

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Carrera: Ciencias Políticas y  
Administración Pública.  
Especialidad en Administración pública**

**Para optar por el grado de:  
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública**

**Tesina: El proceso de capacitación en los Órganos Político Administrativos  
del Gobierno del Distrito Federal.  
Caso de la Delegación Álvaro Obregón**

**Asesor: Ramiro Carrillo Landeros**

**Autor: Jorge Luis Cohen Montoya**

**Año: 2005**



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.

Quiero agradecer y dedicar la presente tesina a mis papás:

Clara Montoya Carballido y

Jorge Luis Cohen Cedillo

Así como a mi hermano:

Christopher Cohen Montoya

Y agradecer a mis profesores y compañeros por sus atenciones

En especial al Dr. Ramiro Carrillo Landeros por su asesoría

## INDICE

Delimitacion del campo tematico

Exposicion de motivos

Objetivos

Introducción

Marco teorico

Estado

Gobierno

Distrito Federal

Delegacion Alvaro Obregón

Administracion publica

Subcomite Mixto de Capacitacion

Estructura

Atribuciones del Subcomite Mixto de Capacitacion

Funciones del Subcomite Mixto de Capacitacion

Funciones del presidente

De los presidentes adjuntos

De los vocales

Del secretario tecnico

Realizacion de las reuniones

Primera reunion

Segunda reunion

Tercera reunion

Proceso de Capacitacion

Diagnostico de Necesidades de Capacitacion

Programa Anual de Capacitacion

Prestadores de Servicios de Capacitacion

Prestadores de Servicios de Capacitacion

Operacion, Seguimiento y Evaluacion

Evaluacion de la capacitacion

Diagnostico

Prospectiva

Propuestas

Conclusiones

Bibliografía

Anexo

## **DELIMITACIÓN DEL CAMPO TEMÁTICO**

La presente tesina adquiere la estructura de un informe de práctica profesional, puesto que pretende retomar la perspectiva que se tiene dentro del ámbito laboral, partiendo de la experiencia profesional obtenida dentro de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Delegación Álvaro Obregón. Dicha práctica va del mes de enero del año 2004 hasta la presentación de este documento, las actividades desempeñadas son de gran valor para la realización de esta investigación, ya que se relacionan con la capacitación de los servidores públicos, como son el apoyo en la elaboración del programa anual, la operación y evaluación de los cursos, además de permitir tener el alcance a la documentación que da sustento a la tesina.

Existe una importante relación entre la carrera de Ciencia Política y Administración Pública con la labor desempeñada dentro de la delegación, puesto que la capacitación es una herramienta importante para el buen funcionamiento de la administración pública en las dependencias y entidades del gobierno donde se debe buscar el mejoramiento constante de los procesos que les dan movimiento y por ende permiten solventar sus obligaciones. La carrera permite tener el conocimiento teórico y el deber ser de la gestión pública, con base en los criterios técnicos que se adquieren en las aulas y se refuerzan con la práctica profesional de una forma más empírica. La materia que más se relaciona con el trabajo realizado es Desarrollo de Personal Público, pues da un panorama de las condiciones en las que laboran los trabajadores y la importancia que tiene desarrollar y actualizar sus habilidades y actitudes para el correcto andar de la administración pública.

Los administradores públicos como personas con movilidad, capaces de desempeñar su labor en cualquier área de la administración pública, deben acompañar su práctica profesional con la formación científica adquirida dentro de la Facultad, por eso este documento pretende demostrar la flexibilidad y adaptabilidad que tiene la carrera de Ciencia Política y Administración Pública a la hora de enfrentarse con la realidad en el terreno profesional. Muchos detractores de la carrera han dicho que carece de congruencia con la verdad que vive el país, en contraposición con esta postura es importante demostrar la capacidad que tienen los

egresados de adaptarse a cualquier circunstancia, tiempo y espacio público. La realización de esta tesina es muestra clara que la carrera es eficiente porque brinda las bases y fundamentos para el desempeño laboral, buscando siempre la mejora continua de la administración pública.

### **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

La capacitación en nuestros días tiene un carácter simplemente legal, pues no es vista como la herramienta enfocada a fortalecer a los trabajadores y por ende a la dependencia, al no otorgársele la trascendencia debida queda olvidada, al igual que

los fines anhelados, parte de ello por medirse con base en la cantidad, lo cual no es muestra clara de buenos resultados, descuidándose la calidad, siendo ésta determinante para satisfacer adecuadamente las especificaciones buscadas con dicha capacitación, por lo tanto no es íntegra enfocándose a cubrir una carencia minúscula de los trabajadores omitiéndolos como parte de un todo, es decir, de una organización con propósitos comunes, cuando lo imperioso son servidores públicos capaces que en forma eficiente asuman con responsabilidad sus funciones y cuyo principal objetivo sea alcanzar los fines institucionales, por ello debe resaltarse la importancia de una organización que los fortalezca.

Se necesita cambiar el enfoque de la capacitación, es decir, pasar de un mero requisito a una meta, de un gasto innecesario a una inversión, de una pérdida de tiempo a un factor de cambio dentro de las organizaciones públicas. El presente trabajo, a partir de la experiencia adquirida, revisa el proceso que sigue la capacitación en los órganos político – administrativos del Gobierno del Distrito Federal, principalmente en la delegación Álvaro Obregón, con el fin de considerar todos estos enfoques para así vigorizar dicho proceso y por ende brindar una capacitación que fortalezca a los trabajadores y a la delegación, observar las características principales, detectar aciertos y errores pretendiendo que este documento sirva como referente y apoyo para las diferentes delegaciones. Así, el valor del trabajo radica en la búsqueda de mejorar la capacitación, eficientarla en sus resultados para transformarla en un motor de cambio dentro de las organizaciones del sector público.

A diferencia de otros trabajos sobre capacitación, este pretende darle un carácter más práctico, puesto que trata sobre su accionar, sin olvidar su marco teórico, el cual le da sustento, existen 12 tesis sobre capacitación en nuestra carrera, todas hablan de la administración pública federal, sólo una se enfoca a la administración pública del Distrito Federal, pero lo hace sobre el extinto Departamento del Distrito Federal, específicamente sobre la Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación (1995 – 1997), ninguna se enfoca a las delegaciones del Gobierno del Distrito Federal, además de que 9 de las tesis existentes tienen de 10 a 27 años de longevidad, las 3 más recientes hablan sobre la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2001), Escuela Militar de Tropas Especialistas de la Fuerza Aérea (2003) y el Instituto Mexicano del Petróleo (2004).



El presente trabajo aporta a los órganos político administrativos del Gobierno del Distrito Federal y principalmente a la delegación Álvaro Obregón una investigación seria sobre su proceso de capacitación que tiene el objetivo de eficientarlo, además de tener un documento actual y de carácter práctico sobre la capacitación en un ámbito de gobierno no explorado como es el caso de las delegaciones del Distrito Federal.

## OBJETIVOS

Antes de iniciar cualquier trabajo, se debe tener claro los objetivos que se buscan y los resultados por obtener con el desarrollo del mismo, por eso es conveniente detenerse a exponerlos y mantenerlos presentes durante su elaboración para no perder o desviar el rumbo de la investigación. Aquí se trata de mostrar la importancia que tiene la capacitación como el motor de cambio que buscan las delegaciones del Distrito Federal, la chispa que de a los trabajadores la fuerza de transformar la organización en eficiente con un modelo integral, al proporcionarles las herramientas para desenvolverse mejor en su puesto, pero no sólo eso, también los debe hacer parte de la institución con movilidad y flexibilidad, es decir, que a partir del conocimiento técnico y operacional sobre la dependencia, puedan aportar y participar en la consecución de los fines.

Sería difícil lograr un cambio en la capacitación de los trabajadores, si antes no se vigorizan los subcomités mixtos de capacitación y las unidades departamentales encargadas de la función, por ello una de las metas es apuntalar dichas áreas para que conozcan la importancia que pueden tener en el fortalecimiento y mejora de la delegación. El presente documento puede servir para ello, ya que además de darle un cauce científico al proceso, permite hacerlo más accesible y práctico, puesto que en la actualidad se tiene separado en diferentes lineamientos, lo que ocasiona la repetición excesiva de los conceptos, lo cual extiende el tiempo para su operación y revisión. Además, se formuló un diagnóstico del problema y las propuestas de mejora para el sistema de capacitación en el plano delegacional, tomando como estudio de caso a la Delegación Álvaro Obregón.

A partir de esto, se tiene la intención de efficientar la capacitación, hacerla más práctica pero que dé verdaderos y mejores resultados, modernizar el diagnóstico de necesidades de capacitación apoyados en el intranet, para que arroje los resultados con mayor veracidad y rapidez. Con base en los conceptos y objetivos que le dan vida a la delegación se debe diseñar el programa anual de capacitación y gracias al diseño de un *link* para los trabajadores en la página de internet de la delegación, será posible enterarlos de los cursos, horarios y fechas, por otro lado debe darse

seguimiento al trabajador para ver sus resultados, no con el afán de perseguirlo, sino para evaluar la capacitación brindada.

La capacitación posibilita un cambio y una mejora para el sector público, algo que se busca constantemente, pero no se recurre a ella, se ha olvidado y quedado relegada, por ello es propósito de la presente tesina rescatar y aprovechar la capacitación para lograr el tan esperado cambio, eficiencia y calidad de las organizaciones públicas, algo para lo que fue creada, pero que desgraciadamente no ha logrado, principalmente por el poco compromiso y desinterés de los propios funcionarios públicos.

Por último, el propósito de la tesina es conjuntar el aspecto científico con el de la práctica laboral, por ello una de las metas es conseguir que el documento demuestre las habilidades, actitudes y conocimientos adquiridos dentro de la Facultad y desarrollados dentro de la administración pública del Distrito Federal, por medio de un documento que demuestre merecimientos para obtener un título académico, en este caso el de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública, mostrando la eficiencia de la carrera en la práctica laboral, desmentir las críticas que la consideran como poco práctica en el quehacer público al aseverar que no proporciona las herramientas necesarias para un desempeño profesional eficiente y eficaz. Frente a tales críticas destaca el prestigio de la profesión en el sector público, por los buenos resultados que da en éste.

## INTRODUCCIÓN

La administración pública mexicana vive en nuestros días una crisis por su falta de eficiencia, esto ha generado un descontento por parte de la ciudadanía, la cual ha perdido la confianza en sus instituciones e intenta participar de forma más activa en la vida política nacional y exige por lo tanto un mejor manejo de los recursos públicos, por ello resulta fundamental buscar métodos que posibiliten eficientar su labor, un camino obligado a tomar es racionalizar el manejo de los recursos humanos con que cuentan las instituciones, ya que sin ellos es imposible hacerlo con los otros recursos. Una de las formas de lograrlo es por medio de la capacitación, la cual permite fortalecer al trabajador dándole las herramientas necesarias para que pueda desempeñar su trabajo de una manera eficiente y así lograr alcanzar los fines que buscan las instituciones mexicanas.

