación formal, falta de estrategias, falta de motivación y habilidad para enfrentar retos, renuencia al cambio, etc

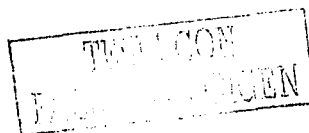
Los recursos tienen que ser relacionados no sólo con las condiciones actuales del área de capacitación, sino también con las que se presentarán en el futuro. Es importante verlas de manera relativa y dinámica, en un entorno cambiante y cada vez más complejo; por lo que los recursos deben relacionarse con el perfil estratégico de la organización.

2.7.3 AUDITORÍA DE RECURSOS.

Permite identificar y cuantificar los recursos internos de capacitación. Permite analizar las características del personal del área y la calidad de los mismos, favoreciendo la relación de aquellos que conforman las debilidades o fortalezas del personal.

Identifica, califica y cuantifica todos los elementos que de alguna forma, impulsan o frenan el éxito del área de capacitación. El cómo y cuánto, la tecnología, calidad y costos impactan en los procesos, productos y servicios y como éstos repercuten en nivel de atención y competitividad de la organización.

La cantidad, disponibilidad, forma como se obtiene y distribuye el presupuesto, si se orientan los recursos a las áreas de oportunidad, considerando prioridades como: la cantidad, calidad y disponibilidad de la información, el número de personas que integran el área, su nivel de



conocimientos, actualización, habilidades y actitudes, capacidad y habilidad del proceso de administración para responder a las demandas de los usuarios.

De acuerdo con Ángel Sánchez, la auditoria de recursos contiene los siguientes elementos::

Operacional:

- ✓ Nivel de tecnología.
- ✓ Calidad.
- ✓ Nivel competitivo en procesos, productos y servicios.
- ✓ Costos.

Presupuesto:

- ✓ Existe.
- ✓ Es suficiente.
- ✓ Está disponible.
- ✓ Es flexible.

Administrativa:

- ✓ Personal del área.
- ✓ Capacidad y habilidad administrativa.
- ✓ Banco de datos.
- ✓ Respuesta al cliente oportunamente.
- ✓ Impacto en áreas de oportunidad.

La dimensión **operacional** variará de acuerdo con el campo de acción del área de capacitación y del tipo de organización en que esté situada. La tecnología está centrada en :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

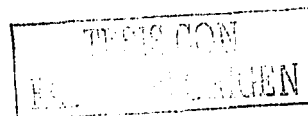
- Cómo se detectan las necesidades
- Metodología utilizada para el diseño de los cursos
- Forma de promover los cursos y servicios
- Implantación del plan de capacitación
- Sistema de evaluación del proceso de capacitación
- Capacidad para satisfacer las necesidades
- Intensidad con que apoya el desarrollo de la organización

Calidad. Es un elemento que no puede quedar fuera en un proceso de auditoria, la forma de medirla estará en función de analizar la relación interna personal – usuario, del área, en cada uno de los procesos, productos y servicios, para conocer si se cubre las necesidades y expectativas del cliente interno del área de capacitación En función de los resultados estará el nivel de calidad con que opera el área de capacitación.

Nivel competitivo en procesos, productos y servicios. Lo primero que se tiene que hacer es compararse con la competencia interna; después con los proveedores de cursos, por último con otras áreas de capacitación de otras instituciones similares, en cuanto al nivel de tecnología utilizada, la calidad y el costo de los productos y servicios que ofrecen.

Costos. Es un comparativo de qué tan costosos resultan los cursos que se ofrecen, si son altos en comparación con otras instituciones similares., hay que preguntarse si la opción elegida es la más conveniente y si los costos vigentes son los más convenientes.

El **presupuesto** para capacitación es una variable estratégica muy importante, por lo que el responsable de llevarlo a cabo debe tener una visión clara y cuestionarse los siguientes elementos:



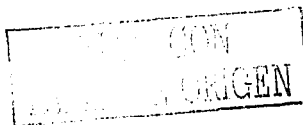
1. ¿Cuáles y cuántos son los equipos y materiales básicos para que la capacitación funcione internamente?. ¿Se cuenta con aulas, proyector de acetatos, monitores, videograbadoras, data show, equipo de cómputo, pantallas, pizarrones blancos, servicio de cafetería, rotafolios, etc.?
2. ¿Cuánto personal se necesita para cubrir oportunamente las necesidades y expectativas del cliente?
3. ¿Cuántos cursos se impartirán por día, por semana, mes?. ¿Los horarios establecidos son los adecuados?. A veces la naturaleza del proceso impide que la capacitación se realice durante el horario de trabajo y se tiene que recurrir a fines de semana u otras opciones. ¿La programación de los cursos sigue un orden de prioridades o utiliza otro método?
4. ¿Con el presupuesto asignado puede cubrirse el plan estratégico de capacitación en forma holgada? ¿Se harán ajustes al plan o al presupuesto? ¿Es factible contar con una cantidad adicional al presupuesto? ¿Qué otras posibilidades se tienen?
5. Los presupuestos ¿son establecidos con bases firmes? ¿Antes de solicitarlo se realizó la detección de necesidades de capacitación? ¿Se integró 100% de las necesidades? ¿Se establecieron las prioridades? ¿Se analizaron y establecieron los costos de cada programa? ¿Se consideraron las futuras inversiones? ¿Cómo es la compra de equipo, paquetes de capacitación, ampliación y modernización de las instalaciones?

6. El presupuesto ¿se establece al azar? ¿La empresa asigna una cantidad? ¿Se conocen las bases para asignarlo?
7. Para la capacitación. ¿Se cuenta con todo el equipo y las instalaciones necesarias? ¿Son confortables? ¿El equipo es de reciente adquisición?
8. ¿Cuál es el retorno de la inversión de capacitación? ¿La organización tiene evidencias concretas de los beneficios de inversión en la capacitación? ¿Están convencidos de los presupuestos que autorizan?
9. ¿Cómo invierte o distribuye sus recursos el área de capacitación ¿De dónde procede el dinero? ¿Los programas tienen prioridad con base en el impacto con los resultados de la organización? ¿Le interesan exclusivamente las horas hombre capacitación?

Con base en la respuesta a estas preguntas, puede determinarse si el área tiene la capacidad económica para cumplir con la función.

Este aspecto también es importante en el proceso de capacitación. Es necesario analizar si su **proceso administrativo** es hábil, capaz y cuenta con tecnología de vanguardia. Una de las formas para conocer su capacidad administrativa es por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Cuentan con todos los controles, como el plan general de capacitación por áreas, por supuesto, por prioridad, lista de participantes, constancias de habilidades, quiénes recibieron diplomas, quiénes concluyeron se capacitación, a cuántos cursos ha asistido cada persona; su nivel de aprovechamiento,



evaluación inicial y final por participante, estadística de los resultados de la evaluación de reacción? ¿Tiene un control de cada uno de sus proveedores de servicio?

- ¿Su banco de datos está actualizado? ¿Toda la información relacionada con el proceso de capacitación está en su banco de datos, de manera que cualquier consulta relacionada con el proceso la pueda contestar sólo con acceder a los archivos?

- ¿Cubren las necesidades y expectativas de sus clientes en cuanto a la información? ¿La información de su último curso de capacitación está registrado? ¿Los archivos están en orden y es sencillo consultarlos? ¿Se emiten diferentes tipos de reporte fácilmente? ¿Su capacidad de respuesta al cliente es oportuna?

- ¿Los clientes tienen la información que ellos necesitan en forma oportuna y además pueden conectarse al banco de datos desde su terminal?

- ¿Los planes y programas de capacitación están orientados a las áreas que impactan la organización? ¿La capacitación se lleva a cabo oportunamente desde la DNC hasta el seguimiento, además de cualquier tipo de asesoría que sus clientes le requieren?

- ¿Las prioridades están identificadas? ¿El 100% de los cursos impactan significativamente en los resultados de la organización?

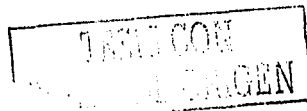
TRABAJE CON
PASES DE ORIGEN

- ¿Sus procesos administrativos son hábiles y capaces para responder oportunamente a las demandas de sus clientes? ¿El proceso de planeación, organización y control es ágil? ¿Los clientes no se quejan sobre el servicio que se les brinda? ¿Los integrantes del área conocen bien sus funciones, además de ser expertos en lo que hacen?

La dimensión administrativa es probablemente la más crítica. Para muchas áreas de capacitación la fortaleza de sus recursos humanos constituyen el impulso estratégico más fuerte. La capacidad de administración, al igual que las otras dimensiones de los recursos, tiene que relacionarse con los requisitos ambientales y el perfil estratégico del área de capacitación.

Personal del área. Son el punto clave en el proceso, logro de resultados y fortalecimiento de la imagen del área. El perfil ideal de las personas responsables de capacitación es:

- Seguros de sí mismos.
- Ser proactivos.
- Plan de vida y carrera bien definidos.
- Actitud de servicio.
- Hábiles para relacionarse con otros.
- Trabajan como equipo autodirigido.
- Capaces de manejar conflictos.
- Calidad humana.
- Alta ascendencia.
- Expertos negociadores.
- Son consultores internos.
- Estrategas en procesos de capacitación.
- Visión de negocio.



- Expertos en procesos de capacitación.
- Excelentes administradores del área.
- Dominan la medición de la rentabilidad.
- Hábiles para la toma de decisiones.

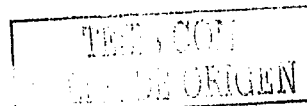
Con base en este perfil, los integrantes del área se auditarán para identificar en qué puntos están sus fortalezas y cuáles son sus debilidades para que, a partir de ello, puedan establecer sus estrategias y planes de acción, así como potencializar sus fortalezas y minimizar o eliminar sus debilidades.

2.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Una vez planteado el Marco Estratégico de la Capacitación, el siguiente paso consiste en analizar el entorno de la SSDF; es decir, todo lo que está o sucede **fuera** de nuestro entorno interno, y fuera de nuestra área de influencia.

2.8.1 Oportunidades

Las **oportunidades**, son los factores del medio que favorecen el logro de las estrategias y objetivos, siempre que se reconozca y visualice la oportunidad para emprender un plan de acción. Cuando esto ocurre, el estrategia estará en proceso de lograr sus metas.



2.8.1.1 Amenazas

Las **amenazas**, son hechos, que están fuera de nuestra área de influencia pero impactan en forma negativa en el logro de los objetivos. Hechos que se dan como la reducción del presupuesto, inflación, cambios de política, fenómenos naturales, desorden social y otros. Si estas son incluidas en la planeación estratégica, podrán establecerse acciones para disminuir o eliminar su impacto.

Por lo tanto, el análisis del entorno considera las oportunidades y amenazas del área de capacitación que se presentan en los aspectos: político, social, económico, mercado, servicios, tecnología y la competencia, en donde cada uno de ellos considera los siguientes aspectos:

- *Políticas.* Formas de administración pública y leyes que la regulan.
- *Sociales.* Etnias, élite, cultura, arte, delincuencia, religión, educación.
- *Económicas.* Clases sociales, circulante, reservas. Devaluaciones, macro y micro estructuras, recursos naturales, ingresos per cápita, amortizaciones y depreciaciones.
- *Mercado.* Global, cerrado, nacional, regional, local, o en vías de transición.
- *Tecnología.* Bienes de capital, bienes de consumo

La identificación de las dimensiones del ambiente externo significa calcular el impacto de los eventos que afectan positiva o negativamente la función de capacitación; tales eventos influyen en la flexibilidad estratégica del área de capacitación. Así, la interacción entre la estrategia y el medio funciona en dos sentidos; se influyen una a otra.

El proceso de identificar las dimensiones ambientales se inicia al analizar las dimensiones políticas, sociales, económicas, de mercado, tecnológicas y de competencia; en su sentido más amplio es el marco en que opera y se enfrenta el área de capacitación.

Algunos de los elementos que influyen en la planeación estratégica han estado por años, tales como leyes, políticas, normas, procedimientos de capacitación y otras restricciones. La preocupación pública sobre la capacitación a los trabajadores, la seguridad e higiene en las organizaciones, la ecología y la globalización económica entre otros, pueden verse en retrospectiva como las consecuencias inevitables de un cambio social visible a nivel mundial. Sin embargo, muy pocos administradores de la capacitación, dedican tiempo y recursos para diagnosticar o prepararse para este ambiente político más complicado.

En nuestro caso serían las **políticas** de la organización, creencias y valores escritos (incluso los no escritos), que impactan al proceso de capacitación.

Las organizaciones generan políticas para los planes de capacitación: de vida y carrera, de entrenamiento, de inducción. Becas para estudio en el extranjero, maestrías, doctorados y otros. En ocasiones las políticas favorecen el flujo del proceso, pero en otras lo hacen lento y burocrático e impiden que la tarea fluya libremente. En términos generales, restringen las estrategias a tal grado que el proyecto se suspende. Así puede concluirse que existen políticas que impulsan y otras que frenan la actividad de capacitación, por lo que deben revisarse con frecuencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la actualidad existen sindicatos que apoyan la capacitación, mientras otros la frenan. En términos generales, podemos decir que hay políticas que facilitan y otras que frenan la acción de capacitación, por lo que deben ser identificadas y clasificadas para establecer estrategias, con el propósito de aprovechar las ventajas que nos ofrecen y disminuir el impacto negativo de aquellas que se plantean como amenazas.

En la parte **social**, se identifican y analizan los diferentes niveles en la estructura de la organización: prestaciones, beneficios y trato para cada nivel, así como los grupos formales e informales, la lucha por el poder, los centros de poder y el nepotismo.

El administrador debe interesarse especialmente en la dinámica social que se genera en las organizaciones, pues esta impacta significativamente en los resultados de la organización.

En este apartado, el responsable de capacitación, tiene que observar los beneficios con los que cuenta el trabajador, tales como: servicio de comedor, calidad de uniformes, (si estos existen), equipos de trabajo, estacionamiento, etc.

La dimensión **económica** es también un insumo importante para el diseño de estrategias; en parte, las preocupaciones son aquellas que tienen una influencia tradicional sobre el presupuesto, la cantidad y disponibilidad. Por tanto, hay que preguntarnos ¿Existe un presupuesto adecuado para capacitación?

TENER CON
PRESENCIA EN

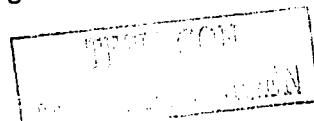
La capacidad económica y habilidad para fundamentar, obtener y administrar el presupuesto de capacitación es vital para asegurar la implantación del programa. Algunas empresas no tienen claro cómo medir la rentabilidad de la capacitación; por lo que solo aportan lo que los accionistas les permiten, o bien, lo que por "arte de magia" se consiguió; es decir, no se hizo ningún esfuerzo para justificar la necesidad e impacto de éste. Existen algunas organizaciones, que aunque no tienen claro el retorno de su inversión, han podido darse cuenta de cómo su negocio está mejorando gracias a los programas de capacitación, con base en esto apuestan presupuestos significativos.

Es importante identificar y analizar el proceso **presupuestal**, desde el inicio de la solicitud hasta la inversión, para saber si el proceso es capaz y hábil para obtener y liberar el efectivo oportunamente. Es importante detectar cuáles son las instancias que impactan en este proceso, con el objeto de planear y ejecutar el Programa de Capacitación.

Las dimensiones políticas, sociales y económicas son algo sobre lo que el administrador de la capacitación claramente tienen menor control. Como resultado de esto, muchos administradores ven tales factores de manera fatalista, como si fueran inevitables. Sin embargo, en muchas ocasiones ellas podrán construir oportunidades.

Es importante verificar que los equipos y métodos, sean operados de acuerdo con los manuales y procedimientos que la **tecnología** establece. Puede suceder que esto no ocurra o no exista el manual, tal vez tanto manuales como equipo fueron modificados.

Esto se presenta con mucha frecuencia en la SSDF y representa uno de los aspectos más urgentes de corregir.



La dimensión del mercado se enfoca al número de áreas de la organización, cantidad del personal de estructura y técnico operativo que recibirán capacitación, el nivel de credibilidad y compromiso de los mandos superiores. Aquí deberá analizarse:

- Expectativas particulares de las diferentes áreas de capacitación
- Condiciones bajo las cuales se cubrirán
- Generalidades.

La determinación del tamaño de la empresa es un paso importante en la identificación del entorno de una compañía; cada estrategia tiene que engranarse con el marco estratégico de la empresa, así como con las oportunidades que ésta tiene, de no ser así, pueden dejar de identificarse las oportunidades y amenazas, en consecuencia el diseño de estrategias quedaría corto en relación con los resultados esperados.

Es vital analizar nuestro **mercado**, saber qué población tenemos, jerarquizarla con base en cómo impactan cada una de ellas en el negocio, saber el nivel de conocimientos y dominio que tiene el personal que opera y/o administra los procesos, diseña los productos o proporciona servicios; así como la apertura y disponibilidad mostrada por el personal hacia la capacitación, ubicación física, nivel de escolaridad, edad promedio, horarios para impartir los cursos y credibilidad de los líderes que apoyan el proceso.

Para hacer un análisis de la **competencia**, se plantean las siguientes preguntas y, de acuerdo con las respuestas, se plantean las estrategias.

- ¿Quién o quiénes, dentro de cada una de las áreas de la organización, están llevando a cabo la función de capacitación?
- ¿Cuál es su nivel de confiabilidad?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ¿Qué tanto, sus programas, están impactando en los resultados?.
- ¿Cómo es la calidad de su servicio?
- ¿Cuál es el nivel de asistencia a sus cursos?
- ¿Quiénes los apoyan?.
- ¿Con qué presupuesto operan?
- ¿Qué tanto conocen acerca de la tecnología de su área?
- ¿Cuánto conocen sobre los procesos de capacitación y a qué otras áreas les dan servicio?

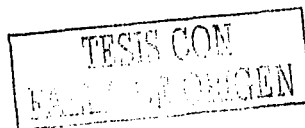
2.9. GENERACIÓN DE ESCENARIOS DE CAPACITACIÓN.

"*Escenario* es la descripción de los hechos que están o suceden en el ambiente..... sería la descripción de los hechos que suceden o podrían suceder bajo ciertas condiciones.

- **Optimista:** en donde la mayoría o todos los eventos del entorno están a nuestro favor.
- **Realista:** los elementos y el entorno continúan su tendencia; los cambios podrán no ser tan significativos como en el escenario optimista. [este escenario parte de la realidad y se encuentra entre el escenario optimista o ideal y el pesimista]*
- **Pesimista:** es el escenario opuesto al optimista; lo fatalista está expresado en su máxima potencia, los hechos del entorno están en contra de nuestra visión de futuro"³⁸

*lo que se encuentra entre corchetes es un concepto personal

³⁸ SÁNCHEZ LIMA Ángel. (2001). Ob. cit. p 51



2.9.1 DISEÑO DE ESCENARIOS.

Por lo general, los pronósticos no son muy precisos; sin embargo un buen estrategia siempre deberá estar lo más cercano posible a la realidad.

Para diseñar escenarios es importante:

1. Identificar las oportunidades y amenazas del entorno; fuerzas y debilidades del área.
2. Haberlas ordenado considerando cómo impacta cada uno de los elementos en los objetivos del negocio.

**CUADRO NO. 2
DISEÑO DE ESCENARIOS.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Orden de prioridad por nivel de impacto. 1. 2. 3.	Orden de prioridad por nivel de impacto. 1. 2. 3.

Una vez que se tiene este análisis, el siguiente paso será el diseño de escenarios.

ESCENARIO OPTIMISTA. En este escenario, se aprovechan todas las oportunidades que están en el entorno. Si todas las amenazas se convirtieran en oportunidades, ¿Cuál sería su posicionamiento en el mercado? ¿La calidad de los servicios? ¿El nivel de satisfacción de los

clientes, ¿La imagen del área de capacitación? ¿Cuál sería el perfil predominante de los integrantes? ¿Qué clase de mobiliarios, equipo, tecnología se usaría? ¿el área de capacitación está impactando a la organización? ¿Los presupuestos son suficientes y cubren las expectativas?

ESCENARIO REALISTA. Aquí están presentes los elementos que sólo sufrirán cambios provocados por el entorno mismo y no por alguna acción nuestra. Proyecta el impacto de la tendencia y trascendencia de éstos en los objetivos del área, se construirá el escenario. Para tener una descripción genérica de éste, es indispensable considerar cada una de las preguntas que se plantean en el diseño del escenario optimista y pesimista para construir el realista.

ESCENARIO PESIMISTA. En este escenario se recibe el impacto total de las amenazas y se elimina toda posibilidad de aprovechar las oportunidades; incluso éstas también se tornarán como amenazas. Un escenario así, sería como la peor catástrofe que pudiera vivir se, si la tendencia y trascendencia del entorno tomara esta dirección.

ESCENARIOS PREDICTIVOS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para asegurar una buena proyección y diseño de escenarios, Ángel Sánchez propone lo siguiente:

1. Responder amplia y detalladamente, cada una de las preguntas que se plantean para el diseño del escenario optimista. Cuidando no dar por hecho algunos conceptos. Incluir toda la información que ayude a clarificar los escenarios, ya que son parte clave para la generación de posibilidades estratégicas.
2. Verificar su claridad, para que quien los lea pueda comprender el impacto y trascendencia de cada escenario.
3. Es importante dar un valor a la probabilidad de que los escenarios se den; asigne una escala de 1 a 100%, que indique la probabilidad de que dichos escenarios se conviertan en realidad.
4. Calcular los beneficios que se obtendrían si el escenario optimista se hiciera realidad. ¿Le agradan estos escenarios? ¿Le satisfacen los beneficios?³⁹.

Los escenarios deben presentar un panorama general de lo que podría suceder en un corto, mediano y largo plazo; también deben ayudar a identificar qué tanto las estrategias elegidas están impactando positivamente en los eventos del entorno. De no ser así; entonces se tendría que volver al proceso de planeación para generar y seleccionar nuevas estrategias que sustituyan a las que no están generando los resultados esperados.

Las fuentes generadoras de información a menudo ofrecen elementos insuficientes sobre los supuestos que respaldan los pronósticos. Por estas

³⁹ *ibidem*. P 54

razones es recomendable que las áreas de capacitación elaboren sus propios modelos para pronosticar su crecimiento, productos (cursos, programas y planes), servicios, áreas de impacto y la forma como éstas operarán.

2.9.2 USOS DE LOS ESCENARIOS.

Análisis.

Para poder predecir los resultados de cada estrategia, es necesario plantearse las siguientes preguntas en cada una de las variables::

- Competidores
- Demanda de nuestros clientes
- Costos
- Pronóstico
- Resultados

Los pronósticos deberán examinar no sólo los resultados esperados de una estrategia dada, sino también la incertidumbre ¿Cuáles son los resultados más favorables y los más desfavorables que podrían darse para cada una de las áreas?