*“la capacitación es una actividad planeada, basada en necesidades reales de la organización; busca lograr un cambio positivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal; dicha actividad contribuye a que el objetivo general de toda institución se logre plenamente, pues aporta a la organización empleados debidamente preparados para que puedan realizar sus funciones de la mejor manera; por lo tanto las acciones de capacitación deben abarcar todos los niveles jerárquicos y formar al personal en todos sus aspectos”.<sup>1</sup>*

En México la capacitación no ha logrado alcanzar su objetivo, se queda solamente en buenos deseos y esto de ninguna manera parece solucionar los problemas que viven las organizaciones por falta de personal debidamente preparado, por ello es importante revisar los fundamentos de la capacitación, hallar el impulso que logre convertirla en un motor de cambio dentro de las organizaciones, “...es necesario que la capacitación procure un cambio en la conducta de los trabajadores, con el objeto de permitirle comprender la importancia de su participación dentro del proceso

---

<sup>1</sup> Siliceo, Alfonso en Ayala Bravo, Norma, “Tesis: La capacitación como apoyo a la calidad y productividad laboral de los servidores públicos”, México, UNAM, 1994, p. 118.

*productivo y entender que el cambio social le reclama una mayor preparación.*<sup>2</sup>, el presente trabajo tiene la finalidad de buscar precisamente eso a partir de inspeccionar su proceso pretendiendo encontrar las deficiencias que lo hacen fracasar y también destacar los aspectos a mejorarse para así tener una mejor capacitación que posibilite cumplir con los objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo, se toma como referencia la situación de las delegaciones políticas del Gobierno del Distrito Federal y, de manera más precisa de la delegación Álvaro Obregón, ya que en esta demarcación realicé mi práctica profesional, situación que posibilita un mayor conocimiento de las circunstancias y condiciones de la capacitación en dicho Gobierno, en virtud de lo cual se busca destacar las experiencias adquiridas y complementarlas con la labor analítica, a fin de tener un resultado lo más apegado posible a la realidad.

El Distrito Federal es la sede de los Poderes de la Unión y capital de los Estados Unidos Mexicanos, así como el centro político, económico e histórico de la Nación, en 1994 se realizó una reforma al artículo 122, título 5° de la Constitución, estableciéndose la figura de Jefe de Gobierno del Distrito Federal y su elección por voto popular; asimismo se estableció que a partir del año 2000 la elección de los delegados políticos sería por voto directo de la población que habita en la demarcación territorial de cada una de éstas. En este proceso se creó un marco legal y administrativo, teniendo como principal ordenamiento el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, el cual establece que *“el Distrito Federal es una entidad federativa con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena capacidad para adquirir y poseer toda clase de bienes que le sean necesarios para la prestación de los servicios públicos a su cargo, y en general, para el desarrollo de sus propias actividades y funciones”*.<sup>3</sup>

La administración pública del Distrito Federal cuenta para su apoyo con 16 órganos político – administrativos, los cuales se denominan genéricamente como delegaciones, cada una de ellas se integra con un titular, al que se denomina Jefe Delegacional y es electo en forma universal, libre, secreta y directa cada tres años.

---

<sup>2</sup> Ayala Bravo, Norma, Idem, p. 12.

<sup>3</sup> *Estatuto de Gobierno del Distrito Federal*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2005, art. 2, en [www.df.gob.mx/leyes/normatividad](http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad).

Estos órganos tienen competencia, dentro de sus respectivas jurisdicciones, en las materias de: gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural y deportiva.

Una de esas delegaciones del Distrito Federal es la Álvaro Obregón, la cual lleva a cabo la administración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, y con base en los lineamientos jurídicos que rigen su actuación, realiza funciones de gobierno para hacer llegar servicios de abasto, asesoría jurídica, autorización de trámites y resolución de demandas relacionados con los rubros de obras públicas, desarrollo y servicios urbanos, fomento económico, desarrollo cultural y social, seguridad pública y protección civil, con el apoyo de la participación ciudadana en la demarcación territorial.<sup>4</sup> Para la atención de los asuntos de su competencia tiene autorizada y registrada la siguiente estructura orgánica:

- Oficina del Jefe Delegacional
- Dirección General Jurídica y Gobierno
- Dirección General de Administración
- Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano
- Dirección General de Servicios Urbanos
- Dirección General de Desarrollo Social
- Dirección General de Desarrollo Delegacional

La Dirección General de Administración tiene como principal función administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la delegación, así como instrumentar los programas y cursos de capacitación tendentes al desarrollo del personal; para su operación cuenta con tres direcciones de área, la de recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. La Dirección de Recursos Humanos se encarga de coordinar que se atiendan los requerimientos del Subcomité Mixto de Capacitación y para su apoyo cuenta con la Coordinación de Nóminas y Desarrollo de Personal, la cual vigila el funcionamiento del subcomité, coordina y supervisa que el Programa Anual de Capacitación cumpla en todas sus etapas y el trabajador desarrolle sus potencialidades.

---

<sup>4</sup> *Manual administrativo de la delegación Álvaro Obregón*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2001, p. 8.

Para la operatividad del proceso de capacitación, la dirección de recursos humanos cuenta con la jefatura de unidad departamental de capacitación y desarrollo de personal, la cual tiene las siguientes funciones<sup>5</sup>:

- Aplicar la normatividad que en materia de capacitación y servicio social emita la dirección general de política laboral y servicio público de carrera.
- Llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación en cada una de las áreas de la delegación, con base en la metodología que envía la dirección general de política laboral y servicio público de carrera.
- Elaborar el programa anual de capacitación con base en la detección de necesidades y presentarlo ante la dirección general de política laboral y servicio público de carrera.
- Difundir los cursos de capacitación entre las áreas y los trabajadores de la delegación, para su inscripción a los cursos de acuerdo con las actividades que realizan.
- Supervisar la operación y desarrollo de los cursos, con el fin de que éstos cumplan con las expectativas y necesidades de las distintas áreas de la delegación.
- Establecer un estricto control sobre los expedientes de los cursos para validar y presentar ante el director de recursos humanos las facturas de las empresas para su trámite.
- Mantener comunicación con la coordinación de atención de apoyo a la juventud para la elaboración del informe de enseñanza abierta.
- Canalizar a los prestadores de servicio social, de acuerdo con su perfil académico, a cada una de las áreas que demandan personal para apoyar sus actividades.
- Elaborar informes periódicos de los cursos realizados y establecer un banco de datos que permitan generar estadísticas de cursos y trabajadores capacitados, así como de servicio social.

Así, el presente trabajo busca, por medio del método científico deductivo, partiendo de lo general a lo particular, analizar la importancia de la capacitación en las

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 92.

delegaciones del Distrito Federal y revisar su proceso para encontrar fallas y aciertos que permitan trabajar en ellos y alcanzar un óptimo de eficiencia en su funcionamiento y así impulsarla como verdadero motor de cambio dentro del sector público. La primera parte describe los conceptos más importantes para la administración pública y la capacitación, el concepto primario es el de Estado por lo cual se describen sus principales características así como su importancia, el segundo concepto a tratar es el de Gobierno y posteriormente el de administración pública, para finalizar con el de capacitación, establecer su marco teórico y describir paso a paso su proceso actual.

Posteriormente a esto, inicia la etapa del diagnóstico, comentando las virtudes y problemática del mencionado proceso, observar la distancia existente entre la teoría y la realidad, es decir establecer como está, para de éste modo realizar un análisis prospectivo partiendo de los diferentes futuros, es decir, un futuro probable pero no deseable y luego un futuro deseable y probable, a fin de ver cual es la distancia existente entre ambos y poder ingresar a las propuestas del trabajo que tienen la pretensión de recorrer la distancia existente entre los dos futuros y alcanzar las aspiraciones dentro del proceso de capacitación. Se finaliza con las conclusiones obtenidas por la realización del documento, buscando presentar los resultados, así como la experiencia e importancia que tiene el trabajo.



## MARCO TEÓRICO

### Estado

Antes de entrar al tema de la Capacitación es conveniente dar contexto al mismo, remontar un poco atrás a esta noción, entrar en la revisión de los elementos que le dan origen, es decir, de dónde se parte y del porqué de su importancia, bajo la idea de que uno de los conceptos principales del objeto de estudio es el Estado, el cual encarna a la organización superior de la sociedad y es el baluarte que garantiza la realización de los valores como la libertad, igualdad, justicia, seguridad y los servicios públicos, éstos últimos se transforman entonces en las aspiraciones que se espera alcancen en la entidad estatal.

*“...el hombre es animal político, es decir, sociable por naturaleza. De ello se desprende que los hombres tiendan a vivir reunidos aun cuando no precisen ayuda de sus semejantes; además, si se agrupan es porque sus intereses son comunes, logrando mejor el bienestar general colectivo que individualmente, cosa que representa su fin principal...”<sup>1</sup>*

Por lo tanto, esos juicios de valor son los que el ser humano pretende conseguir al convivir inmerso en la realidad del Estado, valores que tienden a la realización del bien general, que es la meta última de todos los Estados y que se manifiesta desde los orígenes de la Teoría del Estado Moderno con Maquiavelo, padre de la ciencia política, quien superó la vieja idea medieval que explicaba a la divinidad no sólo como un fin del Estado, sino como fin de la existencia y de la trascendencia universal. Con la ilustración, y en lo sucesivo, las concepciones del Estado y sus fines, cambiaron su foco al humanismo, primero con una clara tendencia individualista que fue sustentada por el liberalismo que apenas se gestaba.

El Estado es el representante de la sociedad organizada, el representante de un grupo de individuos que decidieron unirse para garantizar su bienestar; por ello tiene el compromiso de controlar e impulsar el crecimiento de las funciones económicas y sociales, y procurar mediante el accionar político y jurídico la estabilidad social.

---

<sup>1</sup> Aristóteles, *“La Política”*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1998, p. 57

Debe colocarse y operar sobre la sociedad y sus principales componentes socioeconómicos e institucionales.

*“El Estado es productor de legitimidad y consenso para sí mismo y para el sistema. Instauro, impone y modifica el ordenamiento jurídico. Refuerza y reajusta su aparato político administrativo y sus funciones de coacción y control sociales; regula y arbitra las relaciones y conflictos de clases y grupos; unifica e integra al respectivo país. El Estado es productor, introductor y difusor de cultura e ideología, de tecnología y de ciencia, y encargado directo o regulador de la formación y reparto de recursos humanos. Media y arbitra en las relaciones entre los países y el sistema internacional, entre grupos extranjeros y nacionales, entre la autonomía y la dependencia externas.”<sup>2</sup>*

El instrumento más eficaz para la consecución de estas tareas es por medio de la burocracia administrativa, en la cual autoridades establecidas con competencias claramente delimitadas y en la que funcionarios especializados, nombrados por el superior y económicamente dependientes, consagran su actividad de modo continuo y principal a la función pública.<sup>3</sup> Se trata de un estrato de la sociedad cuya presencia se debe a esta misma y por la cual se justifica su existencia y sus funciones, y a la cual debe tomar en cuenta como su ineludible marco de referencia. La burocracia constituye un personal especializado en funciones y técnicas de administración pública.<sup>4</sup> Pero el Estado no puede ser ni debe presentarse como mero instrumento de grupos privados, ni como defensor incondicional de sus intereses y del sistema en su conjunto. Es indispensable que opere como instancia autónoma y superior respecto a clases, grupos e instituciones; como fuerza primordial de la sociedad, aparato de dominación y administración con respecto a todo, manteniéndose alejado de las particularidades.<sup>5</sup>

Se define hoy al Estado como la entidad jurídica y política que se integra por la unidad de territorio, población, soberanía y gobierno que resulta de la afinidad en

---

<sup>2</sup> Kaplan, Marcos, *“El Estado Latinoamericano”*, México, UNAM, 1996, p. 168.

<sup>3</sup> Heller, Hermann, *“Teoría del Estado”*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998, p. 173.

<sup>4</sup> Kaplan, Marcos, *Idem*, p. 170.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 172.

ordenamiento legal que identifica a un grupo de personas que en lo general tienen aspiraciones e intereses comunes. Para C. Mortati, “...*el Estado es un ordenamiento jurídico para los fines generales que ejerce el poder soberano en un territorio determinado, al que están subordinados necesariamente los sujetos que pertenecen a él.*”<sup>6</sup>

## **Gobierno**

Puede ser interpretado como la expresión institucional de la autoridad del Estado. Su función consiste en la elaboración, ejecución y sanción de normas jurídicas a través de órganos legítimamente constituidos. Montesquieu, a partir del análisis que realizó a la organización política británica, patentizó que en todo gobierno existen tres funciones fundamentales e indispensables para la efectiva realización del acto de gobernar. Esas tres funciones son la legislativa o creación de preceptos jurídicos abstractos; la ejecutiva que consiste en la aplicación de la ley a casos concretos, y la judicial que se refiere a la resolución de controversias jurídicas entre los individuos y entre los órganos gubernamentales.

Para el caso del Estado mexicano, la Constitución dicta en sus artículos 39, 40 y 41 sobre la Soberanía Nacional y la Forma de Gobierno. Así la Soberanía Nacional reside esencial y originalmente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de este. De este modo el mandato constitucional señala que *“es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de la Constitución”*.<sup>7</sup>

*“El Federalismo Mexicano fue la respuesta a dos gobiernos centralizados - la colonia y el imperio de Iturbide- que significaron no solamente un absolutismo, sino más bien un despotismo. Para las provincias, las ciudades de Madrid y de México representaban el gobierno que desconocía los problemas locales y negaba las libertades humanas. El*

---

<sup>6</sup> Mortati, C., en Bobbio, Norberto, “*Estado, Gobierno y Sociedad*”, México, Fondo de Cultura Económica, 2001, p. 128.

<sup>7</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Instituto Federal Electoral, 2000, p. 39.

*federalismo mexicano nació como un ansia de democracia, de gobierno propio y de libertad de los hombres".<sup>8</sup>*

El federalismo implica la reunión de varios estados que deciden por conveniencia económica, política y de seguridad reunirse para formar una sola nación, sin fusionar sus diferencias sino conservando su autonomía al interior. Así, la República Mexicana está dividida políticamente en 31 estados y un Distrito Federal, que poseen estructuras de gobierno y leyes propias, por lo que se constituyen como estados libres y soberanos. Su organización política divide el ejercicio del poder público en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Cada uno de ellos realiza funciones específicas que la Constitución Mexicana expresa; sin embargo, no laboran aisladamente, mantienen relaciones necesarias que enriquecen su quehacer constitucional.

El poder Ejecutivo está depositado en una sola persona, el Presidente de la República, quien es electo en forma popular, directa, secreta y mayoritaria. Dura 6 años en su cargo y jamás puede volver a desempeñarlo. Su función principal es ejecutar las leyes aprobadas por los órganos legislativos, es decir, está facultado para organizar la administración pública de acuerdo con las leyes constitucionales. Para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta, sus facultades son:

- Organizar y dirigir la política y administración pública.
- Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión.
- Nombrar a los secretarios de Estado.
- Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales con aprobación del Senado.
- Convocar al Congreso de la Unión a sesiones extraordinarias cuando lo acuerde la Comisión Permanente.
- Designar a los ministros de la Suprema Corte de Justicia y a los magistrados de los tribunales federales.

---

<sup>8</sup> De la Cueva, Mario, "El Constitucionalismo Mexicano" en Higuera, Francisco, "El Federalismo Mexicano: Breves comentarios en cuanto a su diseño constitucional", México, Revista Jurídica, Segunda Época, N° 37, diciembre de 1999, en [http://www.stj-sin.gob.mx/Aeq37-FedMex.htm#\\_ftn10](http://www.stj-sin.gob.mx/Aeq37-FedMex.htm#_ftn10).

- Nombrar a los agentes diplomáticos y cónsules generales, con aprobación del Senado.

El poder público de los estados, igual que el de la federación, se basa en la división de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, las funciones que desempeñan estas tres instancias sólo tendrán efecto en su propio ámbito de competencia; en ejercicio de la soberanía que les otorga la Constitución Federal, se rigen por sus constituciones locales, en las cuales se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos y algunas facultades y atribuciones de los poderes; los tres poderes se conforman de la siguiente manera:

- Poder Ejecutivo. Lo ejerce un gobernador que es elegido cada 6 años, mediante el voto popular. Su función es dirigir la administración pública de su estado y hacer cumplir las leyes federales y estatales.
- Poder Legislativo. Está integrado por un grupo de personas que forman la cámara de diputados o legislatura local, cuya principal función es iniciar, discutir y aprobar las leyes de su jurisdicción (territorio en que ejerce la autoridad).
- Poder Judicial. Tiene su máxima representación en un Tribunal Superior de Justicia, formado por magistrados; su tarea principal es la administración de justicia en la circunscripción geográfica que le compete.

## **Distrito Federal**

El Distrito Federal se encuentra asentado en lo que fuera la antigua capital de la Nueva España, que a su vez se ubicaba en lo que fue la ciudad de México-Tenochtitlán, la más importante del imperio azteca, esta tradición histórica hizo que dentro de su territorio fuera creado el Distrito Federal como capital de la República y sede de los poderes de la Unión. En diciembre de 1928 se reformó el artículo 73, fracción VI, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dando nuevas bases para la organización política y administrativa y suprimiendo el sistema municipal en el Distrito Federal, encomendándose el gobierno del mismo al Presidente de la República.

En el nivel federal la sustentación de la existencia del Distrito Federal, se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos instrumentada el 25 de octubre de 1993 con la modificación al artículo 44, el cual a la letra dice: *“La Ciudad de México es el Distrito Federal, sede de los Poderes de la Unión y Capital de los Estados Unidos Mexicanos. Se compondrá del territorio que actualmente tiene y en el caso de que los poderes Federales se trasladen a otro lugar, se erigirá en el Estado del Valle de México con los límites y extensión que le asigne el Congreso General”*<sup>9</sup>.

El órgano de gobierno creado por la ley orgánica de la administración pública federal, recibió el nombre de Departamento del Distrito Federal. Las facultades de decisión y de ejecución fueron encomendadas a un Jefe del Departamento del Distrito Federal, bajo cuya autoridad fueron puestos los servicios públicos y otras atribuciones ejecutivas. El funcionario sería nombrado y removido libremente por el Presidente de la República, recientemente, el Poder Legislativo aprobó reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para proporcionar un nuevo marco de la organización política de la capital de la República, también aprobó y expidió un ordenamiento para regular todos aquellos aspectos del nuevo esquema de gobierno, el *Estatuto de Gobierno del Distrito Federal*, para que la sede conjunta del gobierno federal y del nuevo gobierno local impliquen la supervivencia y el mejor funcionamiento del Distrito Federal.

En la reforma de 1993 se sentaron las bases constitucionales para el establecimiento de un gobierno propio, representativo del Distrito Federal, con responsabilidad y autonomía política definidas. Ello bajo un régimen especial de gobierno en el que se restituirían parcialmente los derechos políticos locales a sus ciudadanos, dado que la elección del jefe de Gobierno era indirecta; la Asamblea, si bien adquiriría la facultad de aprobar la ley de ingresos y el presupuesto de egresos del Distrito Federal, sólo tendría las facultades legislativas expresamente concedidas por el Congreso y, en lugar de Constitución local, el Congreso expidió un Estatuto de Gobierno. Es decir, no se dio participación directa a los ciudadanos del Distrito Federal o a su órgano Legislativo en la reglamentación de los derechos políticos locales y en la regulación de su gobierno local.

---

<sup>9</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Idem, p. 44.

La adecuada distribución de las competencias más importantes del gobierno del Distrito Federal, entre los ámbitos local y federal, así como regular sus complejas relaciones con los Poderes de la Unión y los órganos locales de gobierno, fueron algunos de los motivos esenciales para la elaboración del Estatuto del Distrito Federal. La parte medular de esta reforma consistió en la instauración del voto universal para la elección del Jefe de Gobierno y de los titulares en cada una de las demarcaciones territoriales en que se divide el Distrito Federal. Este acontecimiento devolvió a los habitantes del Distrito Federal el derecho a elegir a sus gobernantes que, desde 1928 se les canceló. El jefe de gobierno del Distrito Federal tiene como funciones el estudio, planeación y despacho de los asuntos administrativos, para lo cual se auxilia en lo siguientes órganos centralizados, que son aquellos que poseen el poder de nombramiento, vigilancia, revisión, mando, disciplinario y para la resolución de conflictos de su competencia:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Medio Ambiente
- Secretaría de Obras y Servicios
- Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de Transporte y Vialidad
- Oficialía Mayor
- Contraloría General
- Dirección General de Comunicación Social

Conforme a las bases establecidas en el Estatuto de Gobierno y la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, la organización territorial se divide en 16 delegaciones que son las siguientes:

<b>DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL</b>	
- Álvaro Obregón	- Iztapalapa
- Azcapotzalco	- Magdalena Contreras
- Benito Juárez	- Miguel Hidalgo

- Coyoacán	- Milpa Alta
- Cuajimalpa	- Tláhuac
- Cuauhtémoc	- Tlalpan
- Gustavo A. Madero	- Venustiano Carranza
- Iztacalco	- Xochimilco

Las delegaciones políticas son órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal dotados de facultades político administrativas para atender, en un ámbito territorial delimitado, en las materias de: gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural y deportiva. Su finalidad básica se centra en la atención equitativa y eficaz de las necesidades y demandas sociales, a través de la administración sustentada en la rápida toma de decisiones para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, para esto disponen de asignaciones presupuestales, mismas que se determinan en el presupuesto de egresos del Distrito Federal y de cuyo ejercicio se informa al jefe de Gobierno del Distrito Federal para la rendición de la cuenta pública.