La predicción de los resultados, ¿sirve como base para la selección de una, entre varias estrategias?. Dependiendo del cómo se comporten y logren o no los objetivos. Si ninguna de las estrategias resulta aceptable, lo más conveniente es volver al proceso de planeación para generar mayor número de estrategias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.10. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CAPACITACIÓN

Las alternativas estratégicas para la capacitación considera acciones concretas para aprovechar las oportunidades y potencializar las fortalezas, disminuir o eliminar el impacto de las amenazas o debilidades.

2.10.1 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

La generación de otras estrategias es la parte central en el logro de los puntos planteados. Estas deben estructurarse de tal manera, que garanticen el logro de los resultados. Entre mayor sea el número de opciones, el proceso de análisis, evaluación y predicción se enriquece, por lo que resulta importante la participación de un equipo de trabajo que analice los diversos escenarios tomando en cuenta lo siguiente:

1. Plantear y clarificar el escenario.
2. Pedir a cada participante que genere tres opciones como mínimo, para cada elemento que integra el escenario.
3. Asignar un tiempo de 20 minutos máximo y cuidar que el grupo permanezca en silencio mientras trabaja.
4. Elaborar una lista que incluya todas las sugerencias que el equipo generó.
5. Clarificar y analizar cada una de las opciones.
6. Rehacer las listas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.10.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez que el equipo de trabajo ha generado las opciones, el siguiente paso consiste en analizar y evaluar cada una de ellas, para identificar las mejores y, con base en éstas, se elabora un plan. La metodología que puede aplicarse para llevar a cabo la selección de estrategias, consiste en analizar de manera lógica y profunda las alternativas propuestas.

Posteriormente, se evaluará la posibilidad de que dicha alternativa se implante, identificando los riesgos de llevarla a cabo, calculando el impacto de los mismos. Una vez que se tiene la certeza de que dicha alternativa puede implantarse, se está en posibilidades de elaborar los **planes y las acciones contingentes** para minimizar el impacto negativo.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

MARCO REFERENCIAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL GDF.

3.1 LOS SERVICIOS DE SALUD DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL, EN UN MÉXICO GLOBALIZADO.

Actualmente nuestro país enfrenta las desventajas que significan estar inmerso en un proceso cada vez más acelerado de globalización de la economía en el que la competitividad, basada en índices de calidad, productividad y eficiencia, trazados por los países más ricos, con base en sus condiciones específicas, y el impulso desmesurado a la economía de mercado, se ha traducido en el empobrecimiento acelerado de las grandes mayorías y en el cada vez mayor abandono de la responsabilidad del Estado, con sus obligaciones sociales básicas con la población, Tal ha sido el caso de la salud en México. De acuerdo con cifras de la Secretaría de Salud del GDF "...el gasto público en la materia es del 2.6% del PIB, de los más bajos en el continente y de países en una fase similar de desarrollo".⁴⁰

Lo anterior resulta de suma importancia, dado que desde la década de los ochenta, el presupuesto destinado al gasto social se ha visto fuertemente reducido, debido principalmente al viraje que sufre la Política Económica a partir del gobierno del Lic. Miguel de la Madrid, esta gira alrededor de tres aspectos fundamentales: control de la inflación, crecimiento económico y desregulación del Estado.

⁴⁰LAURELL, ASSA Cristina. Primer Informe de la SSDF p.1

Sin pretender ahondar demasiado en este tema, para el caso que nos ocupa, esto tiene connotaciones graves para el sector salud, ya que se da prioridad al ámbito del mercado en contraposición al social en donde el Estado, gradualmente empieza a "abandonar" la política social, favoreciendo notablemente al sector financiero, y los recursos se encaminan al rescate bancario y carretero, entre otros, con lo que el financiamiento social se ve seriamente afectado.

Aunque en la Ciudad de México se expresa, como en todo el país, la devastación social de casi dos décadas de políticas de ajuste y cambio estructural esta es una ciudad polarizada, que como lo señala la Dra. Assa Cristina Laurell:

"El empobrecimiento prolongado y masivo es el primer determinante importante de las deficientes condiciones de salud en la ciudad. Estas son impactadas por la precariedad del trabajo, los bajos ingresos y el crecimiento de la tensión y el conflicto. Se expresa, por ello, tanto en las enfermedades relacionadas con la pobreza como en los padecimientos de las sociedades modernas....."⁴¹

3.2 ANTECEDENTES.

En 1929 el Dr. Ignacio Chávez señaló la necesidad de integrar y coordinar las actividades que desempeñaba el Departamento de Salubridad, tanto en el Distrito Federal como en el resto de los estados, para lograr la solidez técnico-administrativa que diera la base para una atención integral a los problemas de salud.

⁴¹ íbidem p. 5

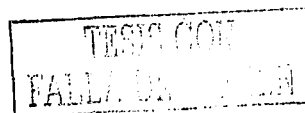
La Dirección de Salubridad en el Distrito Federal, nace en el período del presidente de la república General Lázaro Cárdenas. En esa etapa se integraron los recursos dispersos y se crearon centros de salud con una orientación integral de los servicios, llevando los beneficios a la población desprotegida con énfasis en la atención materno infantil.

En 1946, se inauguró el centro de salud "Maximino Ávila Camacho", que representó la fusión de la medicina preventiva y la asistencia médica.

Entre 1947 y 1952 se subdivide el Distrito Federal en 12 distritos sanitarios, con el fin de coordinar las acciones de las campañas sanitarias y consolidar actividades técnicas y administrativas.

Desde entonces la atención integral tenía como base al expediente clínico familiar y las visitas educativas de la enfermera y de la trabajadora social.

En 1978, se crea el Programa de Atención Primaria en las Áreas Marginadas (PAPAM). En esta etapa se integran los centros comunitarios Tipo I, que se caracterizan por estar ubicados en zonas populosas, contaban con un consultorio de medicina general, un área de inmunizaciones y una sala de espera, eran atendidos por un médico y una enfermera, en esta etapa se inicia la instrumentación de la estrategia de atención primaria de la salud.



En 1981 nace el Programa de atención a la Salud para la Población Marginada en Grandes Urbes (PASPMGU). Este da origen a la creación de los centros de salud comunitarios tipo II y Tipo III, los cuales se ubican en zonas marginadas. Los centros de salud TII cuentan con 6 consultorios de medicina general, servicio de estomatología, inmunizaciones, farmacia y salón de usos múltiples; los centro Tipo III, tienen de 8 a 12 consultorios y además de los servicios mencionados en el Tipo II, cuentan con laboratorio, rayos X y salud mental.

En 1981 surge el Programa de Medicina General Familiar; se integra a los centros de salud, módulos que brindan atención en forma continua e integral a los individuos y las familias.

En abril de 1982, los Servicios de Salud Pública en el Distrito Federal pertenecerían a la Subsecretaría de Asistencia. Al desaparecer la Dirección General de Asistencia Médica los hospitales pasan a depender de los Servicios de Salud Pública. La transferencia de estas nuevas atribuciones obligó a los servicios de Salud Pública a regionalizar al Distrito Federal en dos zonas, para que a través de dos jefaturas se dirigieran, coordinaran y controlaran las acciones de salud emanadas del nivel central y se procesara la información procedente de las unidades aplicativas con oportunidad.

En 1985, nuevamente se reestructura la Secretaría de Salud. Se fusionan las Subsecretarías de Regulación Sanitaria y la de Investigación y Desarrollo, desapareciendo siete direcciones generales. Es por ello que a los Servicios de Salud Pública se le atribuyen funciones, de las Direcciones Generales de Regulación de los servicios de Salud y de Inspección y Licencias Sanitarias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el año de 1988, desaparecen las cuatro regiones, y se consolidan las 16 jurisdicciones sanitarias, que corresponden a las 16 delegaciones políticas del Departamento del Distrito Federal.

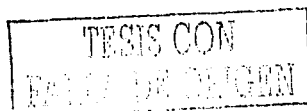
En el año de 1992 la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud realiza la revisión al Modelo de Atención a la Salud para Población Abierta elaborado en 1985, el cual se toma como base para desarrollar el Modelo de Atención a la Salud para Población Abierta en el Distrito Federal, aplicándose en forma piloto en algunas unidades del primer nivel de atención.

A partir de 1995, la reforma del sector salud toma un nuevo impulso y en 1997 se inicia la segunda etapa de descentralización de los servicios para población no asegurada, iniciada en 1984 pero interrumpida casi una década.

“El sistema de salud del DF: sufre muchos de los problemas que aquejan al sistema nacional, a pesar de que la ciudad cuenta con la concentración más alta de servicios de salud del país. Sin embargo, padece una mayor fragmentación por la forma en que se efectuó la descentralización en la ciudad. Por un lado, quedaron como organismos descentralizados autónomos y sectorizados con la Secretaría de Salud federal los grandes hospitales federales (General de México, Juárez México, GEA González y de la Mujer) y los Institutos Nacionales de Salud, al igual que los servicios de salud mental⁴².

Así, la Secretaría de Salud del GDF, queda conformada por:

⁴² LAURELL ASSA Cristina ob. cit. (2002) *Programa de Salud 2002 – 2006*, p 9



- ✓ 26 Hospitales
- ✓ 210 centros de salud
- ✓ 10 clínicas de especialidad
- ✓ 4 Reclusorios
- ✓ 2Toxicológicos

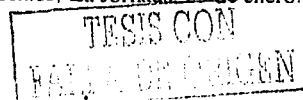
A pesar de que el DF, es un reflejo de lo que acontece en todo el país, aquí el problema se agudiza, y la respuesta a esto la da el gobierno capitalino en su proyecto de gobierno, poniendo énfasis en el compromiso social; que se ha traducido en el ***Programa de Atención Integral en Salud a las Personas Adultas Mayores y el Programa de Apoyo Alimentario, Servicios Médicos y Medicamentos gratuitos para Adultos Mayores y Programa de VIH – SIDA en la Ciudad de México.***

El empobrecimiento prolongado y masivo es el primer determinante de las deficientes condiciones de salud en la ciudad:

"Es decir, casi el 65% de la población de la capital puede ser considerada como pobre. Esto convierte la capital en la segunda ciudad del país en cuanto al número de pobres con 5.6 millones de personas"⁴³.

Está en marcha la reorganización de los servicios médicos de los institutos de seguridad social; el sector privado de prestación de servicios ha crecido y se ha dado carta de naturalización a la industria de seguros como actor emergente en salud con las Instituciones de Seguros Especializados en Salud (ISES), que tienen el monopolio de la administración privada de los fondos de salud.

⁴³ BOLTVINIK. Julio. (2002) *Pobreza en la Ciudad de México*, La Jornada, 25 de enero, p. 28



El sistema de salud está hoy más fragmentado con servicios diferenciados en función de la capacidad de pago o de prepago.

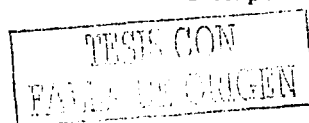
Como lo señala la Dra. Laurell:

"En este contexto de desfinanciamiento, fragmentación y disminución de la capacidad de respuesta de las instituciones públicas de salud, se ofrece la competencia y la promoción del sector privado como la solución a los problemas del sector. La esencia de la reforma nacional en marcha consiste en introducir el aseguramiento universal, aunque voluntario, para dar el sustento económico a la lógica de competencia mercantil en la producción de servicios de salud, con el fortalecimiento de una mezcla público-privada, donde tanto los administradores del financiamiento como los prestadores de servicios compitan por los "clientes".⁴⁴

Lo anterior no puede explicarse, sin mencionar el contexto económico actual, en el que el fenómeno de la globalización está presente, y en el que la salud no es considerada como área prioritaria.

"el convenio de descentralización entre la secretaría de salud federal y el Gobierno del Distrito Federal (GDF), firmado en julio de 1997, constituye un obstáculo importante para la integración orgánica entre los servicios hospitalarios y de urgencias del DF y los servicios de salud pública. En tanto que en los estados se crearon organismos públicos descentralizados dependientes de los gobiernos locales, que integran las estructuras, presupuestos y programas federales, estatales y municipales, incluyen los servicios hospitalarios y los servicios médicos del DIF, en el Distrito Federal se propició la fragmentación de los servicios al descentralizar la estructura y recursos de la Dirección General de Servicios de Salud Pública de Distrito

⁴⁴ LAURELL ASSA Cristina Ob. cit. (2002) *Programa de Salud 2002 - 2006*. p 9



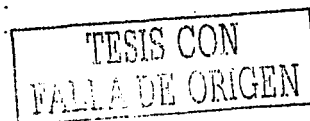
Federal. Esto determina que los servicios de salud para la población sin seguridad social quedasen divididos en dos entidades administrativas: la del primer nivel en el Organismo Público descentralizado (OPD) "Servicios de Salud Pública del Distrito Federal" y la de los hospitales en la Secretaría de Salud del Distrito Federal (SSDF). Se trata de dos estructuras orgánicas y presupuestales, con programas de acción diversos, distintas culturas organizacionales y condiciones jurídicas y laborales diferentes. En estas circunstancias, la fusión de los Servicios de Salud Pública en la SSDF se dificulta y la coordinación operativa con la red hospitalaria no es efectiva, dado que no funciona un mecanismo de referencia y contrarreferencia entre las unidades de primero y segundo nivel. Las facultades de regulación sanitaria tampoco se transfieren en ese convenio, lo que limita la capacidad de la SSDF para garantizar la seguridad sanitaria de la ciudad"⁴⁵.

3.3 MARCO NORMATIVO.

3.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Art. 4. Toda persona tiene derecho a la protección de la salud, la ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución.

⁴⁵ *Ibidem* p.10



Artículo 123.-:

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

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

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;

3.3.2 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Artículo 20. Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios en los términos que fije el Ejecutivo Federal.

3.3.3 REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL.

Artículo 94. Corresponde a la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera.

XI.- Desarrollar, operar y evaluar el sistema general de capacitación del personal, las políticas de desconcentración de recursos humanos, así como promover y difundir los programas de educación para adultos y el servicio social de pasantes.

3.3.4 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.

CAPITULO XVI DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES.

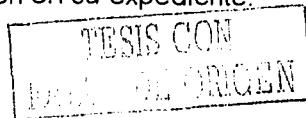
Artículo 155. En cumplimiento de la Ley, el Gobierno proporcionará a sus trabajadores la capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo. Por su parte, los trabajadores a que se imparta esa capacitación, se obligan a:

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

Fracción II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos, y

Fracción III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que les sean requeridos;

Las constancias documentales de acreditación de los cursos que organice, promueva y apoye el Gobierno, se integrarán al expediente del trabajador y surtirán los efectos correspondientes en los términos del reglamento de escalafón. El trabajador que obtenga constancias documentales que acrediten estudios con reconocimiento oficial, podrán presentarlas al gobierno para la incorporación en su expediente.



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

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

Artículo 157.- El Instituto Técnico de Capacitación para los Trabajadores del Gobierno y el Centro de Capacitación Integral del sindicato de que trata el artículo 77, fracción VIII de éstas Condiciones desarrollará las siguientes actividades:

Fracción I.- Enseñanza de administración pública incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación;

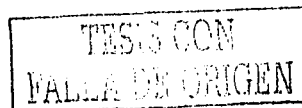
Fracción II.- Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio;

Fracción III.- Carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaria privada, contador privado, idiomas y otras que les permitan elevar su nivel profesional.

Fracción VI.- Cursos de posgrado a nivel técnico profesional y Enseñanza a nivel medio;

Fracción V.- Servicios de biblioteca y hemeroteca;

Fracción VI.- Ciclos periódicos de conferencias, simposios y mesas redondas, sobre temas relacionados con administración pública, y



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

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

Artículo 159.- Las becas a que se refiere la fracción IV del artículo 120 de estas Condiciones, comprenderán los campos tecnológico, científico, humanista, de administración y los demás necesarios para la superación de los trabajadores, becados, que repercutan en el mejoramiento de los servicios que el Gobierno proporciona al público.

Artículo 160.- El trabajador que obtenga una beca tendrá obligación de asistir a los cursos correspondientes y de cumplir con los reglamentos que la institución docente tenga establecidos, así como las condiciones en que la beca fue otorgada. La falta de cumplimiento de estas obligaciones será causa de que el Gobierno la revoque.

Artículo 161.- El trabajador que obtenga una beca conservará los derechos sobre su plaza durante el tiempo que disfrute de ella.

Artículo 162.- Todo trabajador becado, una vez que termine los cursos correspondientes y obtenga la constancia de su especialización, tendrá la obligación de servir al Gobierno en la especialidad que haya adquirido, cuando menos durante el doble del tiempo que duró su preparación; de no hacerlo así, deberá resarcir al Gobierno los gastos que éste erogó en su favor.

TEXOS CON
LIBRO DE ORIGEN

Artículo 163.- Cuando un profesionista o trabajador especializado pretenda asistir a una asamblea, congreso, reunión nacional o internacional, de la especialidad que desempeñe en el Gobierno y si a juicio de éste resulta benéfico para el mejor desarrollo de sus funciones públicas, deberá darle facilidades para asistir al evento de que se trate, concediéndole licencia con goce de sueldo completo, pago de pasajes, cuotas de inscripción y, en general, todos los gastos que tuviere que erogar para el caso.

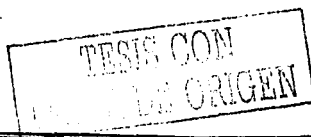
3.3.5 CIRCULAR 1

(Disposiciones generales en materia de capacitación)

2.1 SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA.

2.1.1 El Servicio Público de Carrera es el instrumento para la profesionalización de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal que se sustenta en el mérito, igualdad de oportunidades, capacitación y el desarrollo permanente, con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus programas y alcance sus metas con base en la actuación de personal calificado que presten servicios de calidad con imparcialidad, libre de prejuicios, con lealtad a la Institución, de manera continua, uniforme, regular y permanente, para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de los habitantes del Distrito Federal.

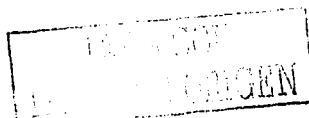
2.1.2 El Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal se sustenta en los principios generales de mérito, igualdad de oportunidades, legalidad, imparcialidad, eficiencia, profesionalización y eficacia.



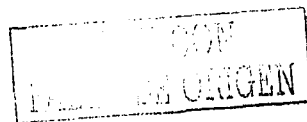
- 2.1.3** A través de reglas claras, justas y equitativas y de procedimientos transparentes se determinará el ingreso, permanencia y desarrollo de los Servidores Públicos de Carrera, evaluando su capacidad, desempeño y méritos en igualdad de oportunidades.
- 2.1.4** La Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera (DGPLSPC), será la encargada, a través de la DSPC, de diseñar, implementar y evaluar el Sistema del Servicio Público de Carrera, y establecer los lineamientos y programas que deben ejecutarse en los procesos de ingreso, profesionalización, evaluación del desempeño y desarrollo de los servidores públicos de carrera.

2.2 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

- 2.2.1** El Sistema de Capacitación, define el marco en el que las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, operarán las etapas del proceso de capacitación y el Programa de Enseñanza Abierta, con fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley General de Educación, así como en el RIAPDF, y en las disposiciones específicas que en tales materias emita el Comité Mixto de Capacitación, a través de su Secretaría Técnica.



- 2.2.2** El Sistema de Capacitación, es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades en beneficio de la ciudadanía, en el marco del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2001-2006).
- 2.2.3** Con el Sistema de Capacitación, deberán atenderse las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados.
- 2.2.4** El Sistema apoyará la instrumentación de programas dirigidos al fortalecimiento del SPC.
- 2.2.5** El Proceso de capacitación está integrado por las etapas de Diagnóstico; Programación y Presupuestación; Operación; y, Evaluación y Seguimiento.
- 2.2.6** La operación del Proceso de Capacitación se lleva a cabo a través de las vertientes de desconcentración, de dirección, y de enseñanza abierta; así como, en las modalidades de capacitación: genérica y específica.
- a)** La vertiente de desconcentración, de conformidad con el acuerdo de desconcentración de la capacitación, funciona por conducto de los Subcomités Mixtos de Capacitación, cuyo objetivo es organizar en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores públicos de niveles técnicos-operativos. Esta vertiente abarca las modalidades genérica y específica.



- b) La vertiente de dirección, tiene como propósito la profesionalización de los servidores públicos de mandos medios y superiores del GDF. La instrumentación y operación de esta vertiente, estará a cargo de la DGPLSPC, a través de la Dirección del Servicio Público de Carrera (DSPC), atendiendo los requerimientos de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, conforme a lo establecido en la presente normatividad, así como a los lineamientos específicos que emita la Oficialía Mayor, a través de la DGPLSPC.

- c) El Sistema de Capacitación considera en la modalidad genérica, los bloques temáticos de Calidad y Excelencia; Desarrollo del Factor Humano; Efectividad Gerencial; Cultura Institucional; Administración; Bienestar Social; Informática; Salud; Jurídico Legal; Diseño; Construcción; Operación y/o Mantenimiento.

- d) En la modalidad específica, se enmarcarán los eventos de capacitación que las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados requieran para alcanzar sus objetivos sustantivos, con base en las funciones y atribuciones que les confiere el RIAPDF. Los Programas Anuales de Capacitación deberán integrarse con un 60% de eventos de la modalidad específica y 40% de la genérica.

- e) A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad, calidad y excelencia en la prestación de los servicios; así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa.

- 2.2.7** Todas las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, observarán las presentes disposiciones, así como aquéllas que en la materia sean emitidas por la CMC.

2.3 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DE LA VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN.

- 2.3.1** La presupuestación para los rubros de capacitación; inscripción en eventos organizados por otras instituciones; y enseñanza abierta deberá efectuarse en la partida 3302. Para los casos de servicio social, la partida es la 1203. En presupuesto autorizado para el desarrollo del PAC, deberá notificarse a la DGPLSPC, en el transcurso del primer bimestre del ejercicio fiscal correspondiente.
- 2.3.2** Los Subcomités Mixtos de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados notificarán a la DGPLSPC en el transcurso del mes de enero, los nombres y cargos de los servidores públicos que se responsabilizarán de realizar todas las actividades inherentes al Proceso de Capacitación y al Programa de Enseñanza Abierta, participarán en los talleres que imparta la DGPLSPC y acudirán a las asesorías correspondientes. En lo posible, se deberá evitar la rotación de este personal a lo largo del ejercicio de que se trate.