Los órganos desconcentrados son una forma de organización jurídico administrativa en la cual se otorgan, por medio de un acto esencialmente legislativo, determinadas facultades de decisión y ejecución limitada, que le permite actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como el tener un manejo autónomo de su presupuesto, sin dejar el nexo de jerarquía con el órgano superior. Cabe resaltar la diferencia existente con los órganos descentralizados y la delegación, pues tienden a confundirse, los órganos descentralizados son una forma jurídica en que se organiza la administración pública, donde la competencia se ha distribuido a un nuevo ente, separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia y constituido con órganos propios que manifiestan la voluntad de ese ente.

La delegación de competencia es una decisión de un órgano administrativo a quien legalmente aquella le corresponde, por la que se transfiere el ejercicio de todo o en parte de la competencia a un órgano inferior, para que pueda delegar sus atribuciones, debe existir una norma legal que lo autorice, caso contrario el órgano superior no puede desprenderse de su competencia, siempre es revocable y en cualquier momento la competencia es de propiedad del órgano superior, por lo que tiene todo el derecho de cambiar de criterio y retomar la facultad otorgada al órgano



inferior, el control del órgano delegante sobre el delegado es amplio, pues no solo tiene el control jerárquico (es decir que controla la legitimidad y conveniencia del acto dictado), sino que además puede darles instrucciones precisas, que el inferior no podrá desconocer, sobre como expedirse y resolver casos concretos, es tan responsable el órgano delegado por su actuación, como el delegante, pues la competencia pertenece a este último.

<b>DIFERENCIAS DE LA DELEGACIÓN CON LA DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN</b>
<p>1) El origen de la competencia en el órgano delegado es una decisión de un órgano administrativo. En la desconcentración y la descentralización el origen de su competencia es una ley o reglamento.</p> <p>2) La desconcentración y la descentralización constituyen un tipo de estructura administrativa, en cambio la delegación una dinámica administrativa.</p> <p>3) Tanto el órgano desconcentrado como el delegado no tienen personalidad jurídica propia, en cambio el órgano descentralizado si.</p> <p>4) La relación de control y subordinación del órgano delegado y desconcentrado, es una relación jerárquica, en cambio el control existente con los órganos descentralizados es el control administrativo</p> <p>5) En la desconcentración y en la descentralización el titular de la competencia es el órgano desconcentrado y descentralizado, en la delegación el titular es el órgano delegante y no el delegado.</p> <p>6) La responsabilidad de los actos de los órganos desconcentrado y descentralizado es propia por cada función realizada, en cambio en la delegación es tanto responsable el órgano delegante como el delegado.</p>

Los Jefes Delegacionales tendrán bajo su responsabilidad las siguientes atribuciones<sup>10</sup>:

- I. Dirigir las actividades de la administración pública de la delegación;
- II. Prestar los servicios públicos y realizar obras, atribuidos por la ley y demás disposiciones aplicables, dentro del marco de las asignaciones presupuestales;
- III. Participar en la prestación de servicios o realización de obras con otras delegaciones y con el gobierno de la ciudad conforme las disposiciones presupuestales y de carácter administrativo aplicables;
- IV. Opinar sobre la concesión de servicios públicos que tengan efectos en la delegación y sobre los convenios que se suscriban entre el Distrito Federal y la federación o los estados o municipios limítrofes que afecten directamente a la delegación;
- V. Otorgar y revocar, en su caso, licencias, permisos, autorizaciones y

<sup>10</sup> Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, Idem, art. 117-118.

- concesiones, observando las leyes y reglamentos aplicables;
- VI. Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes y reglamentos;
  - VII. Proponer al Jefe de Gobierno, los proyectos de programas operativos anuales y de presupuesto de la delegación, sujetándose a las estimaciones de ingresos para el Distrito Federal;
  - VIII. Coadyuvar con la dependencia de la administración pública del Distrito Federal que resulte competente, en las tareas de seguridad pública y protección civil en la delegación;
  - IX. Designar a los servidores públicos de la delegación, sujetándose a las disposiciones del servicio civil de carrera. En todo caso, los funcionarios de confianza, mandos medios y superiores, serán designados y removidos libremente por el Jefe Delegacional; y
  - X. Establecer la estructura organizacional de la delegación conforme a las disposiciones aplicables.

Para el desarrollo y bienestar social en la Ciudad deberán tomarse en cuenta las siguientes materias:

- I. Seguridad Pública;
- II. Planeación del desarrollo;
- III. Reservas territoriales, uso de suelo y vivienda;
- IV. Preservación del medio ambiente y equilibrio ecológico;
- V. Infraestructura y servicios de salud;
- VI. Infraestructura y servicio social educativo;
- VII. Transporte público; y
- VIII. Agua potable, drenaje y tratamiento de aguas residuales.

### **Delegación Álvaro Obregón**

En el año 1914 se promulgó la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, cuyo artículo 8° establecía 12 delegaciones, una de las cuales fue San Ángel, posteriormente, por decreto presidencial de fecha 31 de diciembre de 1931, se le da el nombre de Villa Álvaro Obregón. La Ley Orgánica expedida el 31 de diciembre de 1941, integra las disposiciones que rigieron al Departamento del Distrito Federal

hasta 1970, esta ley divide al territorio del Distrito Federal en la ciudad de México y las delegaciones de: Azcapotzalco, Villa Gustavo A. Madero, Coyoacán, Villa Álvaro Obregón, Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta, Tláhuac e Iztacalco.

En el año de 1970, con la finalidad de propiciar un desarrollo justo y equilibrado de alentar la participación ciudadana en la solución de diversos problemas, agilizar la realización de trámites y acercar los servicios a la población, mediante un criterio de mejor distribución jurisdiccional se crearon las delegaciones Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza, ampliándose así a 16 el número de las delegaciones en que se organizó la administración de la ciudad. Por otro lado se dispone que en la administración de las delegaciones exista a cargo un delegado dotado de atribuciones desconcentradas. Estas disposiciones fueron sancionadas por la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal de fecha 29 de diciembre del mismo año.

Al instituirse el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal se estableció que la administración pública contará con un órgano político administrativo en cada demarcación territorial los cuales se denominarán genéricamente como delegaciones integrándose cada una con un titular, al que se le denomina genéricamente Jefe Delegacional, electo en forma universal, libre, secreta y directa cada tres años.

La delegación Álvaro Obregón es un órgano político administrativo de la administración pública desconcentrada del Gobierno del Distrito Federal, responsable del despacho de las materias relativas al gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultura y deportiva. Está situada al suroeste de la Ciudad de México, a una altura de 2, 317 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte con la delegación Benito Juárez, al este con la delegación Coyoacán, al sur con las delegaciones Magdalena Contreras y Tlalpan y al poniente con la delegación Cuajimalpa.

La delegación representa 6.5 % de la superficie total del Distrito Federal y el 5° lugar en extensión territorial de entre todas las delegaciones políticas. Tiene un área de

94.5 km. cuadrados, de la superficie total, 60% corresponde a zona urbanizada y 40 % es área rural. Está integrada por 7 pueblos, 16 unidades habitacionales y 257 colonias<sup>11</sup>. La población representa el 8 % del total en el Distrito Federal, con 676,930 habitantes, de los cuales el 48 % son hombres y el 52 % son mujeres, de ellos la tercera parte procede de diferentes estados de la república. La densidad poblacional se estima en promedio de 7,163 habitantes por km. cuadrado. En cuanto a la tasa de crecimiento se observa una tendencia a la baja, siendo menor que la tasa de crecimiento nacional.

Hasta 1993 estaban registrados 943 comercios de diferente giro y magnitud. Asimismo, cuentan con servicios financieros los que día a día aumentan en número, de administración de bienes inmuebles y algunos centros comerciales. En la zona sur – oriente se distinguen ejes comerciales como Insurgentes y Revolución, o el importante centro de actividades de San Ángel. La producción por sectores se concentra en poco más de las tres cuartas partes en el sector terciario, con mayor importancia en el comercio. Existe poca infraestructura en cuanto a la manufactura. El nivel de ingreso que predomina en la delegación es 1 a 2 salarios mínimos, cifra similar a la del Distrito Federal. El total de viviendas es de 133,937, donde predominan las casas solas y propias

En lo que se refiere a servicios educativos, el nivel de escolaridad con mayor número de alumnos es el de primaria, aunque existe un número importante de alumnos en bachillerato y en educación superior. El índice total de aprovechamiento es de 86.5 %, siendo la asistencia similar en niñas y niños a los 6 y a los 12 años, a los 20 años se incrementa la asistencia de los hombres. El índice de analfabetismo es de 4.5 % en mujeres y de 1.9 en hombres.

Los principales problemas que se viven en la delegación son la seguridad pública, los asentamientos irregulares, la carencia de servicios públicos, alto índice de pobreza, desnutrición en un importante porcentaje de población infantil; la farmacodependencia, el alcoholismo; el desempleo y la delincuencia juvenil. Para la atención de los asuntos de su competencia tiene autorizada y registrada la estructura orgánica que a continuación se señala:

---

<sup>11</sup> El uso de suelo es en el mayor porcentaje de tipo habitacional.

- Oficina del Jefe Delegacional
- Dirección General de Jurídica y Gobierno
- Dirección General de Administración
- Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano
- Dirección General de Servicios Urbano
- Dirección General de Desarrollo Social
- Dirección General de Desarrollo Delegacional

Corresponde a la delegación Álvaro Obregón desarrollar de acuerdo con las atribuciones generales los lineamientos que se establecen para las delegaciones. A continuación se señalan:

- Dirigir las acciones que impulsen el desarrollo económico y social de la población del Distrito Federal en el ámbito de su jurisdicción, con apego a sus atribuciones y a los lineamientos de las dependencias centrales del Gobierno del Distrito Federal.
- Proporcionar los servicios de construcción, mantenimiento, reparación, remodelación y limpieza de las obras públicas, el alumbrado y las viviendas así como los relativos al sistema de distribución de agua potable y drenaje, coordinando la instalación de tomas domiciliarias.
- Regular el desarrollo urbano, conforme al programa rector en la materia, expide, con apego a las normas jurídico administrativas, licencias de construcción para ampliar, modificar, conservar o mejorar inmuebles, así como para mejorar las industrias.
- Administrar y verificar el funcionamiento de los juzgados del Registro Civil y de los tribunales calificadores y proporcionar la orientación necesaria a la ciudadanía para el cumplimiento de las disposiciones.
- Colaborar en el proceso de regularización de la tenencia de la tierra y prestar servicios relacionados con la política poblacional y los asentamientos humanos, así como coadyuvar a definir y desarrollar las políticas sobre la materia.
- Apoyar a las autoridades competentes en la definición de políticas y estrategias de participación ciudadana, así como promover la integración de

los comités de manzana, asociación de residentes y juntas de vecinos para realizar obras de interés público y expedir actas constitutivas.

- Otorgar licencias y autorizaciones de funcionamiento y mantener actualizado el padrón de giros mercantiles.
- Promover, organizar y coordinar eventos y actividades culturales, educativas, turísticas y deportivas, así como administrar y operar centros sociales y deportivos, casas de protección social y comunidades, servicios asistenciales y centros de desarrollo infantil del Distrito Federal.

## **Administración Pública**

El acto administrativo existe desde los albores de la humanidad, pues la administración no es sino una manifestación de la condición gregaria del hombre. Siempre y dondequiera que los individuos unen sus esfuerzos para lograr un propósito, se encuentra presente un acto de cooperación, no importa cuán elementales sean los componentes que lo integren. Todo núcleo social, cualquiera que sea su tamaño, importancia o condición, requiere cierta dosis de organización para hacer posible su convivencia y funcionamiento y, por ende, alcanzar sus propósitos. En consecuencia, de una buena o mala administración depende el desarrollo armónico y eficaz, o conflictivo y torpe del mismo.

La palabra administración viene del latín *ad* que significa a, hacia, e implica énfasis, y *ministrare* que quiere decir servir bajo una idea de subordinación u obediencia, uniendo estas dos partes se obtiene *administrare* de donde deriva *administratio – tionis* que significa énfasis al servir, cumplimiento de una función bajo el mando de otro al que se proporciona un servicio; J. Rodríguez Valencia, define la administración como “*el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado*”.<sup>12</sup>

El desarrollo y la supervivencia de un grupo social, llámese Estado, municipio, sociedad o compañía, no puede estar garantizado por la sola adición de las acciones

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, en Revista Virtual EPED, “*La Administración Pública en México*”, México, Universidad en Estudios de Posgrado en Derecho, 2004, en <http://www.eped.edu.mx/revista/HISTORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.htm>.

individuales, de la misma forma que un ser viviente no es simplemente la reunión de células. Se requiere la existencia de formas específicas de coordinación, especialización, control, orden, etc., sin las cuales no sería posible su integración, misma que se logra mediante la presencia de estructuras especiales que le impriman un carácter institucional, y con base en ellas se busca la buena marcha de los grupos formalmente organizados, cuya operación hace necesario el establecimiento de procedimientos específicos; en otras palabras, se requiere una administración<sup>13</sup>.

La Administración Pública es un conjunto de organizaciones formales destinada a proporcionar bienes y servicios a todos los ciudadanos, bajo una dirección común por medio de la ejecución de las leyes, que son la expresión de las necesidades sociales; necesidades y dependencias puestas en común para el orden público y el interés general, por eso John Pfiffner, dice que *“La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos”*.<sup>14</sup> Es la ejecución y observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada por las autoridades competentes, y por tanto a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello.

Es la estructura del gobierno, esto es, el conjunto de instituciones y funcionarios que tienen la tarea de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos y asegurarse de la buena prestación de los bienes y servicios públicos, cuyo correcto funcionamiento está íntimamente relacionado con el concepto de calidad de vida, el cual supone el disfrute de condiciones básicas y esenciales de vida para que cada sujeto pueda vivir de forma digna, haciendo necesario el desarrollo de su personal, ya que la naturaleza de la dependencia es consecuencia de las condiciones de los recursos, principalmente el recurso humano, considerando que aún no existen en el mundo organizaciones que puedan prescindir de las personas para hacerlas funcionar. Partiendo de esta premisa el desarrollo del

---

<sup>13</sup> Galván Escobedo, José, *“Tratado de Administración General”*, México, Editorial Trillas, 1990, p. 6.

<sup>14</sup> Pfiffner, John M. y Presthus, Vance, en Galván Escobedo, José, *“Tratado de Administración General”*, México, Editorial Trillas, 1990, p. 35-36.

personal no es sólo una exigencia a cumplir por parte de todo empleador, sino un requisito indispensable para el logro de los objetivos asignados a una organización.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización, toda vez que el crecimiento de ésta, es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico, activo y concertado de cada uno de sus miembros, cuyo estado de ánimo y conocimiento influye en el producto y servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, se origina un clima organizacional inadecuado, pero si está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la organización, comprometiéndose con el éxito de ésta.

La planificación y el desarrollo de las capacidades del hombre es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean: públicas, privadas, comerciales, industriales y de servicios. Por ello es importante determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria laboral, motivaciones personales y profesionales, en función de los objetivos y cultura de la organización.

## **Capacitación**

La capacitación en las organizaciones públicas debe concebirse como modelos de educación, adiestramiento y profesionalización, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad institucional, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. *“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una dependencia u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”*.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Siliceo, Alfonso, *“Capacitación y Desarrollo de Personal”*, México, Editorial Limusa – Noriega, 2000, p. 25.



Para que el objetivo general de una organización se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a las dependencias y entidades públicas un personal debidamente adiestrado, formado y desarrollado para el mejor desempeño de sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales del organismo. Por lo anterior, la capacitación es la estrategia educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores.

La capacitación entendida como elemento cultural de la organización y proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante orientado a la obtención de resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y, por ende, del desarrollo sólido de la organización, por ello se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo. Dentro de sus propósitos sobresalen los siguientes:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

La Constitución Política, en su artículo 123 establece los enunciados generales que otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso y salarios, así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar, regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, así como los derechos de huelga, despidos y otros de similar significado. Asegura a los trabajadores y a sus

familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales. En su fracción XIII, este artículo consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores, a la letra señala que: *“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”*.<sup>16</sup>

Para el caso de las organizaciones gubernamentales, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado establece como una obligación de los titulares de las dependencias, *“el establecimiento de Escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional”*.<sup>17</sup> Asimismo, establece como obligación de los trabajadores *“asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia”*.<sup>18</sup> Dentro de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, en su artículo 149, establece que 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 los cuales 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, acreditando sus estudios con reconocimiento oficial y valor curricular mismos que le

---

<sup>16</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Idem, p. 131.

<sup>17</sup> *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, en Ley del ISSSTE y Leyes Complementarias, México, Ediciones Delma, 2002, p. 11.

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 12.

brindarán la posibilidad de ascensos y la acumulación de puntos a favor de su trayectoria laboral, bajo la supervisión de la Comisión Mixta de Capacitación. En el artículo 101, fracción XIV, se establece que corresponde a la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera normar, desarrollar, operar y evaluar el Sistema General de Capacitación del Personal y Enseñanza Abierta, así como promover, difundir y evaluar los Programas de Servicio Social y Prácticas Profesionales.

## **SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN<sup>1</sup>**

El Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal se establece como un órgano normativo, de ejecución, consulta, difusión, evaluación, coordinación y seguimiento para la capacitación que se imparta a los trabajadores de base y estructura. Para desarrollar estas atribuciones, cada dependencia, órgano político administrativo y órgano desconcentrado del Gobierno del Distrito Federal contará con un Subcomité Mixto de Capacitación, que atenderá todo lo concerniente a capacitación, enseñanza abierta y servicio social – prácticas profesionales, para tal efecto se encargará de llevar a cabo los procedimientos relativos al Programa Anual de Capacitación, Programa de Enseñanza Abierta y Programa de Servicio Social - Prácticas Profesionales, siguiendo los lineamientos, métodos y criterios que sean emitidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal. Específicamente los Subcomités Mixtos tienen como objeto:

- Validar la elaboración y actualizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Validar y autorizar el Programa Anual de Capacitación
- Llevar al cabo la operación de sus programas
- Evaluar el logro de las metas alcanzadas
- Validar y autorizar el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales
- Validar y autorizar el Programa Anual de Enseñanza Abierta

Entre estos objetivos destacan dos, los cuales deben tener toda la atención del subcomité, el primero es el relativo a la elaboración y actualización del diagnóstico de necesidades, éste es el paso en el cual se debe tener mayor cuidado y atención en el proceso, puesto que si se realiza sin la seriedad debida ocasiona el fracaso de toda la capacitación, es lógico pensar que si dentro del subcomité se encuentran los representantes de toda la delegación, sean ellos quienes discutan su preparación, el problema radica en el poco compromiso de los funcionarios públicos con la capacitación y la falta de conocimientos de los mismos en relación a la propia dependencia.

---

<sup>1</sup> *Lineamientos para el funcionamiento de los Subcomités Mixtos de Capacitación 2004*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004, pp. 1-12.

El segundo tiene que ver con la evaluación de la capacitación, la cual debe estar inmersa en todas las reuniones del subcomité, y no sólo del programa, el cual puede cumplir con lo establecido, o la unidad de capacitación, la cual también puede haber alcanzado sus metas, sino ir más allá y estimar el resultado con base en el objeto que busca la capacitación, el cual no se cumple, y lo más grave es que no existe la valoración para corregirlo, la mayoría se enfoca al número de cursos, horas y trabajadores capacitados, así como en los recursos destinados para ello, pero se olvida darle seguimiento buscando conseguir los fines que aspiraba determinado curso y en sí toda la capacitación. Para esto es importante que los funcionarios identifiquen cuáles son las debilidades de su área y las expongan en la elaboración del diagnóstico y después ver si con la capacitación, éstas se convierten en fortalezas.

Los Subcomités Mixtos de Capacitación tienen la pretensión de abrir la participación y promover el compromiso de los funcionarios de los órganos político administrativos del Distrito Federal para lograr acuerdos sustantivos en torno a las políticas y programas de capacitación. Al tratarse de resultados que no se dan de un día para otro, el impacto de las actividades de capacitación es poco visible en el corto y en el mediano plazo, y en ocasiones son difícilmente percibidos con claridad por los interesados. La idea es tener un foro en el que se puedan reunir los representantes de las áreas de la delegación y cuenten con información clara y renovada sobre el número de servidores públicos capacitados, el tipo de cursos realizados, las evaluaciones hechas, esto permite que se conozca, valore, y participe con ideas y observaciones en torno a dichas actividades, y tal vez lo más importante, se comprometa a los funcionarios con la importancia de la capacitación.

### **Estructura**

El Subcomité Mixto de Capacitación, dentro de los Órganos Político Administrativos deberá tener la siguiente estructura:

Presidente	Jefe Delegacional
Presidentes Adjuntos	- Coordinador o Director General de Administración de la delegación - El Sindicato Único de Trabajadores

	del Gobierno del Distrito Federal designará a un representante
Vocales	Directores Generales
Secretario Técnico	Titular del Área de Recursos Humanos de la delegación

Se designará un suplente, el cual deberá ser personal de estructura y contar con capacidad de decisión; informando vía oficio al presidente del subcomité y marcando copia a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal. En el caso del suplente del secretario técnico, preferentemente deberá ser el encargado de capacitación de la Dirección de Recursos Humanos. Para la representación sindical, el secretario técnico del subcomité, deberá solicitar al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, nombre un representante quien fungirá como presidente adjunto en el subcomité y enviará copia de la designación a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Sería importante que en la estructura, el jefe de la unidad de capacitación, tuviera un peso más importante, no sólo como suplente del director de recursos humanos, sino como presidente adjunto, puesto que es la persona más allegada al proceso y a los objetivos de la capacitación, siendo sus comentarios y aportaciones de gran valía para la instrumentación, desarrollo, ejecución y evaluación de los cursos de capacitación.