TERMINADO CON
FOLIO DE ORIGEN

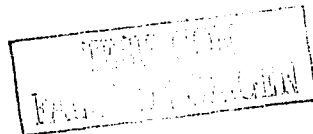
- 2.3.3** La asistencia a las asesorías y a los talleres que imparta la DGPLSPC, es de carácter obligatorio para el personal responsable de realizar las actividades inherentes al Proceso de Capacitación, al Programa de Enseñanza Abierta y al Programa de Servicio Social en las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados.
- 2.3.4** Únicamente se recibirá información que cumpla con los requisitos en tiempo y forma establecidos en el calendario emitido por la DGPLSPC.
- 2.3.5** Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
- a)** Es obligación de los Subcomités Mixtos de Capacitación, efectuar un estudio de la situación cualitativa de los recursos humanos; es decir, realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, adiestramiento y/o actualización del personal técnico-operativo.
- b)** El DNC deberá permitir la plena identificación de las problemáticas y/o carencias en los procesos de trabajo, en la cultura institucional o en el personal que obstaculizan el logro de los objetivos de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados respectivas.
- c)** El DNC deberá aportar los elementos necesarios para la elaboración de programas de capacitación reales y efectivos que coadyuven a mejorar la productividad y contribuya a la solución de los problemas más apremiantes de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados; así como a incentivar y propiciar una cultura de servicio.



- d) El diagnóstico debe contener la información a nivel particular, así como el perfil que el puesto requiere, remitiéndose los resultados a la DGPLSPC, previa validación del SMC para la elaboración del dictamen correspondiente. Para ello, se utilizará el Software establecido. Este proceso se apegará a la metodología definida por, así como al calendario que emita la DGPLSPC.

2.3.6 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

- a) Las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados informarán a la DGPLSPC del proyecto de presupuesto solicitado en la partida 3302 "capacitación", así como el monto y los rubros autorizados por la Secretaría de Finanzas.
- b) Las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados con base en los resultados del DNC, así como los lineamientos que establezca la DGPLSPC, desarrollarán la etapa de programación en tres momentos: 1) *integración de la Propuesta del PAC*; 2) *elaboración del PAC definitivo*, con base en el presupuesto autorizado por la Secretaría de Finanzas, a través de la Subsecretaría de Egresos, en la partida 3302 "Capacitación"; y, 3) en su caso, modificaciones posteriores al PAC. En todos los momentos, el Programa deberá ser validado por el SMC correspondiente.
- c) Las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados deberán garantizar que el servidor público que llevó a cabo la etapa de Diagnóstico, sea quien realice todas las actividades inherentes a la etapa de Programación: participar en el Taller de Programación y Presupuestación y acudir a las asesorías



respectivas. En su defecto, garantizar que cuenta con los elementos necesarios para darle continuidad al proceso.

- d)** Cada Unidad Administrativa entregará en el formato que al efecto difunda la STCMC a través de la DGPLSPC, su propuesta de PAC debidamente validada por el SMC durante el calendario que se establezca, a fin de que se revisen, y en su caso, sea autorizada provisionalmente. La DGPLSPC no recibirá las propuestas que no sean entregadas en tiempo y forma, de conformidad con los lineamientos emitidos para tal caso. Una vez obtenida la autorización provisional, las metas programático-presupuestales deberán incorporarse al POA respectivo, en la fecha difundida por la instancia facultada para ello.
- e)** Los eventos de capacitación, adiestramiento y actualización previstos en los programas anuales podrán considerarse en diversas modalidades (cursos, talleres, seminarios, etc.) de acuerdo con las necesidades institucionales de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados.
- f)** La presupuestación de los eventos de capacitación genérica, específica y, en su caso de dirección, así como de las instrucciones en eventos organizados por otras instituciones y enseñanza abierta es responsabilidad de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, por lo que deberán hacer previsiones en los plazos establecidos conforme a los procedimientos determinados por la Subsecretaría de Egresos.

TESIS CON
FALSO DE ORIGEN

- g)** Los recursos presupuestales autorizados en la partida 3302 "Capacitación" serán intransferibles e irreductibles. Su ejercicio está determinado con base en el monto determinado por la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Egresos, el cual debe quedar registrado en el formato PROCAP (formato único) y en el dictamen técnico aprobatorio de las acciones contenidas en el PAC. Dicho dictamen será emitido por la STCMC.
- h)** Una vez autorizado el presupuesto definitivo en la partida 3302 "Capacitación" por la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Egresos, las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados tendrán como límite el primer bimestre del año de que se trate, para entregar mediante el formato PROCAP (Formato Único), previa asesoría, a la STCMC el PAC. Salvo debida justificación, la DGPLSPC no recibirá los programas que no sean entregados en tiempo y forma, de acuerdo con los lineamientos emitidos.

Las modificaciones al PAC serán dictaminadas por la DGPLSPC, mediante la propuesta de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados, misma que deberá ser debidamente justificada. Tanto los eventos con costo, con cargo a la partida 3302 "Capacitación", como los que serán impartidos sin costo, con intervención de facilitadores internos o mediante otros apoyos, deben formar parte del programa.

TESIS CON
FALLA EN CALIFICACION

- i) Será requisito indispensable contar con el Dictamen Técnico aprobatorio del PAC definitivo, emitido por la DGPLSPC, previo a su presentación ante el Subcomité de Adquisiciones respectivo, para proceder a la contratación de los proveedores de servicios de capacitación. No cumplir con este requisito, podrá ser motivo de observación por parte de la Contraloría General del GDF.

- j) La instancia encargada de la adquisición de los servicios de capacitación procurará contratarlo a través de los convenios existentes u otros que se puedan establecer con instituciones de educación superior y media superior, tales como la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma Metropolitana, el CONALEP, etc.

- k) En caso de contratar los servicios de capacitación con personas físicas o morales diferentes a los organismos de educación mencionados en el inciso anterior, deberán sujetarse a lo dispuesto en la LADF y en las Políticas, Bases y Lineamientos de Adquisiciones que se deriven de esta normatividad.

- l) En los procedimientos para la contratación de servicios de capacitación, los Subcomités de adquisiciones deberán tomar en consideración la opinión técnica de las áreas de capacitación, a fin de garantizar que los proveedores seleccionados ofrezcan una calidad satisfactoria en la prestación de tales servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- m) Los Subcomités de adquisiciones y las áreas de capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados se asegurarán que los proveedores de servicios de capacitación concursen por la impartición, únicamente, de aquellos eventos en cuya temática demuestren fehacientemente ser especialistas y no participar en más de una partida o concepto genérico por concurso y/o adjudicación. No cumplir con estos requisitos, podrá ser motivo de observación por parte de la Contraloría General del GDF.
- n) Respecto a la contratación de proveedores externos para la impartición de eventos relacionados con temas como Normas y Reglamentos aplicables en el GDF; Inducción al GDF, a las unidades administrativas, al puesto, etc.; Condiciones Generales de Trabajo; Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; Interpretación de Leyes y Reglamentos, etc.; aplicables al Gobierno del Distrito Federal, la impartición de estos eventos deberá realizarse preferentemente con el apoyo de instructores o facilitadores internos que laboren en las áreas responsables de orientar y asesorar sobre tales temas en el GDF.
- o) Después de obtener la autorización del Programa Anual definitivo, sólo se podrán efectuar modificaciones que impliquen aumentar las metas. Ello, derivado de economías que no sacrifiquen la calidad del servicio prestado, logradas en la contratación de los proveedores del servicio de capacitación, u otros motivos debidamente sustentados y avalados por los respectivos Subcomités Mixtos de Capacitación, y de acuerdo con los lineamientos que al efecto emita la DGPLSPC.

TRABAJOS CON
FUELLA DE ORIGEN

- p) La participación del personal técnico-operativo con plaza de base, en eventos organizados por otras instituciones, será autorizada por los titulares de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados de conformidad con el Acuerdo por el que se delega en las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal, la facultad de formular y realizar los programas de capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 1996. Deberá enviarse a la DGPLSPC una copia de la autorización emitida, e incluir dicha información en el Reporte Mensual (formato C-3).
- q) Sólo podrá autorizarse la participación de los servidores públicos en eventos externos, con cargo a la partida 3302, cuando la temática que se aborde en dichos eventos, esté directamente relacionada con las funciones que aquellos realizan. Para dar el seguimiento a la participación en los eventos organizados por otras instituciones, los servidores públicos que asistan deberán entregar a la Secretaría Técnica del Subcomité Mixto de Capacitación, una vez finalizado cada evento y dentro de los diez días hábiles posteriores, fotocopia de la constancia e informe que contenga las conclusiones más relevantes y las perspectivas de aplicación de los conocimientos adquiridos a sus áreas de competencia.
- r) El personal eventual o contratado bajo el régimen de honorarios (partida 3301), no tendrá derecho a participar en eventos organizados por otras instituciones, que implique erogación con cargo a la partida 3302.

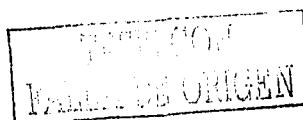
TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

- s) El pago de los eventos organizados por otras instituciones se hará, en su caso, únicamente por el monto que corresponda al avance que los servidores públicos registren durante el ejercicio fiscal en que dieron inicio. Si el evento concluye en el siguiente ejercicio, deberá elaborarse una nueva autorización, haciéndolo del conocimiento de la DGPLSPC.

- t) La contratación de proveedores de servicios de capacitación se efectuará de conformidad con lo dispuesto en la LADF y en las políticas, bases y lineamientos de adquisiciones que se deriven de esta normatividad.

- u) Los eventos orientados a la formación y actualización de los administradores de la capacitación, de los instructores internos de capacitación y de los asesores internos de enseñanza abierta, serán impartidos por la DGPLSPC. Los eventos relacionados con la inducción al puesto, al área de adscripción y al GDF, así como a las materias específicas, serán incorporados por las propias Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados en sus respectivos Programas Anuales.

- v) La cobertura de acciones con apoyo de instructores internos deberá prever el intercambio entre las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados bajo un esquema de reciprocidad, para la solución de problemáticas comunes a través de eventos de comunicación.



- w) Una vez que las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados cuenten con el dictamen técnico favorable de su PAC definitivo, deberán solicitar al CI un dictamen de los eventos que sobre esta materia fueron programados. Dicha solicitud deberá efectuarse, previo al inicio de la operación del Programa Anual. El CI, no dictaminará eventos que no formen parte del Programa autorizado.

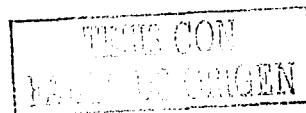
- x) Para que las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados operen cursos de archivo y administración de documentos, deberán contar con el aval del COTECIAD-DF. El procedimiento será el mismo del inciso anterior.

2.3.7 EJECUCIÓN DE LA VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN.

- a) El registro y control de las acciones del PAC lo realizarán las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados conforme a las condiciones que establezca y difunda la STCMC a través de la DGPLSPC.

- b) Previo a la ejecución de las acciones del PAC, deberá preverse su difusión, así como los recursos humanos, físicos y financieros necesarios.

- c) Los eventos se realizarán con el horario de labores de los servidores públicos, con excepción de aquellos que acuerde cada SMC. Los grupos se integrarán con un máximo de 25 participantes y con un mínimo de 15 en las modalidades genérica, específica y de dirección.



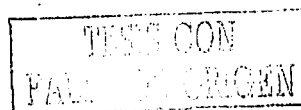
- d) Los SMC de cada Dependencia verificarán que los cursos se lleven a cabo conforme a los calendarios previstos en su PAC.
- e) Se otorgará constancia de acreditación a los capacitandos que, además de haber cubierto el 80 por ciento de asistencia, aprueben la evaluación correspondiente con calificación mínima de 8 en escala de 1 a 10, y hayan cubierto los requisitos que establezcan los Subcomités Mixtos de Capacitación.
- f) Las constancias y/o reconocimientos deberán ser avalados por el Presidente y/o Presidentes Adjuntos del SMC que corresponda, y se deberán entregar al término de cada curso.
- g) Las constancias de los capacitandos serán elaboradas por las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados con las características y criterios que establezca y difunda la STCMC a través de la DGPLSPC.
- h) No está autorizada la entrega de ningún otro tipo de constancias y/o reconocimientos que no sean los avalados por la STCMC.

2.3.8 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN.

- a) Es responsabilidad de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados efectuar, a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, las tareas correspondientes a la etapa de evaluación y seguimiento de la capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Son objeto de evaluación: el grado de cumplimiento del PAC; la congruencia de los cursos con las necesidades de las áreas que conforman la Dependencia; el desempeño de los instructores; y, el impacto de la capacitación en las áreas de trabajo del personal que participó en los eventos.
- c) Los Subcomités sostendrán reuniones ordinarias trimestralmente, apegándose al calendario y al guión que difunda la STCMC, a efecto de evaluar y establecer los acuerdos, compromisos y acciones que procedan con base en los resultados obtenidos durante el desarrollo del Proceso de Capacitación y del Programa de Enseñanza Abierta. Los Subcomités enviarán a la DGPLSPC, dentro de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de reunión, el acta e informes correspondientes, señalando los acuerdos tomados durante la sesión que se reporta.
- d) La STCMC convocará, una vez que cuente con los informes de los Subcomités, a la Sesión Ordinaria del CMC, a fin de evaluar la situación que guarda la capacitación y la enseñanza abierta en el GDF.
- e) La evaluación cuantitativa se efectuará mensualmente. Las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados enviarán a la DGPLSPC, durante la última semana de cada mes, el reporte correspondiente, utilizando para ello el formato C-3, en el cual se incluirá la información de los eventos autorizados por la DGPLSPC como parte de los Programas Anuales de Capacitación, así como la referente a inscripciones en eventos organizados por otras instituciones. Deberá anexarse, como soporte de estas últimas, copia de las autorizaciones otorgadas por el titular.



- f) Será obligación del SMC valorar el impacto de la capacitación y el desempeño de los instructores, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos que determine la STCMC.

- g) Los SMC deberán informar a la DGPLSPC sobre aquellos proveedores de servicios que no cumplan plenamente con los requerimientos de calidad y oportunidad en la impartición de los eventos de capacitación.

- h) Al término del ejercicio, en la cuarta reunión de los Subcomités Mixtos de Capacitación, se realizará un estudio comparativo entre las metas y objetivos programados y lo alcanzado durante el año. Los resultados serán validados por el Subcomité, se incluirán en el informe de la reunión y se considerarán para el desarrollo del proceso de capacitación del siguiente año.

2.4 DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DE LA ° VERTIENTE DE DIRECCIÓN.

2.4.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.

- a) El DNC y/o actualización de los mandos medio y superior, se elaborará simultáneamente a la identificación de requerimientos del personal técnico-operativo.

- b) El resultado del DNC de los mandos medios y superiores, será validado por el titular de la Dependencia y remitido a la DGPLSPC, de acuerdo con el calendario que ésta difunda.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- c) El DNC de los mandos medios y superiores, deberá aportar los elementos necesarios para la elaboración de programas de profesionalización que apoyen de manera efectiva el desempeño de estos servidores públicos. Para este efecto, la DC enviará los resultados de la DNC a la Dirección de Servicio Público de Carrera.

2.4.2 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

- a) La Profesionalización de los servidores públicos de mandos medios y superiores, será atendida por la DGPLSPC, a través de los programas diseñados y operados por la DSPC.
- b) El personal eventual o contratado bajo el régimen de honorarios (partida 3301), no tiene derecho a participar en eventos organizados por otras instituciones, si ello implica una erogación presupuestal al GDF.
- c) Las autorizaciones para participar en eventos organizados por otras instituciones, cuando se trate de personal de estructura u homólogos, serán otorgadas por los titulares de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados siempre y cuando, la temática que se aborde en dichos eventos, esté directamente relacionada con las funciones que desarrolla el servidor público solicitante.
- d) Los eventos no previstos en el Programa Anual de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados podrán ser autorizados por la DGPLSPC, previa

petición por escrito, siempre que estén debidamente justificados y sustentados, que el área solicitante cuente con suficiencia presupuestal para operarlos y que el trámite se realice con diez días hábiles de anticipación a su ejecución.

2.4.3 EJECUCIÓN.

- a) La DGPLSPC será la encargada de normar la ejecución de los programas de capacitación y actualización para el personal directivo en las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados.

- b) La DSPC será la encargada de integrar y operar el PAC para el personal directivo del GDF.

2.4.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

- a) El seguimiento de los programas dirigidos a los mandos medios y superiores estará a cargo de la DGPLSPC; las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados le deberán remitir mensualmente, mediante el formato C-3, los informes correspondientes, anexando copia de las autorizaciones otorgadas para eventos organizados por otras instituciones. Cabe destacar que dichos programas estarán contemplados dentro de los PAC. En los casos de cursos que no estén contemplados en los PAC, éstos deberán ser autorizados previamente por el titular de las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y Órganos Desconcentrados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) El personal que asista a eventos organizados por otras instituciones, cuyo pago sea con cargo a la partida 3302 "capacitación", deberá presentar al titular de la Dependencia una vez finalizado cada evento, y dentro de los diez días hábiles posteriores, un informe que contenga las conclusiones más relevantes y un proyecto para aplicar en su área de trabajo los conocimientos adquiridos.

3.4 RECURSOS FINANCIEROS

A pesar de que los recursos a nivel federal destinados al rubro de la salud han ido decreciendo fuertemente como lo señala Boltvinik (1999) las cifras: 9.2%, a 1.9%⁴⁶ en términos reales de 1981 a 1990 respectivamente. En contraparte, el Gobierno del Distrito Federal, ha manifestado su interés y compromiso en retomar el papel activo del Estado, para proteger y fomentar los servicios de salud a la población no asegurada en otras instituciones tanto públicas como privadas. Esto se ha traducido en un apoyo financiero importante, ya que, según datos del INEGI y de la propia SSDF⁴⁷ el gobierno capitalino asignó para el año 2001 5 506. 7 millones de pesos, lo que representó un incremento de 76% respecto al año 2000, de los cuales 1 497 fueron a través de aportaciones. Para este 2003 se tienen asignados 7 600 millones de pesos⁴⁸, lo que representa un incremento de poco más de 2 millones de pesos.

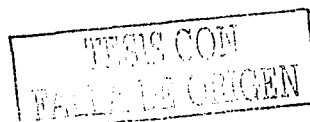
3.5 DEMOGRAFÍA.

La composición demográfica del Distrito Federal ha sufrido cambios considerables como consecuencia de la evolución económica y social.

⁴⁶ BOLTIVNIK. Julio (1999) *Pobreza y distribución del ingreso en México*. p. 125

⁴⁷ www.salud.df.gob.mx/funciones/funciones3.htm

⁴⁸ LÓPEZ OBRADOR, Andrés Manuel. *La Jornada*. 31 de enero de 2003. Sección La Capital. p. 44



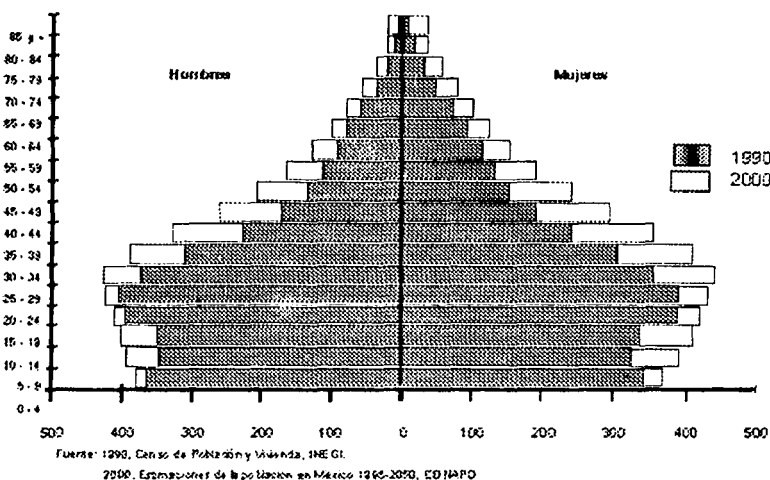
De acuerdo con la información censal, durante las dos últimas décadas, la población del Distrito Federal registró un ligero descenso en el número de habitantes, al pasar de 8 831, 079 habitantes en 1980, a 8 235, 744 en 1990, como consecuencia de una disminución de la tasa de crecimiento medio anual, que fue de 2.5% durante el decenio 1970-1980 y llegó a un nivel de 0.7% en el de 1980-1990⁴⁹

Cuadro no. 3
Población por grupos quinquenales de edad.

GRUPO DE EDAD	1999		2000		2001	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%
Total	8,766,285	100.0	8,796,864	100.0	8,827,695	100.0
1 a 4	766,404	8.7	750,794	8.5	737,127	8.4
5 a 9	794,894	9.1	784,996	8.9	712,974	8.8
10 a 14	816,695	9.3	814,951	9.3	812,094	9.2
15 a 19	835,051	9.5	835,777	9.5	838,350	9.5
20 a 24	879,131	10.0	881,411	9.8	847,374	9.6
25 a 29	879,948	10.0	871,539	9.9	861,989	9.8
30 a 34	795,754	9.1	798,492	9.1	799,782	9.1
35 a 39	670,179	7.6	682,656	7.8	693,693	7.9
40 a 44	542,965	6.2	555,877	6.3	568,918	6.4
45 a 49	434,034	5.0	447,277	5.1	460,455	5.2
50 a 54	342,131	3.9	353,368	4.0	365,146	4.1
55 a 59	273,144	3.1	281,078	3.2	289,539	3.3
60 a 64	221,360	2.5	226,752	2.6	232,516	2.6
65 a 69	177,851	2.0	182,040	2.1	186,340	2.1
70 a 74	135,407	1.5	139,467	1.6	143,497	1.6
75 a 79	93,081	1.1	96,822	1.1	100,490	1.1
80 a 84	55,645	0.6	57,803	0.7	60,521	0.7
85 y mas	54,613	0.6	55,781	0.6	56,886	0.6

⁴⁹ CENSOS DE POBLACIÓN 1970, 1980 Y 1990

Pirámide de población 1990-2000
Distrito federal



“Debido a la disminución de las tasas de mortalidad y natalidad, la estructura por edades sufrió cambios notables durante este mismo periodo. La población de 15 años disminuyó su participación relativa de 41.1% en 1970 a 30.4% para 1990. Por el contrario la población entre 15 y 59 años aumentó su participación al pasar de 53.5% a 62.2% y la población en edad avanzada, de 60 o más años, también incrementó su porcentaje de 5.3% a 1.4%. Esto refleja la transición demográfica actual de la entidad”⁵⁰

Lo anterior permite pensar en una alternativa de servicios de salud para la población creciente de más de sesenta años. De ahí la importancia del Programa de Atención Integral en Salud a las Personas Adultas Mayores, pues no es difícil proyectar que la población en el año 2010 se acentuará el envejecimiento demográfico, lo cual implica que si bien es cierto que se

⁵⁰ SECRETARÍA DE SALUD DEL DISTRITO FEDERAL *Modelo de Atención a la Salud para Población Abierta 1995 p. 5*

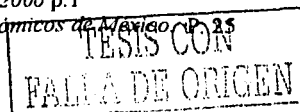
contará por unos años con una población en edades productivas, a medida que la misma envejezca, las personas de la tercera edad serán cada vez más numerosas, lo cual debe tomarse en cuenta para la planificación a mediano y largo plazo de los servicios de salud

"A pesar de sus riquezas, el Distrito Federal alberga al 21.3% de su población, esto es a 1.8 millones de personas, en zonas de muy alta marginación, con una profunda degradación del ambiente social y ecológico, así como con serias carencias de servicios, y otros 4.1 millones en zonas de alta y media marginación; 1.4 millones viven en áreas consideradas como de baja marginación y otros 1.4 millones en zonas de muy baja"⁵¹

Lo anterior refleja la profunda desigualdad que impera en el Distrito Federal, ya que con una superficie territorial de 1 499 km² y de acuerdo con datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO), el porcentaje de crecimiento anual de la población es de 2.6% para el año 2000, y " hay una gran concentración de la población en ciertas ciudades federativas. Así, el Distrito Federal concentra al 10.1% de los habitantes, asentados en 0.1% del territorio nacional; el Estado de México alberga a 12.1% de la población, que vive en 1.1% de la superficie del país..."⁵²

⁵¹ LAURELL. ASSA Cristina. *Programa de Salud 2002 – 2006* p.1

⁵² MENDEZ. Morales J. Silvestre. (1998) *Problemas Económicos de México* p. 25

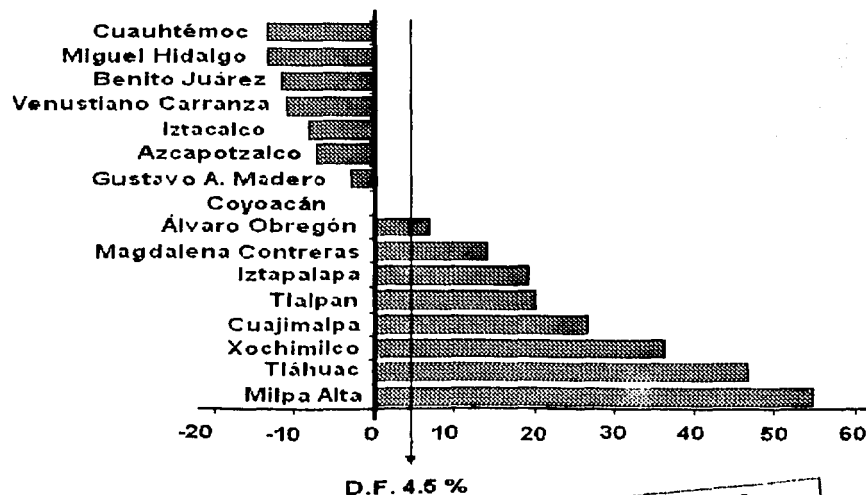


CUADRO NO. 4
Población por Delegación Política de 1990 a 2000.

DELEGACIÓN	1980	1990	1995	2000	Var.%90/00
Azcapotzalco	601 524	474 688	462 578	441 239	-7.1
Coyoacán	579 129	640 066	664 182	640 423	0.1
Coajimalpa	91 200	119 669	139 113	151 222	26.4
Gustavo A. Madero	1 513 360	1 268 068	1 277 479	1 235 542	-2.6
Iztapalapa	1 262 354	1 490 499	1 724 370	1 773 343	19.0
Iztacalco	570 377	448 322	425 838	411 321	-8.3
Magdalena Contreras	173 105	195 041	215 365	222 050	13.8
Milpa alta	53 616	62 654	82 429	96 773	54.5
Alvaro Obregón	639 213	642 753	688 006	687 020	6.9
Tláhuac	146 923	206 700	260 078	302 790	46.5
Tlalpan	368 974	484 866	561 557	581 781	20.0
Xochimilco	217 481	271 151	377 751	369 787	36.4
Benito Juárez	544 882	407 811	376 009	360 478	-11.6
Cuauhtémoc	814 983	595 960	549 224	516 255	-13.4
Miguel Hidalgo	543 062	406 868	370 360	352 640	13.3
Venustiano Carranza	692 896	519 628	493 569	462 806	-10.9
TOTAL	8 831 079	8 235 744	8 627 908	8 605 239	4.5

Fuente: censo de población y vivienda INEGI.

Gráfica No. 2
Variación de la Población por Delegación 1990-2001.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El D. F. no solamente atiende en sus hospitales a los capitalinos, sino también a algunos del Estado de México y como consecuencia del deterioro sufrido por las otras instituciones de salud como el ISSSTE y el IMSS, gran parte de su población ha ido en busca de los servicios capitalinos, lo que agudiza aún más la problemática en este rubro.

Durante los últimos años, aún cuando el Distrito Federal se ha convertido en una entidad de fuerte expulsión migratoria, la población flotante representa una demanda potencial de servicios importantes. La mayor parte de esta población procede de los municipios de la zona conurbada del Estado de México y acude al distrito Federal para realizar actividades escolares, comerciales, laborales y en menor proporción de atención a la salud.

La movilización poblacional en el Distrito Federal también es importante. Según datos del XI Censo General de Población y Vivienda 1990, el 24.1% de la población nació en otra entidad federativa u otro país, la mayor proporción proviene de los estados de México, Puebla y Michoacán.

3.6 EDUCACIÓN.

De la población de 15 o más años de edad, 95.8% es alfabeta y el 4.2% analfabeta; esta cifra es la más baja a nivel nacional.

Las delegaciones con el mayor porcentaje de analfabetismo son Milpa Alta con el 8.2% y Cuajimalpa con el 6.3%. Por otra parte, el 64% de la población tiene estudios de posprimaria, que también es superior a la media nacional del 42.5% para el mismo año. La población de 18 años y más con instrucción media superior es de 42%.

La Ciudad de México, por ser la capital de la República, cuenta con la mayor concentración de escuelas en todos los niveles, aunque no se satisfagan aún las demandas en este rubro. De ahí que el gobierno de la ciudad, esté destinando parte de sus recursos en la construcción de escuelas de nivel medio superior y la Universidad de la Ciudad de México, para brindar las alternativas que requiere la población capitalina.

3.7 SALUD Y POBREZA EN EL DF.

En países atrasados y dependientes como el nuestro, la pobreza y la salud, generalmente van acompañadas, dado que reflejan la profunda desigualdad de la riqueza y el difícil acceso a las instituciones creadas para ello. Formar parte del IMSS o del ISSSTE, significa tener trabajo.

"El perfil de mortalidad general de la población del DF se caracteriza por tener como las cuatro primeras causas de muerte a padecimientos crónico- degenerativos –los del corazón, la diabetes, el cáncer y las enfermedades cerebro-vasculares- en el quinto lugar a las enfermedades del hígado, donde destaca la cirrosis hepática- relacionada con desnutrición, consumo de alcohol o hepatitis- seguida por los accidentes y por las causas perinatales y la influenza y neumonía comúnmente asociada con carencias en la atención médica"⁵³

En lo que va del sexenio, se han perdido alrededor de medio millón de empleos; por lo tanto el acceso al IMSS o al ISSSTE ha disminuido; con lo que la Secretaría de Salud del DF ha visto como se han incrementado los usuarios para la población abierta y flotante de la Ciudad de México.

⁵³ SECRETARÍA DE SALUD DEL GDF. *Programa de Salud 2002-2006*. p.12



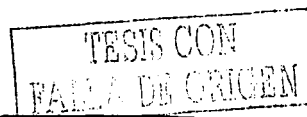
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA. PARA SOLUCIONAR EL CASO.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se eligió trabajar con un “**Estudio descriptivo**”⁵⁴, por las características que se presentan dentro de la estructura de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal toda vez que el personal técnico operativo, ha sido contratado de acuerdo a la disponibilidad de plazas existentes, y no en función del perfil del puesto. Lo anterior significa, que la población se clasifica en congruente, - aquella que tiene el puesto y desarrolla la función que corresponde al mismo –y la incongruente, que tiene asignado un puesto y desarrolla funciones diferentes a las especificadas en el perfil del mismo. Motivo por el cual se procedió a realizar una división del personal de acuerdo a la plantilla de la Secretaría, para tener la posibilidad de analizar de manera conjunta e integrar las variables **capacitación, y mejora en el servicio** dentro del enfoque de planeación estratégica, lo que permitió fincar las bases para plantear el modelo de Planeación Estratégica de la Capacitación del personal administrativo y estructura de la SSDF.

Es importante mencionar que aunque la capacitación se lleva a cabo en la SSDF, ésta no se realiza de acuerdo al Modelo de Planeación Estratégica, por lo que no existen antecedentes relacionados con este tema. De ahí que la información que se obtenga a través de la aplicación de cuestionarios (ANEXO 3) al personal técnico operativo –congruente e incongruente-, servirá de apoyo, para fijar los parámetros para evaluar las encuestas realizadas, relacionados con las preguntas de investigación y los

⁵⁴HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, et. al. (2002) *Metodología de la Investigación*. p. 218 a 221.



objetivos planteados. La "Validación de la Construcción" se realizará de tal manera que permita obtener la mayor precisión posible. Entonces, el "Estudio descriptivo"⁵⁵ permitirá medir de manera independiente cada una de las variables. De ser necesario, se integrarán conceptos que permitirán precisar como son y cómo se manifiestan, y con ello estar en posibilidad de analizar las propiedades más importantes de las variables, para detectar en que porcentaje el personal está inmerso en un proceso de capacitación para mejorar las labores que desempeña y brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos de la SSDF.

En relación con la población existente, ésta se determinó a partir de la plantilla del personal técnico operativo adscrito a la Secretaría de Salud del DF, la cual asciende a 1499, de los cuales el 50.5% (758) corresponden al personal congruente y el 44.8% (672) corresponden al personal incongruente. En relación al personal de estructura existen 69 personas contratadas, que representan el 4.6%, y que mediante entrevistas se conocerá el nivel de capacitación que impera en la Institución.

De acuerdo con el Método Científico, se consideran la formulación de objetivos, y la obtención de datos referentes al problema en cuestión. Por tal motivo, el Instrumento de Medición corresponde al diseño de Liker, con el objeto de agrupar un conjunto de preguntas elaboradas previamente (encuesta), las cuales forman un importante indicio acerca de la orientación de la investigación, siendo distribuidas dentro del instrumento, con el objeto de evitar la interferencia entre reactivos, y así analizar desde distintos ángulos la problemática que se presenta en cada variable.

⁵⁵Ibidem. p. 58 a 63.

El instrumento, permitirá en primer término, recopilar la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados, para sistematizar la información y el análisis correspondiente.

En relación a la Confiabilidad del Instrumento de Medición, en primer término se establecerá la relación teórica entre las variables, posteriormente se analizará el nivel de interferencia entre las mismas, para llegar a obtener la evidencia empírica, lo que permitirá analizar los resultados y facilitar la interpretación de los mismos, establecidos previamente en los objetivos de este proyecto.

Finalmente se realizará una prueba piloto con la finalidad de asegurar que el instrumento de medición (encuesta) es adecuado para el nivel de los individuos que lo contestarán, considerando para ello si las preguntas son comprendidas, si la terminología es correcta, si no existe distorsión en la interpretación de la pregunta. En función de los resultados que arroje se sabrá si el instrumento puede ser contestado correctamente. Esta prueba se aplicará a 3 personas del personal técnico de cada nivel. De los resultados obtenidos se definirá si el instrumento es el adecuado o se le tienen que hacer ajustes para que sea comprendido perfectamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V
ESTUDIO DEL CASO
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CAPACITACIÓN

Construir un modelo para capacitar al personal y brindar un mejor servicio a los usuarios de la SSDF que contribuyan a hacer eficientes los recursos humanos y financieros con los que cuenta la organización, es la conclusión a la que debe llegar la propuesta de este modelo.

En esta tarea, un problema que debe atenderse, radica en la actitud del personal, de ahí la importancia de plantear en el proceso de capacitación temáticas conducentes que permitan enfatizar la importancia que tiene el proceso de atención a los usuarios, en el que cada empleado sea éste de estructura o de base estén convencidos de que el papel que juega cada uno de ellos tiene una razón de ser en la organización.

Una vez detectados los problemas que presenta la capacitación en la Secretaría, a través del diagnóstico, se analizaron los datos para estructurar el concentrado del personal congruente de la Secretaría, con el objeto de conocer el número de servidores públicos que ocupan los puestos y ver los cursos que cada uno de ellos requiere para programarlos de acuerdo a las funciones que establece el catálogo de puestos; al presupuesto existente y a la atención de las áreas críticas de la SSDF. Así se determinaron cuáles y cuantos cursos se debían programar (ANEXOS 1 y 2)

De lo anterior se desprende, la planeación como parte fundamental en cualquier tarea que tenga que llevarse a cabo, ya que anteriormente se desarrollaban de manera intuitiva y poco sistematizada, lo que se refleja en la problemática mencionada en capítulos anteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La mejor forma de construir un modelo, consiste en detallar todos los elementos que contribuyan a mejorar la capacitación del personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del Distrito Federal, con el objeto de brindar un mejor servicio a los usuarios de los mismos.

Por ello es indispensable apoyarse en todas las herramientas necesarias que contribuyan a proponer soluciones acordes con la realidad.

Es por ello que dadas las características de la organización en cuestión, la Planeación Estratégica representa la opción adecuada, que visualiza a la SSDF, en el futuro y fortalece la creación del Modelo, en el que se consideran los siguientes aspectos:

- ❖ Historia o antecedentes de la organización.
- ❖ Visión y Misión de la organización identificando valores
- ❖ Análisis del ambiente interno y externo, apoyado con la matriz DOFA
- ❖ Objetivos organizacionales de capacitación
- ❖ Evaluar oportunidades y riesgos
- ❖ Identificar y evaluar estrategias alternativas
- ❖ Seleccionar estrategias
- ❖ Elaborar el Plan Estratégico instrumentando estrategias.
- ❖ Retroalimentación

Un aspecto que debe cuidarse para poner en marcha el Programa de Capacitación, consiste en convencer y comprometer a los directivos de la organización, así como al personal de base acerca de la importancia que tiene el Modelo, poniendo énfasis en la necesidad de impartir cursos que atiendan las necesidades de las áreas críticas para el personal técnico operativo; dándolo a conocer para garantizar su comprensión y

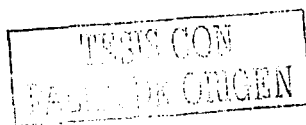
aprobación, y con ello no sólo cumplir con la obligación legal de brindar capacitación, sino de desarrollarla de manera óptima y congruente, dentro de un esquema que tenga dirección y cohesión que se manifiesten en cada parte del Modelo.

En este proceso, creatividad, libertad y sencillez juegan un papel de primer orden, pues hacer partícipes a cada uno de los integrantes de la organización garantiza la comprensión del modelo para que haga suya la Misión y la evaluación del trabajo que tiene que desempeñar un personal consciente y motivado..

Para que el Modelo pueda ser llevado a cabo, la **planeación estratégica**, será la forma de corregir las acciones presentes, para dar certidumbre en el futuro a los procesos y acciones de capacitación, mediante la matriz DOFA, se ubiquen las potencialidades y las debilidades de la organización, para estar en posibilidades de revertirlas y convertir a la SSDF, en una organización fortalecida en materia de capacitación. La planeación a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente, refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria y asigna prioridades en el destino de los recursos.

Algunos elementos que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo son:

1. **Áreas estratégicas críticas.** Identificación de aspectos críticos estratégicos que necesitan ser atendidos de manera inmediata durante un lapso de tiempo permanente, para cumplir con la Misión y la estrategia, ya que la Secretaría de Salud del DF tiene como uno de los problemas críticos, que el personal no está capacitado, y

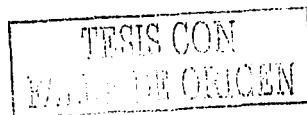


existen muchas áreas en las que se desperdician los medicamentos, porque el personal a cargo no los sabe clasificar adecuadamente, medicamentos caducos que no se desechan a menos que se le pague horas extras por hacer el trabajo correspondiente y redundan en falta de espacio y abastecimiento de aquellos que faltan con urgencia; los almacenes están llenos de equipo que no se utiliza, porque el personal es renuente a manejar tecnología con la que no está familiarizada; atención inmediata a los usuarios para canalizarlos a las áreas que sean las que requieren y no las que el personal cree que deben atenderse sin previa evaluación.

2. **Análisis de aspectos críticos.** Se abordan oportunidades y amenazas externas, así como las fuerzas y limitaciones internas que tienen marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.
3. **Objetivos a largo plazo.** Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro.
4. **Revisión y modificación del plan estratégico.** Paso que debe seguirse continuamente para evaluar los planes establecidos y para tener certeza de que no se ha pasado por alto algo importante.

La **Visión** de la Unidad Departamental de Selección y Capacitación consiste en que:

"En el año 2013, el área mejorará y habrá cubierto las necesidades de capacitación del personal administrativo y de estructura de la Secretaría de Salud del GDF, brindando la mejor atención a los usuarios de los servicios y consolidándose como la instancia rectora, articuladora y coordinadora de la institución, en la materia".



La **Misión** del área de capacitación será:

"Impulsar el proceso de adquirir conocimientos, potencializar habilidades y generar actitudes de compromiso en el personal de la SSDF, para brindar el mejor servicio a los usuarios"

Misión de los empleados:

"Crear un clima de confianza y deseo de mejora donde se desarrollen las capacidades personales que estimulen el compromiso e interés, donde el crecimiento de la Secretaría es el crecimiento personal. Desarrollar el interés en identificar y solucionar los problemas que en materia de capacitación presenta la SSDF".

La **estrategia de capacitación** consiste en que:

Todo el personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del DF, deberá estar integrado en el Programa de Capacitación

Así los objetivos que responden son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica de Capacitación, para el personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del GDF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

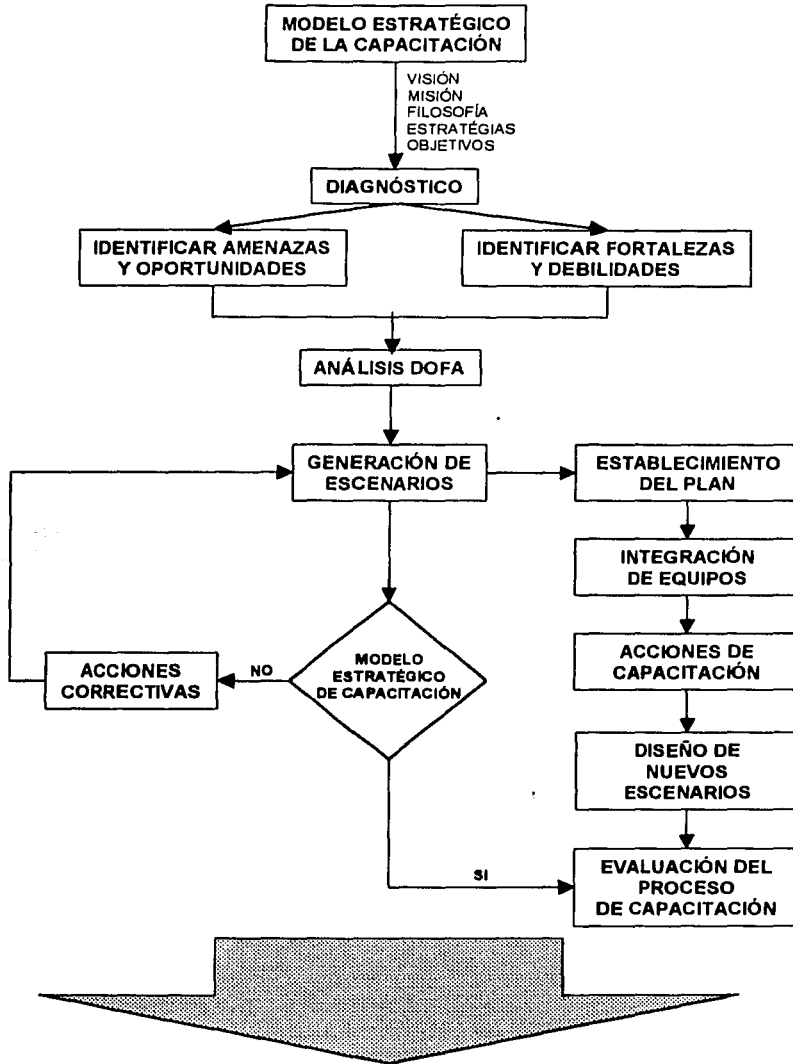
OBJETIVOS PARTICULARES.

- Elaborar un diagnóstico de capacitación del todo el personal administrativo de la Secretaría de Salud del Distrito Federal(SSDF)
- Analizar las características del proceso de capacitación en una organización pública de servicios de salud, en el contexto económico actual.
- Optimizar los recursos humanos y financieros con los que cuenta el área de capacitación; con el objeto de capacitar a todo el personal de la SSDF
- Desarrollar programas anuales de capacitación que mejoren los servicios que brinda el personal de estructura y administrativo de base a los usuarios de la SSDF
- Generar alternativas de capacitación, que se ajusten a las necesidades y recursos humanos existentes en la SSDF.

Con estos principios se desarrolla el **Modelo de Capacitación de la Secretaría de Salud del GDF**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MODELO PROPUESTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN

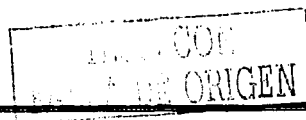
TEMA CON
VALOR DE ORIGEN

El Modelo que se propone corresponde a la observación de los fenómenos que deben corregirse y responde a las necesidades específicas de la SSDF, en donde el aspecto central de planeación estratégica de la capacitación se analiza en base a las condiciones presentes, tendentes a la superación en el futuro para optimizar los recursos humanos y financieros de la partida 3302. De igual manera este proceso debe tener presente los elementos que brinda la planeación, mediante el control y la evaluación del Proceso de Capacitación; con objeto de realizar los ajustes necesarios. Este modelo como estrategia involucra a todos los miembros de la organización y cada una de las áreas que la componen, para garantizar que el proceso se lleve a cabo. Por ello, es necesario que cada curso que tomen los miembros del personal, sean controlados y evaluados para detectar errores y plantear soluciones. Para ello es necesario primero tener presente las áreas estratégicas y críticas; así como el personal que desarrolla las funciones en estas áreas, para que el personal incongruente cumpla con la función que desempeña, pero que lo realice cada vez mejor como producto de la capacitación.