### **Atribuciones del Subcomité Mixto de Capacitación**

- Dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Sesionar cuando menos tres veces al año, en reuniones ordinarias, conforme al calendario que emita la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, con el fin de evaluar el avance de los Programas de Capacitación, Enseñanza Abierta y Servicio Social – Prácticas Profesionales, así como la operación del mismo Subcomité. Podrá sesionar en reuniones extraordinarias, las veces que sean necesarias, notificando a la Dirección de Capacitación, por lo menos cinco días hábiles antes de la reunión.

- Notificar vía oficio a la Dirección de Capacitación, al principio de cada año, el nombre y cargo de los integrantes del Subcomité, así como los suplentes que sean designados.
- Solicitar a la Dirección de Capacitación, la asesoría y aprobación de su Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal, Enseñanza Abierta y Servicio Social - Prácticas Profesionales.
- Realizar, actualizar y autorizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y la demanda de Enseñanza Abierta, con base en los instrumentos que le sean proporcionados por la Dirección de Capacitación.
- Elaborar y autorizar el Programa Anual de Capacitación, con eventos de modalidades genérica y específica.
- Aprobar para su contratación, Prestadores de Servicios de Capacitación de Instituciones de Educación Superior que garanticen la calidad del servicio.
- Elaborar los informes generales y específicos señalados por la Dirección de Capacitación.
- Apoyar la operación de los Programas de Capacitación, Enseñanza Abierta y Servicio Social – Prácticas Profesionales, con apego a la normatividad en materia de administración de recursos emitida por la Oficialía Mayor y a los métodos y criterios que sobre el particular emita la Dirección de Capacitación.
- Validar el informe resultante de las reuniones ordinarias y extraordinarias.

Dentro de las atribuciones contenidas en los lineamientos para el funcionamiento del subcomité mixto de capacitación, falta la que tiene que ver con la evaluación, tanto del programa, de la unidad de capacitación, así como los objetivos y metas que pretende, enfatizando así la poca importancia que se da a este importante paso del proceso. También debería el subcomité tener la atribución de acceso a la información de toda la delegación, como es el caso de las auditorías hechas a las áreas, donde se pueden ver las fallas y debilidades en las que recae la dependencia, y de las cuales muchas tienen que ver con la falta de conocimientos y habilidades del personal, lo cual permitiría tener mayor conocimiento sobre las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores, así como evaluar si fue exitosa en el sentido de corregir los resultados dados en las auditorías.

## **Funciones del Subcomité Mixto de Capacitación**

- Diseñar y desarrollar, en tiempo y forma, las estrategias de difusión de sus diferentes programas.
- Garantizar, en el área central que sus programas se lleven al cabo de acuerdo con el calendario establecido por la Dirección de Capacitación.
- Aprobar en la delegación, el calendario de su Programa Anual de Capacitación.
- Dar seguimiento y realizar la evaluación de sus programas, en forma continua y permanente; así como reportar a la Dirección de Capacitación cualquier tipo de eventualidad durante el proceso de operación.
- Enviar a la Dirección de Capacitación, durante los cinco días posteriores a la celebración de la reunión, el acta de la misma, según el formato establecido.

La función de capacitación juega un papel trascendente como motor impulsor de cambio de actitudes y aptitudes de los servidores públicos, la creación de subcomités mixtos de capacitación busca que los funcionarios de las delegaciones vislumbren y se comprometan con los objetivos institucionales y el desempeño que se espera de ellos, con el objeto de estar en condiciones de cumplirlos. La capacitación del personal público es responsabilidad de todos los funcionarios, por eso la importancia de definir las prioridades en las actividades y evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas a partir de reuniones de trabajo destinadas a tratar el tema específico de la capacitación.

## **Funciones del Presidente:**

- Presidir las reuniones del subcomité
- Convocar, a través de la Secretaría Técnica del Subcomité, a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Nombrar un suplente.
- Propiciar la participación activa de todas las áreas que integran el Subcomité en el diseño y elaboración de los programas de capacitación, enseñanza abierta y servicio social – prácticas profesionales; así como no permitir que el área de capacitación sea la única responsable de estas actividades.
- Firmar las constancias de acreditación o participación que se emitan en los cursos de capacitación.



### **De los Presidentes Adjuntos:**

- Participar en las reuniones del subcomité.
- Nombrar suplente.
- Opinar sobre la instrumentación, desarrollo, ejecución y evaluación de los cursos de capacitación.
- Apoyar los programas de capacitación.
- Proponer modificaciones a los programas de capacitación.
- Auxiliar en los objetivos del subcomité.

### **De los Vocales:**

- Participar en las reuniones del subcomité.
- Nombrar un suplente.
- Coordinar las acciones necesarias, con el propósito de que se cumplan las disposiciones concernientes a la capacitación, así como vigilar que se acaten los lineamientos dictados por la Dirección de Capacitación.
- Orientar las acciones de capacitación, enseñanza abierta y servicio social – prácticas profesionales, en función de las necesidades de su área y para el desarrollo de los servidores públicos.
- Dar facilidades para la realización de las tareas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y de evaluación de su Programa Anual de Capacitación.
- Garantizar que el responsable de recursos humanos o capacitación asista a los talleres sobre los procesos de capacitación, enseñanza abierta y servicio social – prácticas profesionales, que imparta la Dirección de Capacitación.
- Proponer los contenidos programáticos de los cursos dirigidos a su área y participar en sesión plenaria en la priorización de estos.
- Otorgar las facilidades necesarias para que el personal adscrito a su área, asista puntualmente a los cursos de capacitación y a las asesorías de enseñanza abierta.
- Informar periódicamente al subcomité a través de la secretaría técnica, el grado de avance de los diferentes programas.

### **Del Secretario Técnico:**

- Participar en las reuniones del subcomité.
- Nombrar un suplente.
- Convocar, a solicitud del presidente, a las reuniones del subcomité, y prepararlas, así como el informe que se presentará en éstas.
- Elaborar y someter a consideración del subcomité el acta de reunión, así como enviarlo a la Dirección de Capacitación, dentro de los cinco días posteriores a la fecha en que sesionó el subcomité.
- Integrar, en coordinación del subcomité la Detección de Necesidades de Capacitación, su actualización, la demanda de enseñanza abierta y presentar al presidente del subcomité en reunión plenaria, los resultados para su autorización.
- Elaborar el Programa Anual de Capacitación con los cursos priorizados en plenaria, con base en el presupuesto asignado.
- Integrar en coordinación con los integrantes del subcomité, el Programa Anual de Capacitación, el Programa de Enseñanza Abierta y el Programa de Servicio Social – Prácticas Profesionales.
- Vigilar que los asistentes a los eventos de capacitación cubran el perfil requerido (escolaridad, funciones que desarrollan, etc.) según la temática y características de cada uno de los eventos.
- Llevar a cabo las actividades correspondientes a la etapa de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación, a fin de verificar el impacto de su Programa Anual de Capacitación en los capacitados, así como analizar las problemáticas que surjan durante el proceso de capacitación y proponer soluciones a la Dirección de Capacitación.
- Evaluar la calidad del desempeño de los prestadores de servicios de capacitación, utilizando para ello los instrumentos que le sean proporcionados por la Dirección de Capacitación.
- Elaborar los informes generales y específicos que solicite la Dirección de Capacitación y someterlos para su autorización al subcomité.

Resulta importante enfatizar la función de vigilar que los participantes cubran el perfil requerido según las características de cada evento, puesto que de nada sirve un buen diagnóstico de necesidades de capacitación si los trabajadores que van a tomar un determinado curso no son aquéllos para quienes fue diseñado en un

principio el evento, por eso debe haber una relación estrecha entre la unidad de capacitación y los trabajadores de la delegación a la hora de llevar al cabo el diagnóstico de necesidades, para tener certeza e inculcar a los trabajadores el compromiso de asistir a los cursos que realmente necesitan.

El papel de los integrantes del subcomité debe ser crítico, saber con claridad a dónde van y a quién sirven, así como tener un conocimiento pleno de sus áreas para que las reuniones tengan un carácter de discusión, en el buen sentido de la palabra, buscando comprometerse con la capacitación, el problema radica precisamente a la hora de los compromisos, los cuales no existen, y se ve al subcomité como una pérdida de tiempo y si asisten lo hacen solo por cumplir.

### **Realización de las Reuniones**

Es importante contar con el apoyo y permanente contacto de los niveles directivos, por eso resulta útil establecer reuniones regulares en las que se aborden temas centrales para detectar necesidades y conocer las prioridades institucionales. Con el propósito de optimizar los tiempos y resultados en las reuniones de los subcomités, deberá atenderse lo siguiente:

- a) Sesionar en las fechas establecidas por la Dirección de Capacitación.
- b) Que todos los miembros del subcomité reciban, tres días antes de realizarse la reunión, el informe que se presentará en ésta, con el fin de propiciar la discusión y el análisis correspondiente.
- c) Cuando se establezcan acuerdos o compromisos, nombrar responsables, fijar fechas de verificación de los resultados e informarlos a la Dirección de Capacitación.
- d) La reunión podrá iniciar, si se cuenta con la asistencia de los miembros del subcomité en una proporción de 50 % más uno como mínimo.
- e) Son causales de cancelación de una reunión, las siguientes:
  - I. Que no esté presente el presidente o el presidente adjunto o sus suplentes y el secretario técnico.
  - II. No contar con la asistencia del número mínimo de miembros del subcomité (50 % más uno).

- III. Que los suplentes de los titulares no sean personal de estructura que cuenten con poder de decisión y hayan sido designados mediante oficio.
- f) Cuando, por razones debidamente justificadas, sea necesario cambiar la fecha de la reunión, su nueva programación deberá ser notificada a la Dirección de Capacitación y no podrá exceder el periodo que se tiene contemplado para que se realicen las reuniones de los subcomités del Gobierno del Distrito Federal.

Debe ser una obligación que todos los integrantes del subcomité asistan a las reuniones y no tengan justificación para faltar, y en caso de que lo hagan reciban una sanción, no es posible que sólo con la participación de 50 % +1 y de los cuales la mayoría son los suplentes, pueda iniciar la reunión, se debe exigir que todos asistan, puesto que es una obligación y un compromiso que tienen, al no hacerlo se pierde la seriedad y se incurre en un gasto y no en una inversión. A continuación se detalla la temática a seguir en las reuniones ordinarias.