La capacidad para generar nuevas estrategias es proporcionada por el diagnóstico, para distinguir proyectos potenciales de desarrollo futuro, poniendo atención estricta a los procesos, dando prioridad y enfocando la atención en una organización pública para el buen aprovechamiento de los recursos, mejorando así la atención a los usuarios.

Para definir nuevas estrategias, se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, para que las nuevas estrategias sean adaptadas de acuerdo al ambiente presente.

Así, el entorno está definido de la siguiente manera:



FORTALEZAS.

- ✓ Visión de la Alta Dirección para incrementar los recursos financieros para capacitación
- ✓ Compromiso de la Titular de la Dependencia con el proceso de capacitación
- ✓ Compromiso de la Alta Dirección para integrar a todo el personal de la SSDF, en cursos de capacitación
- ✓ Aceptación de la población capitalina a los Programas creados por la SSDF.
- ✓ Incremento y remodelación de la infraestructura hospitalaria.
- ✓ Personal ávido de cursos de formación y actualización

DEBILIDADES.

- ✓ Falta de planeación de los recursos.
- ✓ Desconocimiento del personal de estructura y de base de la Misión de la SSDF.
- ✓ Presupuesto insuficiente.
- ✓ Falta de infraestructura para cursos de capacitación.
- ✓ Falta de material didáctico para impartir cursos.
- ✓ Personal con antigüedad mayor a los diez años en promedio.
- ✓ Desconocimiento del personal de un Programa de Capacitación.
- ✓ Niveles de escolaridad bajos en el personal técnico operativo.
- ✓ El perfil del puesto no corresponde al mismo, la mayor de las veces es superior al que se desempeña.
- ✓ No existe compromiso y pertenencia a la Institución.
- ✓ Excesiva burocracia en la atención que se le brinda al usuario.
- ✓ Personal con bajas remuneraciones (estructura y de base).
- ✓ Excesiva burocratización para el acceso a los servicios.

- ✓ Falta de Planeación del Programa Actual de Capacitación.
- ✓ Inexistencia de comunicación horizontal y vertical en la organización.
- ✓ Falta de compromiso del sindicato en programas de capacitación del personal técnico operativo.
- ✓ Personal administrativo de base, apático, desmotivado y sin cultura de servicio.

AMENAZAS.

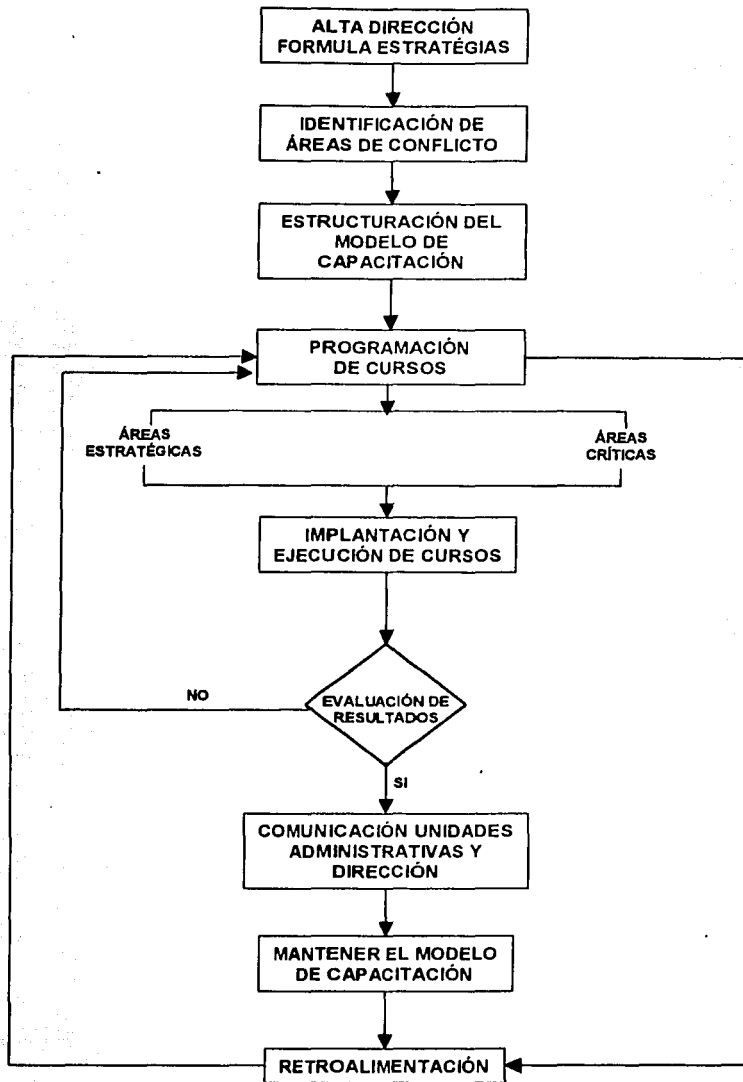
- ✓ Falta de recursos financieros federales.
- ✓ Competencia del Sector Salud Federal con el de la SSDF.
- ✓ Proceso de privatización gradual de los servicios de salud federales.
- ✓ Crecimiento de la población abierta que demanda más servicios de salud.
- ✓ Campañas mediáticas negativas contra la SSDF.

OPORTUNIDADES.

- ✓ Visión de la Alta Dirección para mejorar e integrar a amplios sectores de la población a los servicios de salud del DF y zona metropolitana.
- ✓ Apoyo de la población a los programas sociales del GDF.
- ✓ Credibilidad en los compromisos asumidos por el GDF.
- ✓ Integración de cada vez más población a los Programas de Adultos Mayores, Gratuidad en Medicamentos y VIH SIDA.

Para llevar a cabo el Modelo de Planeación Estratégica de Capacitación, para el personal de estructura y técnico operativo de la SSDF, es necesario, visualizar a ésta como una organización pública, en la que la construcción del Modelo, consiste en analizar con detalle todos los elementos que proporciona el enfoque de la Planeación Estratégica.

PLAN ESTRATÉGICO



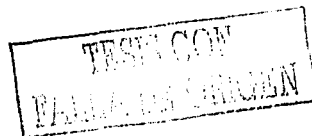
TESIS CON
EVALUACIÓN DE
ALCANCE

CAPÍTULO VI

GENERACIÓN DE ESCENARIOS DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

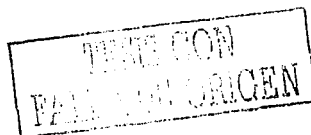
A.- ESCENARIO OPTIMISTA.

- ✓ Existe compromiso de la Alta Dirección en la implantación del Programa de Capacitación
- ✓ El presupuesto se ajusta a las necesidades de capacitación de todo el personal de estructura y técnico operativo de la SSDF.
- ✓ Existe pertenencia a la Institución y se identifica con la Misión y los objetivos de la misma.
- ✓ El personal de la SSDF conoce y está comprometido con el Programa de Capacitación
- ✓ Existe compromiso y participación proactiva del sindicato en materia de capacitación
- ✓ La estructura interna del área de capacitación responde a las necesidades y expectativas de los empleados y de los usuarios de los servicios.
- ✓ El proceso de capacitación es capaz y se anticipa a los problemas de las áreas críticas de la organización
- ✓ El perfil del puesto es congruente en su totalidad
- ✓ El personal técnico operativo ha mejorado en un 100% la atención interna y externa a los usuarios de los servicios.
- ✓ El burocratismo ha disminuido considerablemente en las áreas críticas, evitando el desperdicio de medicamentos.
- ✓ El personal está motivado y existe una cultura de servicio para los usuarios internos y externos



LISTA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS .

1. Realizar juntas periódicas del área de capacitación con la Secretaría, con el objeto de presentarle el Plan de Trabajo de cómo se realizará el Programa de Capacitación, independientemente de las Juntas del Subcomité Mixto de Capacitación.
2. Integrar y presentar a la titular de la Secretaría el presupuesto necesario para cumplir con los objetivos y metas del Programa.
3. Presentar a la titular de la SSD el presupuesto para el Programa de Incongruencias y los cursos que dicho personal requiere.
4. Establecer un Plan de Acción que responda al 80/20 de las necesidades de capacitación del personal de la SSDF.
5. Establecer un plan de actualización de la infraestructura necesaria para impulsar el Programa de Capacitación.
6. Solicitar apoyo de la titular de la SSDF poder elaborar de manera conjunta con las direcciones generales que integran a la Secretaría, sus programas de capacitación y desarrollo, que faciliten el logro de los objetivos y metas.
7. Mantener una comunicación ágil horizontal y vertical, que favorezca la detección de problemas en los cuales el área de capacitación deba apoyar para solucionar los problemas de las áreas críticas.
8. Programar reuniones periódicas con el sindicato, para trabajar de manera conjunta en el personal que requiere ser capacitado con urgencia



B.- ESCENARIO REALISTA.

- ✓ Existe compromiso de la Alta Dirección en el Programa de Capacitación
- ✓ El presupuesto asignado cubre las necesidades mínimas del Programa
- ✓ En su mayoría, el personal manifiesta pertenencia a la Institución y conoce la Misión y los objetivos de la misma.
- ✓ El personal de la SSDF conoce y acepta el Programa de Capacitación
- ✓ El sindicato favorece la participación del personal técnico operativo en el Proceso de Capacitación
- ✓ La estructura interna del área de capacitación responde de manera importante a las expectativas de los empleados.
- ✓ El proceso de capacitación responde de manera importante a la problemática de las áreas críticas de la SSDF
- ✓ El perfil del puesto en su mayoría es congruente, por lo que aún tendrá que trabajarse en ello.
- ✓ El personal técnico operativo ha mejorado en un 50% la atención interna y externa a los usuarios de los servicios.
- ✓ El burocratismo aunque lento, ha disminuido gradualmente en las áreas críticas, evitando desperdicio de medicamentos
- ✓ En su mayoría, el personal se encuentra motivado en torno a una cultura de servicio para los usuarios internos y externos

TESIS CON
FACILIDAD DE ORIGEN

LISTA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.

1. Realizar juntas periódicas del área de capacitación con la Secretaria, con el objeto de presentarle el Plan de Trabajo de cómo se realizará el Programa de Capacitación, independientemente de las Juntas del Subcomité Mixto de Capacitación.
2. Presentar a la titular de la SSDF el presupuesto para el Programa de Incongruencias y los cursos que dicho personal requiere.
3. Establecer un Plan de Acción que responda cuando menos al 50% de las necesidades de capacitación del personal de la SSDF.
4. Establecer un plan de actualización de la infraestructura que se ajuste con el presupuesto aprobado necesaria para impulsar el Programa de Capacitación.
5. Solicitar apoyo de la titular de la SSDF para poder elaborar de manera conjunta con las direcciones generales que integran a la Secretaría, sus programas de capacitación y desarrollo, que faciliten el logro de los objetivos y metas.
6. Mantener una comunicación ágil horizontal y vertical, que favorezca la detección de problemas en los cuales el área de capacitación deba apoyar para solucionar los problemas de las áreas críticas.
7. Programar reuniones periódicas con el sindicato, para trabajar de manera conjunta en el personal que requiere ser capacitado con urgencia

TRABAJA CON
VALIA DE ORIGEN

C.- ESCENARIO PESIMISTA

- ✓ Existe interés de la Alta Dirección en el Programa de Capacitación
- ✓ El presupuesto es insuficiente para cubrir las necesidades mínimas de capacitación del personal de la SSDF
- ✓ Los empleados no tiene pertenencia con la Institución y no se conoce la Misión de la SSDF
- ✓ Aunque el personal de la SSDF conoce el Programa de Capacitación, no está comprometido con el Programa
- ✓ La estructura interna del área de capacitación no responde a las necesidades y expectativas de los empleados y por ende a los usuarios de la misma.
- ✓ El proceso de capacitación, se lleva a cabo de manera intuitiva, por lo que no se anticipa a la problemática de las áreas críticas de la SSDF
- ✓ En su mayoría, el perfil del puesto continúa en incongruencia.
- ✓ El personal técnico operativo, apenas ha mejorado en un 25% la atención interna y externa a los usuarios de los servicios.
- ✓ Continúa una fuerte inercia burocrática en las áreas críticas y aún existe mucho desperdicio de medicamentos e insumos.
- ✓ La mayor parte del personal no está motivado y actúa de manera inercial, sin la adopción de una cultura de servicio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LISTA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

1. Realizar juntas periódicas del área de Capacitación con la Secretaria, con el objeto de presentarle el Plan de Trabajo de cómo se realizará el Programa de Capacitación, para sensibilizarla de las bondades del Programa y la necesidad de llevarlo a cabo.
2. Integrar y presentar a la titular de la Secretaria el presupuesto necesario para cumplir con los objetivos y metas del Programa.
3. Presentar a la titular de la SSDF el presupuesto para el Programa de Incongruencias y los cursos que dicho personal requiere.
4. Establecer un Plan de Acción que responda cuando menos a la tercera parte de las necesidades de capacitación del personal de la SSDF.
5. Establecer un plan de actualización de la infraestructura necesaria para impulsar el Programa de Capacitación.
6. Solicitar apoyo de la titular de la SSDF poder elaborar de manera conjunta con las direcciones generales que integran a la Secretaría, sus programas de capacitación y desarrollo, que faciliten el logro de los objetivos y metas.
7. Mantener una comunicación ágil horizontal y vertical, que favorezca la detección de problemas en los cuales el área de capacitación deba apoyar para solucionar estrictamente los problemas de las áreas críticas.

TRFCS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Programar reuniones periódicas con el sindicato, para trabajar de manera conjunta en el personal que requiere ser capacitado con urgencia

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez analizadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Secretaría de Salud en el área de capacitación. El siguiente paso consiste en identificar la estrategia que se adapte a la situación que prevalece en la SSDF.

Este proceso consiste, en formar un equipo de trabajo, que proponga a cada miembro integrante el planteamiento de diferentes escenarios. Una vez realizada esta tarea, mediante un análisis comparativo, lógico y profundo de todas las opciones, se determina el mejor escenario, que para el caso de este trabajo, debe ser el escenario realista.

Dado que la SSDF, pertenece a la administración pública, y que su presupuesto depende de la asignación que le brinda por un lado la federación y por otro el Gobierno del Distrito Federal, pensar en un escenario optimista, resulta muy difícil de llevar a cabo, máxime que los servicios que brinda son gratuitos y no depende de la venta de los servicios. Con lo que pudiera allegarse de mayores recursos financieros.

El análisis DOFA, muestra claramente la prevalencia de debilidades, aunque es importante señalar que una de las más importantes fortalezas, consiste en que la titular de la dependencia está convencida de que una forma de superar el rezago del factor humano para brindar mejores servicios, consiste

COPIA CON
FALLA DE ORIGEN

en capacitar al personal técnico operativo de la SSDF; lo que se traduce en un compromiso que se visualiza a través de la asignación de recursos al área de capacitación.

De ahí, que el convertir las debilidades en fortalezas, consiste en que los dos elementos citados en el párrafo anterior, podrán fortalecer el área de capacitación y de manera gradual ir capacitando al personal incongruente.

Otra propuesta que cabría en este escenario, sería la de retabulación del personal incongruente, para que éste reúna el perfil adecuado al puesto.

Según estudios realizados por la propia SSDF, para el año 2001, sólo en nivel central el Programa de Incongruencias ascendentes alcanzó la cifra de \$ 11 656.542.51; y para el personal descendente de \$ 13 103.013.77, lo que da un total de \$ 24 759.555. De integrarse el personal ascendente y descendente de hospitales, reclusorios y toxicológicos; la cifra se elevaría a \$ 78 952. 692⁵⁶.

Esto, aunque sería lo mejor, incrementaría fuertemente el presupuesto asignado a la partida 3302, que como se mencionó en capítulos anteriores para el año 2002 ascendió a poco más de dos millones de pesos, cifra por demás escasa, y que a todas luces es insuficiente. Sin embargo aunque el escenario económico no solo del DF , sino del país en general, se caracteriza por la austeridad económica. Bien administrados los recursos puede alcanzarse el objetivo en el largo plazo. Lo que refuerza la necesidad de planear estratégicamente los recursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵⁶ Secretaría de Salud del DF. *Programa de Incongruencias. SF. Documento de trabajo.*

CONCLUSIONES.

Desarrollar un trabajo de investigación como el presente, representó un reto muy importante, dado que implantar un Modelo de Planeación Estratégica de la Capacitación en la SSDF resulta una tarea sumamente complicada, dadas las características de ésta de ser una organización pública, en la que por su propia naturaleza no se encuentra como fin el lucro.

Generalmente en dependencias gubernamentales el personal administrativo tiene la mentalidad de proporcionar el servicio de una manera improvisada, solo para cubrir su horario de trabajo; situación que es avalada por el Sindicato, sin que medie en ello la preocupación del personal de ser despedido por no cumplir con las actividades que tienen que realizar. Esto se refleja en el trabajo que desempeñan con sus compañeros y con los usuarios de los servicios.

Las organizaciones sean públicas o privadas tratan de administrar de la mejor manera los recursos materiales, técnicos y humanos; particularmente en las públicas, se da por un hecho que los ingresos no podrán aumentarse dado que en el caso que se investigó éstos cada vez son más reducidos y mal administrados.

Esta situación reforzó aún más la necesidad de convencer y comprometer a los mandos superiores de la necesidad de planear estratégicamente la capacitación, mediante la presentación del Modelo Estratégico de Capacitación, sustentado en el análisis DOFA, para poder revertir gradualmente los aspectos negativos internos y externos. En ello jugó un papel significativo el hecho de considerar el ambiente político que vive el Distrito Federal, caracterizado por un gobierno que tiene el deber de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

demostrar que los recursos con los que cuenta además de ser insuficientes, tienen que maximizarse y brindar resultados evidentes a la sociedad capitalina.

El primer resultado obtenido del diagnóstico, mostró serias debilidades en materia de capacitación, pues hasta el año 2000, el personal –estructura y técnico operativo- solo tomaba los cursos que eran ofrecidos de manera irregular y sin un programa de capacitación diseñado de acuerdo a las prioridades de la SSDF, sin control y constancia del personal que asistía y sin una política encaminada a desarrollar el proceso escalafonario necesario para la profesionalización del servidor público.

Por ello, se desarrolló la propuesta de este trabajo, sustentado en la Planeación Estratégica; con el objeto de establecer el Marco Estratégico, e identificar mediante la matriz DOFA, las debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos de la organización. En esta tarea se involucró a todo el personal directivo de la Secretaría. Derivando de esto se identificaron las áreas prioritarias y críticas que requerían de atención inmediata de capacitación del personal para mejorar el servicio.

De esta manera se definió el Programa de Capacitación 2002, en el que de acuerdo al Marco Estratégico propuesto y los recursos financieros asignados, se diseñaron los cursos de Capacitación: 15 cursos para el personal de estructura; en los que participaron alrededor de 150 directores y subdirectores del nivel central y de hospitales; y 18 cursos para el personal técnico operativo congruente, con una participación de alrededor de 450 servidores públicos.

La temática de los cursos, -ANEXO 2- estuvo orientada, en el caso del personal de estructura, a cubrir aspectos sobre Administración de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recursos Humanos, Liderazgo, Planeación Estratégica, Desarrollo de Escenarios Conflictivos en el Sector Salud, etc. Para el personal técnico operativo; además de los específicos de sus puestos: Inducción a la Secretaría de Salud, Cambio de Actitudes, Relaciones interpersonales, Motivación, etc.

Lo que da viabilidad al Modelo, es la convicción y el compromiso de los mandos superiores, en mejorar el servicio mediante la capacitación del personal, haciéndolo de manera realista y gradual; a través de Programas de Capacitación anuales en los que se lleva a cabo el control y seguimiento del personal que de manera inmediata requiere tomar cursos específicos, diseñados para dar respuesta a la problemática que vive la Secretaría y que tienen congruencia con los objetivos planteados. Además de favorecer el proceso escalafonario del servidor público.

Así, el Modelo propuesto considera estos aspectos, y plantea los diversos escenarios que sirvieron de base para elegir la alternativa adecuada, en función de recursos y características específicas de la SSDF.

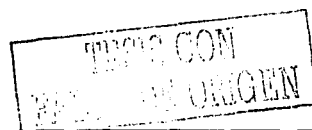
Esto sin duda representa en términos administrativos y académicos, líneas de investigación que pueden ser desarrolladas en organizaciones públicas, mediante Modelos Organizacionales, o bien Desarrollo Organizacional, Ética en los Recursos Humanos, Comportamiento Humano en las Organizaciones, Liderazgo, Motivación, Comunicación, etc. Pues el hecho de que una organización sea pública, no debe asociarse al término de ineficiencia, ya que esto resulta muy costoso para un país como el nuestro.

BIBLIOGRAFIA.
LIBROS Y REVISTAS.

- Arias Galicia, Fernando.** (1973) *Administración de Recursos Humanos.* México. Trillas 435 p.
- Argüelles, Antonio, compilador** (2002) *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia.* México. Limusa SEP. CNCCL CONALEP. 319 p.
- Ackoff, Russell L.** (1997). *Un concepto de Planeación de Empresas en* .México. México, Limusa.157 p.
- Acle Tomasini, Alfredo** (1990) *Planeación Estratégica y Control de la Calidad.* México. . Grijalbo
- Aréchiga Uriel.** (1996) "*Devaluación y crisis. Una pareja inolvidable*" en Apuntes. Revista de la Facultad de Economía de la UAP. Núm. 1 Abril de . 17-45 pp.
- Batten Joe.** (1993). *Cómo construir una cultura de calidad total. Guía para su implementación en la empresa.* México. 89 p.
- Boltvinik Julio y Enrique Hernández Laos.** *Pobreza y distribución del Ingreso en México* (1999). México. UNAM S. XXI. 354 p.
- Calva José Luis.** (1995)-"*Funciones del Estado en el Desarrollo Económico y Social*" UAG: INESER; JP México.
- "*Hacia un Nuevo Modelo Económico*" UAM. UAG: INESER; JP México. 1998.
- Certo Samuel.** (1990) *Administración moderna.* México. Mc. Graw Hill
- Chávez Ramírez, Irma .** (1996) "*La política neoliberal de Carlos Salinas*" en Apuntes. Revista de la Facultad de Economía de la UAP. Núm. 1 Abril de 95-115 pp.
- Cruz R. José.** (1998). *Educación y Calidad Total.* 3ª. ed. México. Trillas. 210 p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Deming, Edwards W.** (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. México, Díaz de Santos S:A 391 p.
- Dessler, Gary.** (1995). *Administración de personal*. México. 6ª. ed. Prentice Hall. 812p
- Donnelly, James .et al.** (1997). *Fundamentos de dirección y Administración de Empresas*. México. 8ª. ed. Mc. Graw Hill. 848 p.
- Gómez Ceja, Guillermo.** (1994). *Planeación y Organización de empresas*. México. Mc. Graw Hill. 432 p..
- Green George H** (1991) *Las Reglas no Escritas de la Empresa*. México. Ed. Panorama
- Guillén Romo, Héctor.** (1997) "La contrarrevolución neoliberal" México Colección Problemas de México. ERA.
- Feigenbaum V. Armand.** *Control Total de la Calidad*. México. 3ª. ed. CECSA. 922 p.
- González Chávez, Gerardo.** (1998) "La crisis actual y el Estado neoliberal" en México: Pasado, Presente y Futuro. México. IIE y S. XXI. 105-123pp.
- Hermida Jorge. Et. al.** (1997) *Administración y Estrategia*. Macchi. Argentina 2ª. Ed. 238 pp.
- Hernández y Rodríguez, Sergio.** (1994). *Introducción a la Administración*" México. Mc. Graw Hill. 355 p.
- Hernández Sampieri, Roberto et. al.** (2002) *Metodología de la Investigación*. 3ª. Ed. México Mc. Graw Hill.. 705 pp.
- Ibarra Almada, Agustín E.** (2002) *El sistema Normalizado de Competencia Laboral* p 27-66 en *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México. Limusa. SEP. CONALEP. P
- Ishikawa, Kaoru.** (1985). *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia. 209 p.
- Juran, M. Joseph. GRYNA, M. Franck** (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. 3ª. ed. México. Grupo editorial Iberoamérica.



- Kras Eva S. De.** (1990). *Cultura Gerencial México Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 95 pp.
- (1991) *La administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 128 pp.
- Koontz, Harold Wehrich, Heinz** (1998). *Administración una perspectiva global*. 11ª. México. Prentice Hall. 215 p.
- Mendez Martínez, José Luis. Y Uri Raich Portman (Coordinadores)** (2000). *Evaluación del desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales*. Méxic. INAP. IFE. 202 p.
- Mendez. Morales J. Silvestre.** (1998) *Problemas Económicos de México*. 4ª. Ed. México. Mc. Graw Hill. 401 p.
- Mercado Ramírez, Ernesto.** (1994) *Calidad Integral Empresarial e Institucional II. Capacitación a empleados*. México, LIMUSA IPN116p.
- Molz Rick.** *Los nueve pasos de la Dirección Estratégica guía para empresarios*. (1992) . Panorama. México. 215 p.
- Munch Galindo, Lourdes.** (1998). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. 2ª. ed. Trillas. México. 315 p.
- **y Ernesto Angeles.** (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación*. 2ª. ed. México. Trillas. 160 p..
- Ornelas Delgado,** "Los saldos sociales del neoliberalismo". en Apuntes. Revista de la Facultad de Economía de la UAP. Núm. 1 Abril de 1996. 47-65 pp.
- Ortiz Wadgyamar, Arturo.** (1996) *Política económica de México 1982-1995: Los Sexenios Neoliberales*" 4ª. ed. México. Nuestro Tiempo.
- Roberto Rico, Rubén.** (1993). *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. Ed. Macchi. Buenos Aires – Bogotá. 3ª ed. 211 pp.
- Saluja Som.** (200") *La capacitación basada en competencias en el Reino Unido*. p. 145-170. en Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México. Limusa. SEP. CONALEP.

Sánchez Ambriz, Gerardo y Marcela Angeles Dauahare. (2002) *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!*. México. UNAM FES-C. 107 p.

Steiner, George A. (1989). *Planeación Estratégica: Todo lo que Todo Director Debe Saber* México. CECSA. 366 P.

Strickland, Thompson. (2001) *Administración Estratégica. Conceptos y casos.* 11ª. Ed. México. Mc. Graw Hill. 389 pp.

Taylor, Bernard y John Harrison. (s.a.) *Planeación Estratégica Exitosa.* Tr. Teresa Niño Torres. Fondo Editorial Legis. 182 p.

Zorrilla Arena, Santiago. (1986). *Introducción a la Metodología de la Investigación.* 3ª. Ed. México. Océano. 370 p.

INSTITUCIONES

Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito Federal

DIARIOS

La Jornada

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.salud.df.gob..mx/agenda 2001/cuadros/cuadro05.html>

<http //www.inegi.gob.mx>

<http //www.conapo.gob.mx>

<http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTOS CONCERNIENTES	Acabado y detallado de madera	Actualización electromecánica	Actualización en carpintería	Actualización en viveros	Actualización Fiscal	Administración de base de datos	Administración de bibliotecas	Administración de documentos semiactivos	Administración de recursos humanos	Administración de recursos humanos y materiales	Administración de Recursos materiales	Administración de Redes	Administración efectiva del tiempo	Administración y control de proyectos	Albañilería y acabados	Almacenes e inventarios	Alumbrado público	Ambiente Windows	Análisis clínico	Análisis de alimentos para servicio público	Análisis de problemas y toma de decisiones	Análisis de proyectos agrarios	Análisis e interpretación de los estados
	Administrador de la Base de Datos						1						1						1				
Administrativo especializado																		8					
Almacenista											1					1		1					
Analista de Información																		3					
Analista de Planeación																		1					
Analista de Recursos Humanos																		7					
Analista Técnico																		7					
Archivista																							
Auxiliar Administrativo												6											
Auxiliar de Analista Técnico																		3					
Auxiliar de Mantenimiento																		2					
Auxiliar Técnico																		1					
Captador y Revisor de datos																		1					
Clasificador de Información																		1					
Controlador de Asistencia																		11					
Costurera																							
Chofer																							
Chofer de Ambulancia																							
Diseñador Grafico																		1					
Educadora																							
Electricista																	2						
Gestor																							
Jardínero especializado en Viveros				1																			
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos									3													3	
Jefe de Mantenimiento en General																		5				5	
Jefe de Mesa									2									2				2	
Jefe de Oficina									51									51				51	
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo									1				1					1				1	
Jefe de Oficina de Trabajo Social									1									1				1	
Jefe de Seccion									20									20				20	
Jefe de Taller de electricidad									4									4				4	
Jefe de Taller de Mantenimiento General									4									4				4	
Jefe de Turno de Mantenimiento									2									2				2	
Lavandera																							
Mecanico Automotriz																							
Mecanico electricista																							
Mecanografa																							
Oficial de mantenimiento																							
Operador de Computadoras																							
Operador de Conmutador																							
Operador de Prensa																							
Piomero																							
Psicologo																							
Radio Operador																							
Secretaria de Director de area																							
Secretana de Jefe de Departamento																							
Secretana de Jefe de Oficina																							
Secretaria de Subdirector de area																							
Sobrestante																							
Subjefe de Oficina																							
Supervisor en electronica																							
Tecnico																							
Tecnico electricista																							
Trabajadora Social																							
Vigilante																							
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:		1		1		1			100		7	2				1	2	247				93	

FALTA DE ORIGEN
TESIS CON

PUESTOS CONGRUENTES	Cursos de Capacitación																							
	Aplicación de esmaltes y pinturas	Aplicación de nuevos materiales de construcción	Archivo y control de gestión	Arte de conocimiento homeografica	Atención al Usuario	Atención y trato al público	Biblioteconomia	Bordeados y tejidos	Calidad en el servicio	Cantos y juegos	Código Fiscal de la Federación	Compras y abastecimiento	Control de almacenes	Control de asistencia	Control de gestión	Corte y confección	Cortesia telefónica y atención al público	Desarrollo de habilidades directivas	Desarrollo de sistemas	Diagnostico tecnico para la elaboración de ordenes de trabajo en fallas vehiculares.	Diseño Grafico	Elaboración de informes y documentos	Elaboración de Manuales Administrativos	
Administrador de la Base de Datos								1																
Administrativo especializado			8					8																
Almacenista			1					1																
Analista de Informacion								3																
Analista de Planeacion								1																
Analista de Recursos Humanos								7																
Analista Técnico								7																
Arquivista			1					1																
Auxiliar Administrativo								6																
Auxiliar de Analista Técnico								3																
Auxiliar de Mantenimiento								3																
Auxiliar Técnico								2																
Captador y Revisor de datos			1					1																
Clasificador de Informacion								1																
Controlador de Asistencia								11					11											
Costurera							2	2								2								
Chofer								3														3		
Chofer de Ambulancia								6														6		
Diseñador Grafico								1														1		
Educadora								3																
Electricista								2																
Gestor						1		1							1									
Jardinero especializado en Viveros								1																
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos								3										3						
Jefe de Mantenimiento en General								5										5						
Jefe de Mesa								2										2						
Jefe de Oficina								51										51						
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo								1										1						
Jefe de Oficina de Trabajo Social								1										1						
Jefe de Seccion								20										20						
Jefe de Taller de electricidad								4										4						
Jefe de Taller de Mantenimiento General								4										4						
Jefe de Turno de Mantenimiento								2										2						
Lavandera							1	1																
Mecanico Automotriz							1	1														1		
Mecanico electricista								6													6			
Mecanografa								1															1	
Oficial de mantenimiento								2																
Operador de Computadoras								1																
Operador de Conmutador								3									3							
Operador de Prensa								1																
Piomero								2																
Psicologo								1																
Radio Operador								4																
Secretaria de Director de area			14				14	14															14	
Secretaria de Jefe de Departamento			25				25	25															25	
Secretaria de Jefe de Oficina								36																
Secretaria de Subdirector de area			14				14	14															14	
Sobrestante								1																
Subjefe de Oficina								7																
Supervisor en electronica								2								7								
Tecnico								1																
Tecnico electricista								1																
Trabajadora Social								2																
Vigilante								4																
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:			64		1	55		2	298					11	8	2	3	93	1	16	2	54	152	

FALLA DE ORIGEN
FISIS CON

PUESTOS CONGREGADOS	Elaboración de manuales de auto estudio	Elaboración de objetivos y contenidos temáticos por áreas de aprendizaje	Elaboración de planes y programas	Elaboración de planes y programas de los procesos laborales	Elaboración y/o evaluación de Material didáctico	Elaboración y/o evaluación de planes y programas	Electricidad avanzada	Electricidad automotriz	Electricidad intermedia	Ensamblado de computadoras personales	Entrenamiento de instructores para la conducción grupal	Estadística Avanzada	Estadística básica	Estadística Intermedia	Estrategias de prevención	Estrategias de seguridad civil	Evaluación de proyectos	Evaluación y seguimiento de la capacitación	Evaluación y seguimiento de la enseñanza	Excel 2000	Expresión verbal	Formación de choferes, escoltas y/o vigilantes	Formación de instructores	
	Administrador de la Base de Datos																							
Administrativo especializado																								
Almacenista														8										
Analista de Información						3																		
Analista de Planeación																								
Analista de Recursos Humanos																								
Analista Técnico																								
Archivista																		7						
Auxiliar Administrativo																								
Auxiliar de Analista Técnico																								
Auxiliar de Mantenimiento																								
Auxiliar Técnico																								
Captador y Revisor de datos																								
Clasificador de Información																								
Controlador de Asistencia																								
Costurera																								
Chofer																								
Chofer de Ambulancia																								
Diseñador Grafico																							6	
Educadora						3																		
Electricista							2																	
Gestor																								
Jardinero especializado en Viveros																								
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos																								
Jefe de Mantenimiento en General																								
Jefe de Mesa																								
Jefe de Oficina																								
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo																								
Jefe de Oficina de Trabajo Social																								
Jefe de Seccion																								
Jefe de Taller de electricidad																								
Jefe de Taller de Mantenimiento General																								
Jefe de Turno de Mantenimiento																								
Lavandera																								
Mecanico Automotriz																								
Mecanico electricista																								
Mecanografía																								
Oficial de mantenimiento																								
Operador de Computadoras																								
Operador de Conmutador																							3	
Operador de Prensa																								
Piomero											1													
Psicologo																								
Radio Operador																								
Secretaria de Director de area																								
Secretaria de Jefe de Departamento																								
Secretaria de Jefe de Oficina																								
Secretaria de Subdirector de area																								
Sobrestante																								
Subjefe de Oficina																								
Supervisor en electronica																								
Tecnico																								
Tecnico electricista									1							1							1	
Trabajadora Social																								
Vigilante																								
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:					3	3	2		1		1		8		1		7				4	6		

TESIS CON
 VALIA DE ORIGEN

PUESTOS CONCRETOS	Formulación de planes y programas	Formulación de programas institucionales	Funcionamiento y operación de retroexcavadoras y motoconformadoras	Importancia del equipo de protección y seguridad en el trabajo	Inducción a la Secretaría de Salud del G.D.F.	Inducción al a mecánica automotriz	Instalación de equipos telefónicos	Instalación de gas butano	Instalaciones y reparaciones en plomería	Integración Organizacional	Jardinería artistica	Liderazgo	Limpieza e higiene	Lineamientos metodológicos para el diagnóstico de necesidades de capacitación.	Manejo de documentación	Manejo integral de áreas verdes	Manejo y distribución de paginas	Mantenimiento en telefonía	Mantenimiento preventivo de motores fuera de borda	Mantenimiento y conservación de hospitales	Mantenimiento a instalaciones	Mantenimiento de bombas hidráulicas	
	Administrador de la Base de Datos					1																	
Administrativo especializado					8																		
Almacenista					1																		
Analista de Informacion					3																		
Analista de Planeacion					1					1													
Analista de Recursos Humanos					7																		
Analista Técnico					7																		
Arquiverista					1																		
Auxiliar Administrativo					6																		
Auxiliar de Analista Técnico					3																		
Auxiliar de Mantenimiento					3																		
Auxiliar Técnico					2																		
Captador y Revisor de datos					1																		
Clasificador de Informacion					1																		
Controlador de Asistencia					11																		
Costurera					2																		
Chofer					3																		
Chofer de Ambulancia					6																		
Diseñador Grafico					1																		
Educadora					3																		
Electricista					2																		
Gestor					1																		
Jardinero especializado en Viveros					1						1												
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos					3																		
Jefe de Mantenimiento en General					5																		
Jefe de Mesa					2																		
Jefe de Oficina					51																		
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo					1																		
Jefe de Oficina de Trabajo Social					1																		
Jefe de Seccion					20																		
Jefe de Taller de electricidad					4																		
Jefe de Taller de Mantenimiento General					4																		
Jefe de Turno de Mantenimiento					2																		
Lavandera					1																		
Mecanico Automotriz					1																		
Mecanico electricista					6																		
Mecanografía					1																		
Oficial de mantenimiento					2																		
Operador de Computadoras					1																		
Operador de Conmutador					3																		
Operador de Prensa					1																		
Plomero					2																		
Psicologo					1																		
Radio Operador					4																		
Secretaria de Director de area					14																		
Secretaria de Jefe de Departamento					25																		
Secretaria de Jefe de Oficina					36																		
Secretaria de Subdirectr de area					14																		
Sobrestante					1																		
Subjefe de Oficina					7																		
Supervisor en electrónica					2																		
Tecnico					1																		
Tecnico electricista					1																		
Trabajadora Social					2																		
Vigilante					4																		
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:				5	298			2	2	1	1	93			116					2			154

FALLA DE ORIGEN

LESIÓN

PUESTOS CONSULTANTES	Mantenimiento de equipo electrónico	Mantenimiento de equipo y maquinaria pesada	Mantenimiento de motores fuera de borda	Mantenimiento de equipo y maquinaria pesada	Mantenimiento de transporte terrestre	Mantenimiento eléctrico	Mantenimiento en telefonía	Mantenimiento preventivo a vehículos	Mantenimiento preventivo de motores fuera de borda	Mantenimiento y ensamblado de PC	Matemáticas financieras	Mecánica automatriz	Mecánica General	Mecánica Intermedia	Mecanografía	Metodología de evaluación y seguimiento para medir el desempeño de los trabajadores	Metodología para el estudio de análisis de puestos	Motrición Laboral	Nutrición	Manejo y abastecimiento de alimentos	Organización de eventos culturales	Organización Empresarial o Administrativa	Pavimentación	
	Administrador de la Base de Datos																			1				
Administrativo especializado																			8					
Almacenista																			1					
Analista de Informacion																			3					
Analista de Planeacion																			1					
Analista de Recursos Humanos																		7						
Analista Técnico																			7					
Archerista																			1					
Auxiliar Administrativo																			6					
Auxiliar de Analista Técnico																			3					
Auxiliar de Mantenimiento																			3					
Auxiliar Técnico																			2					
Captador y Revisor de datos																			1					
Clasificador de Informacion																			1					
Controlador de Asistencia																			11					
Costurera																			2					
Chofer													3						3					
Chofer de Ambulancia																			6					
Diseñador Grafico																			1					
Educadora																			3					
Electricista																			2					
Gestor																			1					
Jardinero especializado en Viveros																			1					
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos																			3					
Jefe de Mantenimiento en General																								
Jefe de Mesa																			2					
Jefe de Oficina																			51					
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo																			1					
Jefe de Oficina de Trabajo Social																			1					
Jefe de Seccion																			20					
Jefe de Taller de electricidad																			4					
Jefe de Taller de Mantenimiento General																			4					
Jefe de Turno de Mantenimiento																			2					
Lavandera																			1					
Mecanico Automatriz												1							1					
Mecanico electricista																			6					
Mecanografia															1				1					
Oficial de mantenimiento																			2					
Operador de Computadoras																			1					
Operador de Conmutador																			3					
Operador de Prensa																			1					
Plomero																			2					
Psicologo																			1					
Radio Operador																4			4					
Secretaria de Director de area																			14					
Secretaria de Jefe de Departamento																			25					
Secretaria de Jefe de Oficina																			36					
Secretaria de Subdirector de area																			14					
Sobrestante																			1					
Subnete de Oficina										1									7					
Supervisor en electronica		2																	2					
Tecnico																			1				1	
Tecnico electricista											1								1					
Trabajadora Social																			2					
Vigilante																			4					
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:	2									1	1								293				1	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

PUESTOS CONGRUENTES	Planeación Estratégica	Planeación y programación	Planeación, programación y presupuestación	Prefabricación para construcción	Prefabricación para el mantenimiento	Prevención de accidentes en zonas de alto riesgo	Prevención de accidentes en zonas laborales	Prevención de fugas de agua	Prevención y control de plagas	Principios básicos de costos	Procedimiento de las prestaciones sociales ISSSTE	Proceso de aprendizaje en los adultos	Programa de capacitación para operadoras de transporte urbano	Programa de capacitación para operadoras de trasporte de carga	Programación de sistemas	Programación y control de obra	Programación y Presupuestación de recursos Financieros	Programación, Seguimiento, Evaluación y control de actividades	Protección civil	Psicología Laboral	Psicología infantil	Redacción de informes técnicos
	Administrador de la Base de Datos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administrativo especializado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Almacenista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Planeación	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Recursos Humanos	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Archivista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar de Analista Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Auxiliar de Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar Técnico	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Captador y Revisor de datos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clasificador de Información	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controlador de Asistencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costurera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chofer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chofer de Ambulancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseñador Gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educadora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Electricista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Gestor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jardinero especializado en Viveros	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Grupo de Sistemas electrónicos	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Mantenimiento en General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Mesa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina de Trabajo Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Sección	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Taller de electricidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Taller de Mantenimiento General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Turno de Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lavandera	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mecanica Automotriz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Mecanico electricista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mecanografía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Oficial de mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operador de Computadoras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Operador de Conmutador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Operador de Prensa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Piomero	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Psicologo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio Operador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Secretaria de Director de area	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Jefe de Departamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Jefe de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Subdirector de area	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobrestante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Subjefe de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor en electronica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnico electricista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajadora Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vigilante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:	8	3	-	-	-	5	3	1	-	-	1	-	-	-	4	3	-	-	4	1	3	28

TRIPLEN CON
PAJILLA DE ORIGEN

PUESTOS CONGRUENTES	Cursos de Capacitación																							
	Reformas Fiscales 2002	Reparación de aparatos electrodomésticos	Estrategias de prevención y mantenimiento eléctrico	Reparación de bombas hidráulicas	Reparación de pinturas, cantidades y porcentajes	Reporte de informes técnicos	Riesgos de trabajo en el manejo de energía eléctrica	Seguridad contra incendio	Seguridad de higiene	Sistema Corel Draw	Sistema eléctrico automotriz	Sistemas Mecánicos	Sistemas electrónicos	Sistemas mecánicos	Supervisión de obra	Supervisión Efectiva	Supervisión y control del personal	Supervisión y control de personal	Supervisor y la administración	Taller de aplicación de esmaltes y pinturas	Taller de reciclaje y manejo de desechos sólidos	Taller de redacción	Taller de tapicería	
Administrador de la Base de Datos																								
Administrativo especializado																								
Almacenista																								
Analista de información																								
Analista de Planeación																								
Analista de Recursos Humanos																								
Analista Técnico																								
Arquivista																								
Auxiliar Administrativo																6								
Auxiliar de Analista Técnico																3								
Auxiliar de Mantenimiento																								
Auxiliar Técnico																								
Captador y Revisor de datos																								
Clasificador de Información																								1
Controlador de Asistencia																11								
Costurera																								
Chofer																								
Chofer de Ambulancia																								
Diseñador Grafico										1														
Educadora																								
Electricista		2	2																					
Gestor																								
Jardinerio especializado en Viveros								1																
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos																								
Jefe de Mantenimiento en General																								5
Jefe de Mesa																								2
Jefe de Oficina																								51
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo																								1
Jefe de Oficina de Trabajo Social																								1
Jefe de Seccion																								20
Jefe de Taller de electricidad																								4
Jefe de Taller de Mantenimiento General																								4
Jefe de Turno de Mantenimiento																								2
Lavandera																								
Mecanico Automotriz																								
Mecanico electricista											6	6												
Mecanografata																								
Oficial de mantenimiento																								
Operador de Computadoras																								
Operador de Conmutador																								
Operador de Prensa																								
Plomero																								
Psicologo																								
Radio Operador																								
Secretaria de Director de area																								
Secretaria de Jefe de Departamento																								
Secretaria de Jefe de Oficina																								
Secretaria de Subdirector de area																								36
Sobrestante																								
Subjefe de Oficina																								
Supervisor en electronica													2											
Tecnico																								
Tecnico electricista																								
Trabajadora Social																								
Vigilante																								
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:		2	2			1	1	1		1	6	6	2		26	97								39

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

POSTOS CONCRETOS	Taquimecanografía	Técnicas de limpieza de oficinas	Técnicas de oratoria	Técnicas de prevención y mantenimiento	Técnicas didácticas	Técnicas didácticas para el desarrollo intelectual, social y psicomotor del niño	Teoría del juego infantil
Administrador de la Base de Datos	-	-	-	-	-	-	-
Administrativo especializado	-	-	-	-	-	-	-
Almacenista	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Información	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Planeación	-	-	-	-	-	-	-
Analista de Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-	-
Analista Técnico	-	-	-	-	-	-	-
Archivista	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar Administrativo	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar de Analista Técnico	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar de Mantenimiento	-	-	-	3	-	-	-
Auxiliar Técnico	-	-	-	2	-	-	-
Captador y Revisor de datos	-	-	-	-	-	-	-
Clasificador de Información	-	-	-	-	-	-	-
Controlador de Asistencia	-	-	-	-	-	-	-
Costurera	-	-	-	-	-	-	-
Chofer	-	-	-	-	-	-	-
Chofer de Ambulancia	-	-	-	-	-	-	-
Diseñador Grafico	-	-	-	-	-	-	-
Educadora	-	-	-	-	-	3	3
Electricista	-	-	-	-	-	-	-
Gestor	-	-	-	-	-	-	-
Jardinero especializado en Viveros	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Grupo de Sistemas electronicos	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Mantenimiento en General	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Mesa	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina de Sistemas de Computo	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Oficina de Trabajo Social	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Seccion	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Taller de electricidad	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Taller de Mantenimiento General	-	-	-	-	-	-	-
Jefe de Turno de Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-
Lavandera	-	-	-	-	-	-	-
Mecanico Automotriz	-	-	-	-	-	-	-
Mecanico electricista	-	-	-	-	-	-	-
Mecanografía	-	-	-	-	-	-	-
Oficial de mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-
Operador de Computadoras	-	-	-	-	-	-	-
Operador de Conmutador	-	-	-	-	-	-	-
Operador de Prensa	-	-	-	1	-	-	-
Piomero	-	-	-	-	-	-	-
Psicologo	-	-	-	-	-	-	-
Radio Operador	-	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Director de area	14	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Jefe de Departamento	25	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Jefe de Oficina	36	-	-	-	-	-	-
Secretaria de Subdirector de area	14	-	-	-	-	-	-
Sobrestante	-	-	-	-	-	-	-
Subjefe de Oficina	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor en electronica	-	-	-	-	-	-	-
Tecnico	-	-	1	-	-	-	-
Tecnico electricista	-	-	-	-	-	-	-
Trabajadora Social	-	-	-	-	-	-	-
Vigilante	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE POBLACION A CAPACITAR:	89	-	1	6	-	3	3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Personal Técnico – Operativo.**Puesto: Administrativo Especializado.**

Función: Recibir y archivar correspondencia, solicitudes y documentos; verificar la documentación a efecto de proseguir su trámite; compilar cuadros estadísticos; operar maquinas de oficina; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Administración de Recursos	20
Estadística	20
Relaciones Interpersonales	20
Reingeniería de Procesos	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	65

T. P. autorizada	68
T. P. activas	59

Puesto: Administrador de la Base de Datos-

Función: Concentrar y dar coja 1 de 33urso a las solicitudes de servicio de teleinformática; Actualizar el archivo de usuarios de acuerdo a los contratos celebrados; Concentrar los cargos del usuario para su facturación; Informar al área correspondiente del uso que hace el usuario del servicio de teleinformática; supervisar el uso del centro de servicio y las solicitudes que formula el usuario de este servicio; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaria de Salud	5
Administración de Recursos	20
Administración de Redes	20
Telecomunicaciones	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Agente de Información-

Función: Atender, orientar e informar al público sobre la ubicación física de los servicios de la dependencia, así como los tramites administrativos; recibir quejas y/o sugerencias de los servicios prestados; Actualizar periódicamente la información; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaria de Salud	5
Atención al Usuario	20
Relaciones Interpersonales	20
Manejo de Conflictos	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	9
T. P. Activas	7

Puesto: Albañil.