### **Primera Reunión**

1. Instalación del Subcomité Mixto de Capacitación.
2. Presentación del Programa Anual de Capacitación, Programa de Enseñanza Abierta y Programa de Servicio Social – Prácticas Profesionales, que deberá contener:
  - Fundamentación: problemas que dieron origen a los programas en función de su prioridad institucional.
  - Propósito: Objetivo global que orienta los Programas y presentación de los resultados cualitativos que se obtendrán al término de su ejecución.
  - Identificación: nombre de los cursos, objetivos y personal a capacitar, nombre de los prestadores de servicios de capacitación que darán los cursos, así como la información concerniente a enseñanza abierta, servicio social y prácticas profesionales.
  - Calendarización: periodos, eventos, sedes y domicilios en las que se prevé se lleven a cabo los diferentes programas, así como estrategias para el óptimo desarrollo de los mismos.

## **Segunda Reunión**

1. Presentación de ajustes o modificaciones necesarias a los diferentes programas.
2. Descripción del inicio de los programas, detallando los mecanismos empleados para su operación.
3. Avance cuantitativo de los programas.
4. Análisis de los resultados de los eventos ya realizados en lo que respecta a participación de los trabajadores, desempeño de los servicios contratados, funcionalidad de las instalaciones, etc.
5. Proponer acciones específicas y establecer compromisos que contribuyan a mejorar el desarrollo de los programas.

## **Tercera Reunión**

1. Evaluar el desarrollo de los programas de capacitación, enseñanza abierta y servicio social – prácticas profesionales.
2. Enumerar las modificaciones o ajustes hechos a los programas, justificando cada uno de ellos.
3. Comparar los resultados de los diferentes programas con los diagnósticos, a fin de mejorarlos al año siguiente, de acuerdo a las necesidades reales de la dependencia.
4. Presentación de la Detección de Necesidades de Capacitación del año en curso o su actualización, que servirá como base para el programa de capacitación del año siguiente.
5. Acordar los mecanismos para efectuar los procesos relativos a la Detección de Necesidades de Capacitación o su actualización, demanda de enseñanza abierta y el Programa Anual de Capacitación, Programa de Enseñanza Abierta y Programa de Servicio Social – Prácticas Profesionales; así como su desarrollo.

La evaluación debe estar inmersa en todas las reuniones y no solo en la tercera, si no se realiza no se puede iniciar ninguna discusión y se cae en reuniones aburridas que solo muestran cifras y no llegan a resultados concretos. Al término de cada

reunión se deberá levantar el acta<sup>2</sup> de la misma, que deberá tener como anexo el formato de seguimiento de acuerdos<sup>3</sup> y se deberá remitir a la Dirección de Capacitación, dentro de los cinco días posteriores a la fecha en que sesionó el subcomité.

---

<sup>2</sup> Anexo.

<sup>3</sup> Anexo.

## **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

### **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación<sup>1</sup>**

Constituye la primera etapa del proceso de capacitación, a través de él, los Órganos Político - Administrativos generan información acerca de las necesidades de cada una de sus áreas de trabajo. La efectividad del diagnóstico, elaborado con base en datos oportunos, suficientes y relevantes, permitirá formular el Programa Anual de Capacitación, priorizado, acorde a sus necesidades, considerando que la capacitación tiene como propósito la profesionalización de los servidores públicos en el desempeño de las actividades que desarrollan en el Gobierno del Distrito Federal, al servicio de la ciudadanía.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación posibilita el conocimiento preciso de la estructura orgánica y funciones por área, permite analizar los perfiles del puesto y del personal como indicadores para el funcionamiento correcto de las áreas, precisa los requerimientos de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los servidores públicos para el desempeño correcto del puesto, emite el diagnóstico del personal para conocer sus características y planear los satisfactores de capacitación, es indicador de las actividades en las que se requiere la capacitación, así como, proporciona elementos para la adecuada selección de personal, en términos de calidad y cantidad que posibilite alcanzar los objetivos de la unidad administrativa.

Como primera acción el personal de estructura responsable de la capacitación requiere obtener información de tipo organizacional, es indispensable contar con la estructura orgánica de la delegación, con el propósito de garantizar que la información se haga llegar a todos los directores generales. El secretario técnico del Subcomité Mixto de Capacitación enviará, por oficio, el documento y el formato guía a todos los directores generales para que ellos las remitan a sus direcciones de área y éstas se enteren y requisiten el formato guía.

---

<sup>1</sup> *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2005*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2005, pp. 1-5.

Como es notorio, esta parte del diagnóstico de necesidades se vuelve lenta, sería interesante aprovechar el intranet para agilizar el papeleo y tener datos más completos sobre los cursos a elegir, esto permitiría que en máximo tres días las áreas expongan sus necesidades y sean mandadas a la unidad de capacitación, la cual puede priorizar los cursos con mayor calma y efectividad. Los directores generales y de área, así como los jefes de unidad deben identificar los problemas que son susceptibles de resolverse con la capacitación, como son:

- Dificultad para la realización de programas o acciones inmediatas.
- Dificultad para la instrumentación de programas prioritarios.
- Desconocimiento de la normatividad y su actualización.
- Incapacidad en el manejo de máquinas y equipo.
- Comunicación inadecuada.
- Procedimientos excesivos.
- Desorganización.
- Discrepancia en los criterios de operación y validación.
- Cambio en los métodos de trabajo.
- Inadecuado control y seguimiento de los procesos.
- Trabajo empírico, sin bases teóricas.

Resulta necesario aprovechar todas las herramientas con las que se cuenta en busca del mejoramiento de la delegación, como es el caso de las auditorías, las cuales tienen la finalidad de revisar y hacer un análisis para determinar si la dependencia está operando eficientemente, por ello es interesante tomarlas en consideración a la hora de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, puesto que gran parte de los resultados arrojados por las mismas muestran falta de capacidad o conocimiento del trabajador que incurre en errores y ocasiona falla en los procesos y en la administración pública. Si a partir de la auditoría se proponen cursos que lleven posteriormente a fortalecer al trabajador y a solventar los errores cometidos, se tiene una capacitación eficiente, porque además permite evaluarla con base en los resultados proyectados por las auditorías.

El análisis de los problemas detectados y las causas que los originan, permite considerar los cursos que se requieren para que el personal adquiera o incremente conocimientos y habilidades. En la detección de necesidades de capacitación



deberán considerarse tanto los cursos genéricos como específicos, los primeros se caracterizan por ser inherentes a todas las dependencias y delegaciones, prevén la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias en el común de los puestos, los específicos contemplan temáticas típicas, particulares o funciones especializadas de una dependencia, unidad administrativa o una área y son determinados por ellas, en la medida de sus necesidades.

Las necesidades de capacitación en informática deben ser consultadas con el responsable del área, quien deberá orientar la detección al respecto, para lo cual llenará el Formato Guía<sup>2</sup>, que permite prever cursos por dirección general, considerando si su carácter es urgente, prioritario o necesario, los meses más oportunos para la operación de las propuestas y el número de personal técnico operativo que se beneficiará con el curso. La propuesta de cada curso se justificará a efecto de que la dirección de área verifique su Detección de Necesidades de Capacitación para el personal técnico operativo.

Es conveniente que en la detección participe él o los servidores públicos con más conocimientos y experiencia en el área, debido a que si su propuesta puede ser considerada en el Programa Anual de Capacitación, el área participará en la determinación de la programación del o los eventos, en reunión con el prestador de servicios de capacitación (Instituciones Educativas), el personal de estructura responsable de la capacitación de la delegación, y emitirá el dictamen técnico al manual correspondiente. Para ello resulta fundamental el compromiso de los funcionarios públicos con la capacitación pero para mala fortuna no existe, por ello dentro del subcomité mixto de capacitación debe haber conciencia de la importancia y transmitirla a toda la estructura de la delegación.

Para finalizar, las direcciones de área entregarán a las direcciones generales el Formato Guía debidamente requisitado y éstas lo enviarán al secretario del Subcomité Mixto de Capacitación, la finalidad del diagnóstico, consiste en aportar los elementos necesarios para establecer los planes y programas abocados a satisfacer los requerimientos de capacitación y consecuentemente, contribuir al logro de los objetivos institucionales.

---

<sup>2</sup> Anexo.

La falta de compromiso y poca importancia que se le da a la capacitación lleva a que el diagnóstico no esté bien elaborado, principalmente porque los funcionarios proponen cursos en el que el análisis de los problemas es sintomático y no ataca verdaderamente las causas, además de que en muchos casos solo lo hacen para salir del paso, sin conciencia y responsabilidad, los resultados del diagnóstico representan el punto de partida para que de acuerdo y conformidad con los miembros del Subcomité Mixto de Capacitación se instrumenten las acciones de capacitación en cada unidad administrativa.

### **Programa Anual de Capacitación<sup>3</sup>**

El Programa General de Gobierno del Distrito Federal 2000-2006 destaca la necesidad de un nuevo servidor público, la consecución de este propósito se realiza a través de una capacitación orientada, por un lado, a inculcar y acrecentar el aprecio de los trabajadores por su labor cotidiana, y por el otro, a construir, a partir de sus conocimientos y habilidades, capacidades que fortalezcan su profesionalización y eficiencia en el desarrollo de los servicios que prestan a la ciudadanía. El Programa Anual de Capacitación es la integración y priorización de la Detección de Necesidades de Capacitación del Órgano Político Administrativo y constituye la segunda etapa del proceso: la Programación de la Capacitación. Su propósito es definir las metas programáticas y presupuestales que se traducen en eventos de capacitación. El secretario técnico del Subcomité Mixto de Capacitación recibe de las direcciones generales, dos hojas que conforman el formato guía y las envía al personal de estructura responsable de la capacitación, para que ejecute las acciones siguientes:

- a) Integrar la Detección de Necesidades de Capacitación.
- b) Requisar los Formatos de Programación de Curso.

Para integrar el diagnóstico de necesidades debe asentarse todos los cursos que aparecen en los formatos guía, considerando el carácter de los mismos y recabar la firma del responsable del área de informática (en caso de que la detección muestre

---

<sup>3</sup> *Programa Anual de Capacitación 2005*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2005, pp. 1-4.

cursos de informática). Para requisitar los formatos de programación de cursos, se pondrá en contacto con las direcciones generales y éstas le informarán quién o quiénes fueron las personas con mayor experiencia y conocimientos en el área que intervinieron en el diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar, junto con ellas, los objetivos y el contenido programático de los cursos solicitados, en apoyo de esta acción se cuenta con el *“Catálogo de Cursos de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal”*.

En la tercera reunión ordinaria del Subcomité Mixto de Capacitación, el secretario técnico presenta los cursos integrados, con el propósito de que se acuerde la priorización de los cursos y se asiente en el acta, luego envía al personal de estructura responsable de la capacitación el acta de la sesión, para que éste requisiere el Programa Anual de Capacitación de la delegación, con lo cual el responsable lo remitirá al secretario técnico para su validación y autorización; una vez autorizado y validado el programa así como los formatos, se envía en forma impresa y en disco electrónico a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, de acuerdo con el calendario establecido al respecto.

Los formatos se revisarán en forma conjunta y el desarrollo de la reunión de trabajo quedará asentado en la minuta correspondiente. En caso de haber modificaciones en los formatos se determinará otra reunión para su revisión y recepción. El personal de estructura responsable de la capacitación, el o los especialistas del área involucrada, el prestador de servicios de capacitación, se reúnen con el objeto de determinar la programación de los cursos priorizados, que pudieron ser considerados en virtud de la suficiencia presupuestal.