Función: Construir estructuras, cimientos, trabes, castillos, muros, techos y revestimientos de ladrillo según las indicaciones recibidas; resanar muros, paredes y techos; distribuir los trabajos de albañilería entre el personal que se le asigna; calcular las proporciones para hacer mezcla y revolturas; vigilar que los peones bajo su mando utilicen el equipo de seguridad; estimar las cantidades de materiales a utilizar en una obra; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Instrumentos, herramientas, maquinaria y equipo utilizados en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento y servicios generales en Edificios Públicos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	5

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Almacenista.

Función: Organizar y controlar la entrada y salida de los materiales; recibir materiales y artículos; clasificar los materiales y/o artículos de entrada al almacén; actualizar el registro de movimientos y existencias; realizar inventarios físicos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Administración de Recursos	20
Almacenes e Inventarios	20
Archivo y control de gestión	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	10
T. P. Activas	9

Puesto: Analista Especializado.

Función: Integrar información, investigar, diseñar, ejecutar y evaluar programas de diversa índole presupuestal, financiera, estadística, jurídica, técnica, etc.; analizar la información y antecedentes para proponer soluciones; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Estadística	20
Tarifas	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Analista de Evaluación.

Función: Formular la programación y cambios programáticos que se requieran; evaluar y programar conjuntamente los proyectos, subprogramas y programas; elaborar listados programáticos y catálogos de programas; recopilar los formatos de programas, subprogramas y proyectos para su evaluación; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Asertividad	20
Planeación Estratégica	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Analista de Información.

Función: Recopilar información para la realización del estudio asignado; registrar y clasificar información; estudiar y analizar todo tipo de información; emitir opinión y formular extractos de información relevante y elaborar propuestas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Elaboración de planes y programas de los procesos laborales	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	13
T. P. Activas	12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Analista de Planeación.

Función: Elaborar modelos y metodologías de planeación; formular estudios de factibilidad de proyectos; promover el diseño y desarrollo organizacional; elaborar programas de investigación; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Planeación Estratégica	20
Administración de Recursos	20
Excelencia en los servicios que presta la Secretaría de Salud	20
Mejora continua en los procesos de trabajo de la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	8
T. P. Activas	8

Puesto: Analista de Recursos Humanos.

Función: Efectuar análisis de puestos en la dependencia en que labora; participar en la integración del catálogo de puestos de la dependencia; formular estudios para determinar niveles de sueldos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Planeación Estratégica	20
Administración de Recursos	20
Metodología para el estudio de análisis de puestos	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	47
T. P. Activas	46

Puesto: Analista de Sistemas Administrativos.

Función: Recopilar información sobre la estructura y funcionamiento de la unidad en estudio; Analizar la información recopilada y verificarla; emitir opinión sobre el funcionamiento de los sistemas y procedimientos administrativos; elaborar propuestas de mejoramiento a los sistemas y procedimientos administrativos; elaborar manuales de organización; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Administración de Recursos	20
Elaboración de Manuales	20
Elaboración de planes y programas de los procesos laborales	20
Planeación Estratégica	20
*Organización Empresarial o Administrativa	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	120
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Analista de Sistemas Computacionales

Función: Analizar la necesidad de sistemas automatizados de información; elaborar el diseño de nuevos sistemas de acuerdo a las necesidades detectadas; elaborar la documentación de los sistemas; implantar y elaborar los instructivos para grabación de datos y operación de la computadora; evaluar los resultados de las pruebas de los programas; supervisar y controlar la implementación de nuevos sistemas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	2

Puesto: Analista de Planeación.

Función: Elaborar modelos y metodologías de planeación; formular estudios de factibilidad de proyectos; promover el diseño y desarrollo organizacional; elaborar programas de investigación; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Planeación Estratégica	20
Administración de Recursos	20
Excelencia en los servicios que presta la Secretaría de Salud	20
Mejora continua en los procesos de trabajo de la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	8
T. P. Activas	8

Puesto: Analista de Recursos Humanos.

Función: Efectuar análisis de puestos en la dependencia en que labora; participar en la integración del catálogo de puestos de la dependencia; formular estudios para determinar niveles de sueldos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Planeación Estratégica	20
Administración de Recursos	20
Metodología para el estudio de análisis de puestos	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	47
T. P. Activas	46

Puesto: Analista de Sistemas Administrativos.

Función: Recopilar información sobre la estructura y funcionamiento de la unidad en estudio; Analizar la información recopilada y verificarla; emitir opinión sobre el funcionamiento de los sistemas y procedimientos administrativos; elaborar propuestas de mejoramiento a los sistemas y procedimientos administrativos; elaborar manuales de organización; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Administración de Recursos	20
Elaboración de Manuales	20
Elaboración de planes y programas de los procesos laborales	20
Planeación Estratégica	20
*Organización Empresarial o Administrativa	20
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	120
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Analista de Sistemas Computacionales

Función: Analizar la necesidad de sistemas automatizados de información; elaborar el diseño de nuevos sistemas de acuerdo a las necesidades detectadas; elaborar la documentación de los sistemas; implantar y elaborar los instructivos para grabación de datos y operación de la computadora; evaluar los resultados de las pruebas de los programas; supervisar y controlar la implementación de nuevos sistemas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	2

TERMINADO
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Auxiliar "A".

Función: Auxiliar en todas las actividades administrativas, operativas y de control del área; Intervenir en el aprovechamiento de recursos materiales; colaborar en el control y distribución de mensajería, correspondencias y archivo; operar maquinas de oficina; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Archivo y control de gestión	20
Organización de oficinas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	38
T. P. Activas	38

Puesto: Auxiliar de Almacén.

Función: Auxiliar al almacenista en la recepción y despacho de los diferentes artículos: revisar y clasificar los materiales; entregar los artículos solicitados; auxiliar en el registro respectivo de movimientos de entrada y salida de los artículos, herramientas y equipo; y demás actividades inherentes al puesto..

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Almacenes e Inventarios	20
Organización de oficinas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Auxiliar de Analista Especializado.

Función: Auxiliar en la compilación de información; participar en la elaboración de estudios, informes y proyectos; entregar y clasificar la información necesaria para la realización de proyectos específicos que demande su área; Intervenir en el registro de datos en cuadros, gráficas y formatos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	4
T. P. Activas	3

Puesto: Auxiliar de Analista Técnico

Función: Auxiliar en el análisis de estudios, proyectos y programas técnicos; auxiliar en la recopilación, análisis e interpretación de la información; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	20
T. P. Activas	20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Auxiliar de contabilidad.

Función: Elaborar y registrar pólizas de diario, ingresos y egresos; registrar en libros contables las operaciones correspondientes; organizar los documentos comprobatorios de gastos y elaborar relación de gastos; efectuar conciliaciones bancarias y presupuestales; participar en la elaboración de proyectos de presupuestos y estados financieros; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Contabilidad, Finanzas, Auditoría y Costos	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Auxiliar de Limpieza.

Función: Barrer, limpiar, trapear, aspirar y sacudir el mobiliario; trasladar mobiliario, equipo y materiales de acuerdo a las indicaciones que recibe; distribuir y trasladar documentación y correspondencia de acuerdo a las indicaciones que recibe y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Manejo de correspondencia	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	6

Puesto: Auxiliar de Educadora.

Función: Recibir y entregar diariamente a los niños; auxiliar a la educadora en su ausencia con el grupo asignado, elaborar el material didáctico; vigilar todas las actividades del niño así como en el tiempo que duermen; vigilar que el niño aprenda correctamente la forma de utilizar los utensilios para su alimentación; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Elaboración y utilización de material didáctico	20
*Técnicas didácticas para el desarrollo intelectual, social y psicomotor en el niño.	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	6

Puesto: Auxiliar de Mantenimiento.

Función: Apoyar a los oficiales de mantenimiento en instalaciones, reparación, operación y mantenimiento de equipos, bienes inmuebles, muebles y enseres; vigilar el funcionamiento adecuado de la maquinaria y equipo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Instrumentos, herramientas, maquinaria y equipo utilizados en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	16
T. P. Activas	12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Auxiliar de Mecánico Automotriz

Función: Auxiliar al mecánico en las actividades de mantenimiento a vehículos automotrices; Ayudar en la reparación de las fallas mecánicas eléctricas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento a vehículos utilizados en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Auxiliar de Niñera

Función: Auxiliar a la niñera en la recepción, vigilancia y atención de niños lactantes; auxiliar en la alimentación de los infantes; auxiliar en el cuidado de la higiene y seguridad de los niños y lactantes; auxiliar a la educadora en los ejercicios físicos y juegos; cambiar y vestir al infante para entregarlo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Higiene y seguridad de los niños y lactantes	20
*Técnicas didácticas para el desarrollo intelectual, social y psicomotor en el niño	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Auxiliar de Pagador

Función: Realizar actividades de auxiliar en la recepción y remisión de nominas, sobres y cheques; sustituir y ayudar en la distribución de nominas; auxiliar en el pago del personal; cooperar en la elaboración del listado del personal que no cobro; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
*Nóminas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	0

Puesto: Auxiliar Técnico

Función: Auxiliar en el desarrollo de actividades técnicas de estudios y programas; auxiliar en la operación de equipo técnico; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	9
T. P. Activas	8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Analista de Información.

Función: Recopilar información par la realización del estudio asignado, registrar y clasificar información, estudiar y analizar todo tipo de información, emitir opinión y formular extractos de información relevante, elaborar propuestas y demás actividades inherentes al puesto

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	14
T. P. Activas	13

Puesto: Bibliotecario.

Función: Organizar, ampliar y conservar colecciones de libros, publicaciones y material didáctico para prestamos al usuario; elaborar y mantener el inventario de la biblioteca; vigilar la adquisición, clasificación, catalogación y préstamo de documentación; coordinarse con otras bibliotecas para efecto de prestamos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Inventario	20
Organización bibliotecaria	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	1

Puesto: Calderero.

Función: Fabricar calderas de acuerdo a especificaciones recibidas; instalar las mismas una vez que han sido terminadas; reparar las calderas, así como depósitos y cubas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	25

T. P. Autorizadas	11
T. P. Activas	8

Puesto: Captador y Revisor de datos.

Función: Recopilar diversa información inherente al puesto; revisar que la documentación este completa; revisar los listados que emite la computadora; regresar la documentación incompleta para su corrección; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Manejo de correspondencia	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	5
T. P. Activas	5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Carpintero.

Función: Manufacturar, conservar y reparar mobiliario y artículos de madera; elaborar presupuestos; solicitar material y equipo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Carpintería Básica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Chofer

Función: Conducir los vehiculos de la dependencia transportando documentos, materiales, equipo, paquetería, personas; revisar las condiciones mecánicas generales del vehículo; llevar el vehículo al servicio de mantenimiento preventivo y correctivo; asear y conservar en buen estado el interior y exterior del vehículo; reportar a su Jefe Inmediato Superior con oportunidad el requerimiento de servicio mayor que requiera el vehículo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento a vehiculos utilizados en la Secretaría de Salud	20
Transportes y vehiculos utilizados por la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	8
T. P. Activas	8

Puesto: Chofer de Ambulancias

Función: Conducir ambulancias para el transporte de enfermos o accidentados; rendir informes de los servicios que realiza; reportar las fallas que presenta el vehículo; responsabilizarse de los enfermos o accidentados y del personal medico que transporta; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Ética y valores en el servicio en materia de salud	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	85

T. P. Autorizadas	21
T. P. Activas	21

Puesto: Chofer de Camión

Función: Conducir diferentes tipos de vehiculos como unidades del volteo, redilas, etc.; revisar el correcto funcionamiento del vehículo o unidad a su cargo; transportar personal y/o materiales al lugar que se le indique; elaborar informes de las actividades realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento a vehiculos utilizados en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	15

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Chofer de Trailer.

Función: Conducir al trailer para transportar maquinaria, equipo, materiales y vehículos; verificar que la carga este sujeta y estibada correctamente; revisar que el vehículo se encuentre en buenas condiciones mecánicas reportando las fallas oportunamente; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento a vehículos utilizados en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Clasificador de Información.

Función: Realizar actividades de recepción de escritos y peticiones; analizar y extraer la información; enviar a la unidad de audiencia los escritos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Manejo de correspondencia	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Cocinera.

Función: Efectuar la requisición de artículos de consumo para la elaboración de alimentos; preparar y elaborar alimentos conforme a las indicaciones de dietistas y nutricionistas; realizar actividades de cocción, horneado, freido, condimentado, aderezado y sazonado de los alimentos; verificar que los alimentos y utensilios a utilizar, sean higiénicos; programar y calcular la alimentación a consumir; conservar los alimentos en lugares higiénicos y refrigerados; reportar desperfectos del equipo e instalaciones de cocina; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Nutrición	20
Higiene	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Contador.

Función: Organizar y dirigir el sistema de control del presupuesto; participar en la elaboración del presupuesto por programas; revisar y certificar los estados financieros; analizar e interpretar estados financieros y efectuar conciliación de saldos; proponer medidas técnicas que permitan actualizar procedimientos y sistemas de registro contable y presupuestal; efectuar asientos y registros contables; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Contabilidad, Finanzas, Auditoria y Costos	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Controlador de Accesos.

Función: Recibir boletos de entrada; vigilar el comportamiento de los asistentes; remitir a las autoridades los infractores; y demás actividades inherentes al puesto

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Controlador de Asistencia.

Función: Verificar el registro de entrada y salida del personal; llevar el control de asistencia del personal (faltas, retardos, permisos y descuentos); reportar incidencias; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de procesos	20
*Metodología para el seguimiento y control de las asistencias del personal	20
informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	22
T. P. Activas	21

Puesto: Controlador de Vehículos.

Función: Ordenar rutas y servicios a los choferes; controlar la operación de los vehículos y transportes; llevar registro de los servicios que se realizan; supervisar el estado de los vehículos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento a vehículos utilizados en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	54

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Coordinador.

Función: Planear, coordinar, desarrollar y evaluar los programas y/o actividades que le sean asignadas; Informar el resultado de sus actividades a su jefe inmediato; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Planeación Estratégica	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Coordinador de Proyectos.

Función: Coordinar, diseñar, desarrollar y evaluar proyectos; diagnosticar necesidades; elaborar inventario de recursos; definir objetivos; formalizar y desarrollar proyectos para alcanzar objetivos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Planeación estratégica	20
Lineamientos metodológicos para el diagnóstico de necesidades	20
Inventario	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Coordinador de Actividades.

Función: Organizar, distribuir y controlar las actividades realizadas por el personal a su cargo; revisar y evaluar los resultados técnicos de los trabajadores asignados a su área; diseñar trabajos a desarrollar; verificar que la normatividad de su especialidad sea aplicada adecuadamente; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Metodología de evaluación y seguimiento para medir el desempeño de los trabajadores	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	2

Puesto: Costurera.

Función: Cortar, coser y confeccionar prendas de vestir; efectuar labores de zurcido, remendado, bordado, hilvanado y deshilado; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	4
T. P. Activas	4

Puesto: Dibujante.

Función: Bocetar diversos trabajos de carácter técnico; dibujar planos y proyectos de obras de acuerdo a las especificaciones técnicas del dibujo; elaborar diagramas, sistemas y/o estructuras técnicas de acuerdo a las dimensiones requeridas: colorear, entintar, calcar o reproducir laminas, gráficas, croquis y planos; diseñar para captación de información; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Diseño	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	13
T. P. Activas	12

Puesto: Dietista.

Función: Organizar, dirigir y controlar la preparación de regímenes alimenticios, así como vigilar que se cumplan con los requerimientos nutricionales del cuadro básico de alimentos; organizar y vigilar la preparación de regímenes alimenticios para individuos o grupos en hospitales, instituciones y para trabajadores; elaborar el cuadro básico de alimentos; formular los pedidos de viveres y las requisiciones de materiales para el servicio de cocina; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Diseñador Gráfico.

Función: Diseñar motivos, graficar.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Diseño gráfico	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Educadora.

Función: Aplicar las técnicas pedagógicas a los niños lactantes; realizar actividades para ayudar a alcanzar el desarrollo físico y mental del infante; participar en la enseñanza psicopedagógica para el aprendizaje; coordinar las actividades junto con los padres, niñeras y auxiliares en el desarrollo integral del niño; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Técnicas didácticas para el desarrollo intelectual, social y psicomotor del niño	20
Elaboración y/o evaluación de Material didáctico	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	7

Puesto: Enfermera General.

Función: Asistir al Médico en sus consultas y proporcionar el servicio de enfermería; registrar y ministrar los medicamentos y tratamientos prescritos por el médico; efectuar todo tipo de curaciones menores; elaborar reporte de las actividades realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	65
T. P. Autorizadas	4
T. P. Activas	3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Electricista.

Función: Instalar sistemas de alumbrado y energía eléctrica de acuerdo a las indicaciones del plano respectivo; proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas de alumbrado y energía eléctrica; ajustar, montar y reparar aparatos y equipo eléctrico; elaborar solicitud de dotación de equipo y material; elaborar reporte de las reparaciones realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Electricidad	20

Área	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	25
T. P. Autorizadas	12
T. P. Activas	11

Puesto: Estadografo.

Función: Organizar y clasificar la información recopilada y expresarla en gráficas utilizando bases matemáticas; diseñar cuadros comparativos; efectuar encuestas por sondeo y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Área	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	16
T. P. Activas	15

Puesto: Fogonero.

Función: Alimentar la caldera con combustible; vigilar y controlar la temperatura de la caldera; dar mantenimiento y servicio a la caldera; y además actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Área	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	25
T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Gestor.

Función: Atender a las solicitudes de tramites por parte del interesado; recibir u controlar documentación diversa; gestionar el trámite de los documentos que recibe; efectuar reclamaciones por descuentos indebidos y tramita reembolso; gestionar ante ISSSTE prestamos; entregar documentos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Manejo de correspondencia	20

Área	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Ingeniero Mecánico.

Función: Planear la instalación de equipo; diseñar y supervisar el montaje, operación y mantenimiento del equipo; formular estimaciones de costo de la instalación; formular presupuesto para refacciones y mantenimiento del equipo; coordinar las actividades operativas y de mantenimiento; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Ingeniero Químico.

Función: Las inherentes a su puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Intendente.

Función: Coordinar las actividades de limpieza; supervisar al personal bajo su mando; realizar reportes de actividades; distribuir los suministros necesarios para el desarrollo del trabajo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	1

Puesto: Jardinero.

Función: Mantener las áreas verdes, macetas y árboles en estado optimo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Almacén.

Función: Coordinar, dirigir, y supervisar al personal en la recepción, control y despacho de artículos y materiales; controlar movimientos de entrada y salida de almacén; recibir y revisar la cantidad y calidad de la mercancía; periódicamente realizar inventario físico; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
	20
	20
	20
	20
	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	3

Puesto: Jefe de Archivo.

Función: Dirigir y controlar el registro de la documentación; coordinar las actividades de los empleados en la recepción, revisión, clasificación y distribución de la documentación; efectuar labores de apertura de expedientes; vigilar el manejo de los kardex; ordenar la depuración periódica de los expedientes; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Archivo y control de gestión	20
Informática	20
Relaciones Interpersonales	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Jefe de Biblioteca.

Función: Dirigir, organizar y controlar la biblioteca; supervisar los servicios que presta la biblioteca; establecer programas de préstamo de libros; sugerir la contratación de publicaciones; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Informática	20
Relaciones Interpersonales	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Planeación Estratégica	20
Liderazgo	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Cocina.

Función: Organizar, dirigir y supervisar los servicios de cocina y comedor; elaborar el menú diario y supervisar que los alimentos sean preparados de acuerdo a las indicaciones de dietistas y nutricionistas; efectuar las requisiciones para la preparación de alimentos; recibir, almacenar y distribuir la mercancía de alimentos; elaborar y manejar el presupuesto del servicio de cocina; verificar el buen funcionamiento de las instalaciones de cocina; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Informática	20
Relaciones Interpersonales	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Jefe de División

Función: Planear las actividades técnico – administrativas de las áreas que conforman la división; organizar las actividades a realizar; dirigir las actividades de las áreas asignadas; controlar las actividades de las áreas a su cargo; y demás actividades inherentes a su área.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Informática	20
Relaciones Interpersonales	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Planeación Estratégica	20
Liderazgo	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	1

Puesto: Jefe de Grupo en Sistemas Electrónicos

Función: Programar soluciones e interpretar; instalar sistemas de software; evaluar sistemas; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Relaciones Interpersonales	20
Administración de Recursos	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Planeación Estratégica	20
Liderazgo	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	38
T. P. Activas	33

Puesto: Jefe de Intendentes

Función: Elaborar programas de trabajo; supervisar las actividades de los intendentes; inspeccionar las instalaciones del inmueble periódicamente; elaborar reportes de actividades; elaborar requisiciones de materiales de trabajo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Relaciones Interpersonales	20
Administración de Recursos	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Mantenimiento de Equipo y Maquinaria Especializada.

Función: Planear, dirigir y coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo mecanizado y auxiliar del centro; colaborar en la solución de problemas técnicos; dar recomendaciones para la corrección de errores en el proceso de mecanización de la correspondencia; realizar pedidos de materiales, refacciones, herramientas y equipos; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes a su puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Jefe de Mantenimiento en General.

Función: Supervisar y coordinar el mantenimiento de las unidades sujetas a reparación; distribuir el trabajo al personal calificado; programar el mantenimiento preventivo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	13
T. P. Activas	12

Puesto: Jefe de Turno de Mantenimiento.

Función: Coordinar las actividades del personal de mantenimiento; evaluar y reportar problemas y necesidades de la instalación. Llevar el control de asistencia del personal a su cargo y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	9
T. P. Activas	9

Puesto: Jefe de Mesa

Función: Realizar actividades de recepción y entrega de documentos; controlar y dar tramites a la información que se procesa; distribuir cargas de trabajo; elaborar reportes de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	75
T. P. Activas	71

Todos CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Mantenimiento de Equipo y Maquinaria Especializada.

Función: Planear, dirigir y coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo mecanizado y auxiliar del centro; colaborar en la solución de problemas técnicos; dar recomendaciones para la corrección de errores en el proceso de mecanización de la correspondencia; realizar pedidos de materiales, refacciones, herramientas y equipos; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes a su puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Jefe de Mantenimiento en General.

Función: Supervisar y coordinar el mantenimiento de las unidades sujetas a reparación; distribuir el trabajo al personal calificado; programar el mantenimiento preventivo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	13
T. P. Activas	12

Puesto: Jefe de Turno de Mantenimiento.

Función: Coordinar las actividades del personal de mantenimiento; evaluar y reportar problemas y necesidades de la instalación. Llevar el control de asistencia del personal a su cargo y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	9
T. P. Activas	9

Puesto: Jefe de Mesa

Función: Realizar actividades de recepción y entrega de documentos; controlar y dar tramites a la información que se procesa; distribuir cargas de trabajo; elaborar reportes de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	75
T. P. Activas	71

TRAMITE CON
PASADO DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Sección de Contabilidad.

Función: Organizar, dirigir y controlar el trabajo de la sección a su cargo; intervenir en el análisis y registro de las operaciones contables; evaluar la confiabilidad de los datos consignados en los documentos; analizar e interpretar estados financieros y operaciones contables; supervisar el desarrollo de las operaciones del sistema contable, y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20
Contabilidad, Finanzas, Auditoría y Costos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Jefe de Oficina de Sistemas de Cómputo

Función: Revisar los resultados de los programas procesados; coordinar y controlar las actividades del personal a su cargo; participar en el análisis, interpretación y clasificación de cifras y datos; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	10
T. P. Activas	9

Puesto: Jefe de Taller de Electricidad

Función: Dirigir y supervisar al personal a su cargo en las actividades de tendido de líneas de alta tensión, cableado subterráneo, instalación de subestaciones y arbotantes; revisar el embobinado de motores, transformadores, alternadores e instalaciones eléctricas automóbiles; elaborar solicitud de requisición de materiales a utilizar; elaborar informe de avance de los trabajos encomendados; y demás actividades inherentes al puesto

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	21
T. P. Activas	19

Puesto: Jefe de Taller de Mantenimiento

Función: Organizar, dirigir y supervisar al personal del taller a su cargo; elaborar requisición de material y equipo, elaborar programas de trabajo, vigilar el cumplimiento de las medidas de seguridad correspondientes y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	4
T. P. Activas	4

TEXTOS CON
FALLAS DE ORIGEN

Puesto: Jefe de Taller de Herrería.

Función: Coordinar y supervisar las actividades del taller; elaborar programas de actividades; distribuir las cargas de trabajo al personal a su cargo; controlar el material y rendir informes sobre producción; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Jefe de Vigilantes.

Función: Planear programas, organizar las normas de su sección; delegar responsabilidades y distribuir las actividades del personal a su cargo; entregar y controlar los programas y eventos a realizar; recibir y canalizar los reportes de operaciones; elaborar reportes de las actividades realizadas y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Administración de Recursos	20
Relaciones Interpersonales	20
Informática	20
Análisis de problemas y toma de decisiones	20
Liderazgo	20
Planeación Estratégica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	60
Socio-afectiva	105

T. P. Autorizadas	4
T. P. Activas	3

Puesto: Jardinero Especializado en Viveros.

Función: Clasificar y cultivar diversas semillas para su reproducción posterior; controlar temperaturas y riegos; seleccionar abonos y fumigantes; supervisar el personal a su cargo; informar de las actividades a su jefe; formular requisiciones y demás actividades inherentes.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Lavandera.

Función: Recoger, clasificar y contar la ropa que se da a lavar; lava, seca y plancha la ropa a mano y/o maquina; operar y vigilar el funcionamiento de las maquinas, lavadoras y planchadoras; realizar trabajos de costuras menores a las ropas dañadas; acomodar la ropa para su almacenamiento y/o entrega; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Seguridad e Higiene	20
Mantenimiento y Servicios Generales	20
Cambio de Actividades	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	19
T. P. Activas	18

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Laboratorista.

Función: Registrar y tomar muestras para análisis de laboratorio; preparar el material del laboratorio; efectuar pruebas e interpretar los resultados de laboratorio; realizar el registro y control de las pruebas del laboratorio; elaborar informes sobre los avances y resultados de los análisis; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Informática	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Excelencia en los servicios que presta la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Mecánico Automotriz.

Función: Realizar actividades de mantenimiento de vehículos automotrices; detectar fallas mecánicas y eléctricas a los mismos; reparar las fallas mecánicas y eléctricas detectadas y/o reportadas; elaborar informes de actividades realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Transporte y Vehículos Utilizados por la Secretaría de Salud	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Mantenimiento y Servicios Generales	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Mecanógrafa

Función: Realizar trabajos mecanográficos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación laboral	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	15
T. P. Activas	14

Puesto: Mecánico Electricista

Función: Revisar periódicamente los sistemas eléctricos de automóviles y maquinaria pesada para darles mantenimiento preventivo y correctivo; efectuar reparación en los motores eléctricos como embobinado de motores, cambio de sistemas, recarga de baterías; conservar en buenas condiciones el equipo eléctrico que utiliza para el desempeño de sus funciones; formular solicitud de requisición de refacciones y reporta actividades diarias; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Electricidad	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	18
T. P. Activas	18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Motociclista.

Función: Conducir motocicleta para realizar labores de mensajería; realizar servicios de traslado y entrega de materiales; verificar la correcta recepción de la documentación que se le encargue; limpiar y mantener el vehículo en condiciones óptimas de funcionamiento; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Mantenimiento del transporte utilizado en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Obrero Especializado.

Función: Vigilar las fallas que presentan los modelos hidráulicos y proceder a su reparación, de acuerdo a las especificaciones contenidas en la guía técnica; calibrar las partes de los modelos hidráulicos que lo requieran; manejar el datimetro para medir profundidad; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Oficial de mantenimiento.

Función: Realizar las labores de mantenimiento en instalaciones, equipos, bienes inmuebles, muebles y enseres; elaborar informes periódicos de sus labores; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Instrumentos, herramientas, maquinaria y equipo utilizado en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	13
T. P. Activas	13

Puesto: Oficial de Mantenimiento Mecánico

Función: Colaborar en el mantenimiento mecánico de la maquinaria que se utiliza; detectar fallas en la misma; elaborar informe de actividades realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Instrumentos, herramientas, maquinaria y equipo utilizado en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TEJES CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Operador de Computadoras.

Función: Operar y controlar el equipo de computo de acuerdo a los instructivos; procesar la información solicitada por el usuario; controlar los programas en funcionamiento; Preparar el equipo periférico para su funcionamiento; corregir la información en pantallas monitores; supervisar el mantenimiento periódico de la computadora; controlar el tiempo de utilización del computador en cada proceso; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	9
T. P. Activas	9

Puesto: Operador de Conmutador.

Función: Atender las llamadas del conmutador; dar información que se le solicite, canalizar las llamadas telefónicas a la extensión solicitada; llevar el control de llamadas de larga distancia; reportar anomalías del conmutador; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	16
T. P. Activas	16

Puesto: Operador de Equipo no Especializado.

Función: Operar la maquinaria de acuerdo a las necesidades de los programas y a las normas de calidad establecidas; registrar los datos obtenidos por medio del equipo a su cargo; elaborar plan de trabajo tomando en cuenta el mantenimiento preventivo del equipo; elaborar informes sobre las actividades realizadas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Operador de Prensa

Función: Operar prensa mecánica o automática para impresiones; ajustar la maquina al tipo de impresión solicitada; mantener los niveles de entintado requerido; vigilar el funcionamiento de la maquina; reportar oportunamente las fallas o descomposturas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Operador de Pala Especializado

Función: Operar la Pala Mecánica en las actividades encomendadas; cargar y descargar materiales, retirar cascajo y limpiar carreteras, rellenar con materiales de terracería los deslaves en los bordes de carreteras y caminos y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	0

Puesto: Operador de Terminal de Teleproceso

Función: Operar la terminal de teleproceso para introducir a la computadora; solicitar la codificación o claves correspondientes al programa en proceso; recibir el listado con la información procesada y verificar los datos; proporcionar información sobre los programas en proceso a su cargo; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Pedagogo

Función: Diseñar planes y programas; establecer metodologías a seguir; implementar sistemas de evaluación; dar seguimiento a la profesionalización del personal en sus puestos asignados; elaborar manuales administrativos; realizar análisis de puestos; elaborar y/o supervisar el material didáctico de los cursos a impartir; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Formación de Instructores Internos	20
Planeación Estratégica	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Peón de Limpia

Función: Barrer las calles; recolectar basura; vaciar los botes recolectores de basura; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Pintor.

Función: Pintar muros, instalaciones, mobiliarios y equipo; realizar el mantenimiento preventivo de su especialidad; elaborar presupuesto; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	1

Puesto: Plomero

Función: Recibir de su Jefe inmediato instrucciones de los trabajos a realizar; instalar tuberías y conexiones de redes de distribución; realizar pruebas a las tuberías instaladas; Controlar los equipos y materiales de trabajo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaria de Salud	5
Calidad Total en la Secretaria de Salud	20
Motivación Laboral	20
Plomería	20

Area	Horas
Cognoscitiva va -MB	8M /CMMR42- 1.63M -MB
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Profesor

Función: Preparar el programa del curso sobre las distintas materias; impartir clases de la materia; orientar en las actitudes cívicas a los alumnos; realizar exámenes y calificar a los alumnos en su aprovechamiento; llevar el control de aprovechamiento y asistencia de los alumnos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaria de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
*Técnicas didácticas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	0

Puesto: Psicólogo

Función: Realizar, aplicar y llevar a cabo estudios y exámenes psicológicos para orientar a trabajadores y a sus familiares.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaria de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
*Pruebas psicométricas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Radio Operador

Función: Transmitir información diversa por radio con base a las solicitudes recibidas; recibir radiogramas; mecanografiar la información en las formas correspondientes y turnarla a los destinatarios; archivar copias de los radiogramas que envía o recibe; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	6

Puesto: Recepcionista

Función: Atender llamadas telefónicas; recibir, atender, informar y orientar al público que solicite información relacionada con la oficina o localización y/o entrevistas con los funcionarios; anunciar a los visitantes con los funcionarios respectivos; realizar trabajos de apoyo administrativo y ocasionalmente de mecanografía; recibir y llevar control de correspondencia y archivo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	65
T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	6

Puesto: Residente

Función: Participar en la formulación del programa anual de obras de construcción a cargo de la residencia general; distribuir y asignar entre el personal bajo su mando y de acuerdo a sus especialidades, las actividades correspondientes; reportar mensualmente sobre gráficas estadísticas, el avance de las obras y el costo neto; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Atención al Usuario	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Responsable de Mesa de Control

Función: Controlar la entrada y salida de información del centro de computo; registrar la información que se recibe en el centro; llevar a cabo el seguimiento de la información hasta la entrada del producto final; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	7
T. P. Activas	7

Puesto: Revisor Técnico

Función: Realizar la revisión técnica jurídica de los proyectos de dictamen agrario; cotejar los proyectos de dictámenes con los planos y expedientes agrarios; emitir opinión sobre la procedencia de los proyectos del dictamen agrario; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	11
T. P. Activas	7

Puesto: Secretaria de Director de Área

Función: Recibir y controlar la correspondencia oficial y particular del Director; tomar dictado y transcribir mecanográficamente; atender las llamadas telefónicas; archivar la documentación particular y oficial del Director; llevar el control de la agenda diaria del Director; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
Actualización Secretarial	20
Archivo y Control de Gestión	20
Redacción y elaboración de documentos e informes	20
Organización de Oficinas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	36
T. P. Activas	35

Puesto: Secretaria de Jefe de Departamento

Función: Tomar taquigrafía y transcribir mecanográficamente; organizar y controlar el archivo; atender llamadas telefónicas; atender solicitudes de entrevista; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
Actualización Secretarial	20
Archivo y Control de Gestión	20
Redacción y elaboración de documentos e informes	20
Organización de Oficinas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	101
T. P. Activas	94

Puesto: Secretaria de Jefe de Oficina

Función: Tomar dictado en taquigrafía y transcribir mecanográficamente; organizar y controlar el archivo; atender llamadas telefónicas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
Actualización Secretarial	20
Archivo y Control de Gestión	20
Redacción y elaboración de documentos e informes	20
Organización de Oficinas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	88
T. P. Activas	77

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Secretaria de Subdirector de Área.

Función: Tomar dictado en taquigrafía y transcribir mecanográficamente; atender las llamadas telefónicas; recibir, archivar y controlar la correspondencia enviada al Subdirector; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Motivación Laboral	20
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Informática	20
Actualización Secretarial	20
Archivo y Control de Gestión	20
Redacción y elaboración de documentos e informes	20
Organización de Oficinas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	100
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	81
T. P. Activas	78

Puesto: Sobrestante.

Función: Realizar inspecciones y aplicar mantenimiento correctivo; elaborar reportes del estado en que se encuentran las instalaciones; efectuar reparación de cables o líneas telefónicas y demás funciones inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Elaboración de Informes	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	6
T. P. Activas	4

Puesto: Sobrestante de Mantenimiento en General.

Función: Contribuir a mantener en condiciones de operatividad las instalaciones y maquinaria en general; auxiliar en la aplicación del mantenimiento; realizar las actividades para el correcto funcionamiento de su área; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Elaboración de Informes	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Subjefe de Almacén

Función: Colaborar en la coordinación, dirección y supervisión de las actividades del almacén; controlar todos los materiales y equipo que se maneja dentro del área; suministrar el material que se solicita; recibir y revisar la cantidad y calidad de la mercancía; y demás actividades inherentes al puesto

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20
Relaciones Interpersonales	20
Administración de Recursos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	14
T. P. Activas	11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Subjefe de Oficina

Función: Apoyar al jefe en la organización y control de las actividades; distribuir las cargas de trabajo entre el personal a su cargo; supervisar el desarrollo de las actividades asignadas; elaborar reportes de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación aboral	20
Infomática	20
Relaciones Interpersonales	20
Administración de Recursos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	65

T. P. Autorizadas	76
T. P. Activas	71

Puesto: Supervisor

Función: Supervisar el desarrollo de las actividades de su área; distribuir las cargas de trabajo del área a su cargo; sugerir modificaciones a los procedimientos establecidos en su área; inspeccionar la ejecución y desarrollo de programas; verificar las necesidades de recursos materiales y equipo; participar en la implantación de cursos de capacitación; elaborar informe de actividades; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación aboral	20
Elaboración de documentos e informes	20
*Técnicas e instrumentos para la supervisión del desempeño de los puestos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Supervisor en Electrónica

Función: Distribuir las cargas de trabajo de su área; coordinar la reparación del equipo electrónico con los técnicos correspondientes; elaborar control de prioridades de operación de aparatos electrónicos; supervisar la prestación del servicio de equipo periférico a usuarios; vigilar la correcta relación de entrada-salida de los sistemas electrónicos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Elaboración de documentos e informes	20
*Técnicas e instrumentos para la supervisión del desempeño de los puestos	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	6
T. P. Activas	5

Puesto: Taquimecanógrafa

Función: Tomar dictado en taquigrafía y transcribir mecanográficamente; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Infomática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	8
T. P. Activas	6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Tapicero.

Función: Realizar actividades de costura sobre muebles, cortinas, automóviles y carros; tapizar muebles y confeccionar cortinas, instalar cortinas y persianas; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Técnico.

Función: Actuar y participar en obras de teatro, cine, t.v., festivales, etc.; participar en los ensayos previos a cada representación; participa en la elaboración de guiones; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la S. Uaria de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	6
T. P. Activas	6

Puesto: Técnico en Archivonomia

Función: Seleccionar el sistema de archivo; recibe, clasifica y distribuye la documentación; utilizar la macrofotografía en la formación y manejo del archivo; preparar y dirigir la elaboración de guías índice; depurar los expedientes; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Archivo y Control de Gestión	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	5
T. P. Activas	5

Puesto: Técnico en Computación

Función: Proporcionar instrucciones de carácter técnico para el manejo del equipo de computo; identificar y resolver problemas que presenta el manejo del equipo; inspeccionar que el equipo sea operado adecuadamente; estudiar las condiciones de funcionamiento de las instalaciones de computo; vigilar el funcionamiento de las instalaciones; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45
T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Técnico Electricista

Función: Proporcionar mantenimiento a las instalaciones y equipo eléctrico; reparar las instalaciones y equipo eléctrico que presenten fallas; controlar las herramientas y equipo utilizado en el desempeño de sus funciones; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Electricidad	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	2
T. P. Activas	2

Puesto: Técnico en Teléfonos

Función: Instalar y reparar el equipo telefónico; estudiar los dibujos y planos de instalación; supervisar y revisar el equipo; realizar instalaciones de equipos de sonido y grabación; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Técnico en Mantenimiento de Maquinaria y Equipo Especializado

Función: Inspeccionar, desmontar, reparar, ajustar, reconstruir o reemplazar unidades integrantes del equipo; verificar el buen estado del equipo a su cargo; consultar bitácoras y realizar trabajos pendientes; solicitar reabastecimiento de material y refacciones necesarias; supervisar las actividades de los auxiliares y atender labores extraordinarias, relacionadas con el servicio; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20

Area	Horas
Cognoscitiva	
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

Puesto: Técnico Mecánico

Función: Dar mantenimiento a instalaciones mecánicas; efectuar reparaciones a las mismas; llevar el control de herramientas y equipo; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Mecánica	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	3
T. P. Activas	3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto: Técnico en Programas de Capacitación

Función: Elaborar programa de cursos de capacitación; seleccionar métodos para la impartición de cursos; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20

Area	Horas
Cognoscitiva	40
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Trabajadora Social

Función: Participar en los programas sociológicos; investigar y analizar la información que se deriva de los estudios de campo; diseñar el material sobre trabajo social; preparar estudios socio - económicos y ambientales; promover el bienestar social a la comunidad; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20
Trabajo Social	20

Area	Horas
Cognoscitiva	45
Socio-afectiva	40

T. P. Autorizadas	11
T. P. Activas	9

Puesto: Técnico en relaciones de Capacitación

Función: Estructurar programas y cursos de capacitación; investigar y diseñar material didáctico, programar, elaborar y evaluar los objetivos de enseñanza - aprendizaje, diseñar instrumentos para la detección del perfil del capacitado, elaborar informes de actividades y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Informática	20
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	20
Técnicas didácticas	20
Material Didáctico	20

Area	Horas
Cognoscitiva	80
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	1
T. P. Activas	1

Puesto: Vigilante

Función: Vigilar todas las instalaciones del área asignada; vigilar y controlar el acceso de personas y vehículos a los inmuebles; cuidar el orden en las diferentes áreas de trabajo; detener y consignar a los infractores dentro de las áreas asignadas; elaborar reporte de actividades, incidencias y anomalías; y demás actividades inherentes al puesto.

Cursos de Capacitación	Horas
Inducción a la Secretaría de Salud	5
Calidad Total en la Secretaría de Salud	20
Motivación Laboral	20
Elaboración de documentos e informes	20

Area	Horas
Cognoscitiva	20
Socio-afectiva	45

T. P. Autorizadas	18
T. P. Activas	13

ANEXO 3

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO.

INSTRUCCIONES: Escriba en el espacio en blanco lo que se le solicita.

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en la Secretaría de Salud?
R _____
2. ¿Qué puesto ocupa actualmente en la Secretaría?
R _____
3. ¿La función real que desempeña corresponde a la plaza que tiene asignada?
R _____
4. ¿Conoce cuál es la Misión de la Secretaría de Salud?
R _____
5. ¿Sabe que todas las instituciones por ley tienen que capacitar a su personal?
R _____
6. ¿Existe un Programa de Capacitación en la Secretaría?
R _____
7. ¿Si existe, a cuántos cursos de capacitación ha asistido desde que está trabajando en la Secretaría?
R _____
8. ¿Los cursos a los que ha asistido tienen relación con la función real que desempeña?
R _____
9. ¿Los cursos en los que ha participado le han ayudado a mejorar las actividades laborales que realiza?
R _____
10. ¿Toma cuando menos un curso de capacitación al año?
R _____