Es muy importante que el subcomité mixto de capacitación sea capaz de priorizar los cursos de acuerdo a los recursos disponibles para que se cubran las necesidades inmediatas, por eso resulta primordial adquirir los conocimientos y el compromiso por parte de los funcionarios con la capacitación y con la dependencia promoviendo una participación activa de todas las áreas que la integran; también resulta significativo buscar que el programa llegue al mayor número de trabajadores posible, puesto que no son admisibles cursos en los cuales solo participan 10 personas, lo que hay que intentar es que el efecto multiplicador sea mayor.

## **Prestadores de Servicios de Capacitación<sup>4</sup>**

Los Órganos Político Administrativos seleccionaran al prestador de servicios de capacitación (instituciones educativas) y también efectuaran la revisión y dictaminación de los manuales, es responsabilidad del prestador de servicios de capacitación, elaborar y reproducir el manual para el participante, de acuerdo con el número de asistentes para los que se programó el curso, atendiendo al contenido programático que la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal le proporcione, y considerando las características de los participantes que acudirán, pero deberá tener presente que al considerar los objetivos y contenido programático, determinará la forma de trabajo, actividades, recursos didácticos, tiempos y actividades de evaluación, favoreciendo la construcción, ampliación o consolidación de conocimientos, desarrollo de habilidades y afirmación o cambio de actitudes.

El desarrollo de los temas y las actividades deben estar relacionados específicamente con la administración pública del Distrito Federal, las áreas que servirán de evaluación deberán señalarse en la "*Carta Descriptiva*", con el objeto de que el participante conozca cuáles serán los productos que entregará. En reunión tripartita la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, la delegación y el prestador de servicios de capacitación determinan el contenido programático del curso, número de horas, periodo de realización, sede y domicilio; el prestador de servicios tendrá cinco días hábiles para presentar la propuesta de manual, elaborándose en estrecha relación con el contenido programado.

- El Prestador de Servicios de Capacitación entregará a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal una propuesta de manual, con el propósito de que se realice la Revisión de Forma o presentación. La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal marcará, si así se requiere, las correcciones pertinentes, o bien emitirá el Visto Bueno (tres días hábiles a partir de que recibe el manual).
- Simultáneamente, el Prestador de Servicios de Capacitación entregará un segundo manual a la dependencia, ya que será ésta la responsable de realizar la Revisión Técnica o de contenido; quien marcará, si así se requiere,

---

<sup>4</sup> *Criterios para la selección de prestadores de servicios de capacitación y operación, seguimiento y evaluación de los cursos*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004, pp. 1-12.

las correcciones pertinentes, o bien emitirá el Visto Bueno (en un máximo de cinco días hábiles a partir de que recibe el manual).

- La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal con el visto bueno de la Revisión de Forma y el visto bueno de la Revisión Técnica, emitirá el dictamen favorable para que el prestador de servicios de capacitación reproduzca los manuales que entregará a la dependencia (contando éste con tres días hábiles).
- Si no se emite el dictamen, será responsabilidad del prestador de servicios de capacitación las consecuencias que esta situación acarree a la programación del curso.

El Prestador de Servicios de Capacitación deberá:

- Proponer instructores que cubran el perfil del curso. Entregará con anticipación breve curriculum del instructor, es indispensable que tenga experiencia en los temas a desarrollarse y en la administración pública.
- Proporcionar todo el equipo de recursos didácticos que se requiera para la impartición de cada uno de los cursos como: hojas de rotafolio, videocasetera, cañón, TV, proyector de acetatos, equipo de cómputo, etc. Y será responsable del cuidado de su equipo durante la prestación del servicio sin ningún cargo para el Gobierno del Distrito Federal; así como mantenerlo en óptimas condiciones de funcionamiento durante la vigencia de su contrato.
- El instructor se presentará 15 minutos antes del inicio de las sesiones coordinándose con el responsable del área de capacitación para que esté lista la logística y poder iniciar puntualmente.

Es necesario detallar convenios con las instituciones educativas más prestigiosas del país, en este caso, la UNAM y el IPN, ya que a pesar, que la mayoría de los cursos son impartidos por éstos, el costo de los mismos es alto, lo que conlleva a buscar alternativas menos costosas pero igualmente de menor calidad y probablemente lo único que se consigue es que los cursos no sirvan de mucho y se mal utilicen los recursos.

## **Operación, Seguimiento y Evaluación**

Es responsabilidad del Órgano Político Administrativo, difundir en tiempo y forma su programación, así como cubrir cada una de las etapas de:

- Operación de eventos.
- Seguimiento y Evaluación.

El responsable de la Capacitación de la Dependencia, deberá:

- Difundir los cursos a impartirse de su programación con un mes de anticipación así como los requisitos de inscripción (perfil del participante, contenido temático, etc.).
- Solicitar a los aspirantes la documentación requerida 15 días antes del inicio del curso para Inscripciones.
- Integrar las listas de asistencia y confirmar la participación de cada servidor público una semana antes del inicio del curso.
- Organizar que el aula esté en óptimas condiciones antes de iniciar el curso (limpieza, luz, servicio de cafetería, asientos, pizarrón o rotafolios, etc.).
- Estar siempre presente 10 minutos antes del inicio del curso para recibir al instructor y a los participantes.
- Tomar asistencia diaria y puntual a los participantes dando una tolerancia máxima de 15 minutos, después de este tiempo será considerado como retardo. Avisar a los participantes que tres retardos suman una falta y se requiere mínimo el 80 % de asistencia para acreditar el módulo.
- Inaugurar y clausurar el curso puntualmente a nombre del Gobierno del Distrito Federal y su Órgano Político Administrativo, presentando a la institución capacitadora y el curriculum del instructor. Mencionar el objetivo del curso, duración, criterios de asistencia y acreditación, recesos, así como las reglas básicas de protección civil. Asimismo, se deberá de realizar una presentación en cada módulo que inicie.
  - Si no se cubre un mínimo de 10 participantes será necesario entonces reprogramar el curso y avisar a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal para las modificaciones respectivas.

- Dar seguimiento a las sesiones comunicándose con los participantes sobre el desarrollo del curso y con el instructor sobre el desempeño de los participantes, asegurando las condiciones óptimas de impartición del curso.

La parte relativa a la difusión de los cursos a impartirse y los requisitos de inscripción de los mismos no se realiza efectivamente, al contrario, no se le presta atención y se olvida que sin ésta de nada sirve un gran programa, por otro lado, al seguimiento de las sesiones debe darse mayor peso, la comunicación con los participantes es trascendental para el progreso del programa y por ello debe ser constante.

Es importante señalar que la dependencia es responsable de vigilar el aprovechamiento de los recursos designados a la capacitación de sus servidores públicos, por lo tanto procurará la administración adecuada que permita obtener resultados de aprendizaje para los recursos humanos y de aprovechamiento para los recursos materiales y financieros, la evaluación deberá ser el instrumento que permita observar la calidad y cantidad de conocimientos, habilidades y actitudes construidos, y el alcance de los objetos establecidos, al entenderse como un proceso permanente, continuo, sistemático, gradual, acumulativo e integral, requiere diversos procedimientos que informen el modo de establecimiento de la relación enseñanza – aprendizaje. Se debe remarcar la importancia acerca de que los participantes conozcan los resultados de las evaluaciones para que valoren sus alcances y orienten sus hábitos de estudio.

La evaluación se podrá realizar en forma individual, en equipo o bien grupal y corresponde al prestador de servicios de capacitación realizarla, al término del módulo o curso, el capacitador sacará el promedio con números enteros en escala del cinco al diez y lo entregará al personal de estructura responsable de la capacitación en la dependencia, en un término no mayor a cinco días hábiles después de haberse concluido el Módulo. Si la calificación sumativa o promedio final presenta de seis a nueve décimas, entonces la calificación se redondeará al entero superior. Si la calificación presenta de cinco a una décima, entonces la calificación mantiene el número entero, sin considerar las décimas; para que los participantes logren acreditar el curso o módulo deberán alcanzar un promedio final o sumativa de ocho de calificación y un 80 % de asistencias mínimas.

No parece conveniente que la evaluación al trabajador por su desempeño en el curso la hiciera solamente la institución educativa, puesto que al ser responsabilidad de la delegación vigilar el aprovechamiento de los recursos, es importante que participe en las mismas apoyado en sus responsables los cuales participaron durante el desarrollo del curso y por lo tanto conocen su dinámica, además de los fines por los que fue impartido, así el evento debe revelar que se brindó a los participantes las capacidades, conocimientos y habilidades por los cuales fue dado.

Los prestadores de servicios de capacitación serán los responsables de asentar la asistencia de los participantes en el *“Registro de Asistencia Modular”*, así como asentar el total de asistencias y su porcentaje correspondiente, atañe al personal de estructura, responsable de la capacitación en la dependencia, compilar los *“Registros de Asistencia Modular y de Evaluación Modular”* así como recibir el concentrado de evaluación y asistencia por curso, y enviar copia del concentrado a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal en un término no mayor a cinco días hábiles después de haberse concluido el curso. Las constancias de acreditación serán elaboradas por los prestadores de servicios de capacitación, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Es responsabilidad del Órgano Político Administrativo verificar la estructura de las constancias considerando logotipos, otorgantes, nombre del curso, nombre del participante, periodo de realización, fecha de emisión de la constancia, nombre y cargo del presidente del Subcomité Mixto de Capacitación y nombre y cargo del responsable como prestador de servicios de capacitación; así como de entregar las constancias únicamente al personal técnico – operativo de base que haya participado en el curso, en relación con el personal de estructura se entregarán al responsable de la capacitación en la dependencia, las constancias de acreditación debidamente llenadas y firmadas por el responsable del servicio de capacitación.

Cabe destacar que la mayoría de los trabajadores que toman los cursos de capacitación son de tipo eventual y honorarios, lo que hace injusto que no puedan recibir constancia de acreditación solo por tal motivo, es triste para un trabajador en estas circunstancias no ser reconocido por su esfuerzo y ser tratado como empleado



de segunda, por ello debe ser obligado que reciban un reconocimiento y una constancia al igual que los trabajadores de base y de estructura de la delegación.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal enviará vía oficio, a cada Órgano Político Administrativo, la relación por curso, el número de folio de cada una de las constancias para que se impriman en la parte posterior ángulo superior derecho de las mismas. Es responsabilidad del Subcomité Mixto de Capacitación entregar a los participantes acreditados, las constancias debidamente firmadas, numeradas y foliadas, así como reportar a la Dirección, en tiempo y forma. Es importante que las constancias se entreguen en un término no mayor a una semana y no como sucede tres meses posteriores a terminado el evento, el trabajador debe sentir que el curso que tomó a parte de darle conocimientos y habilidades, es reconocido por parte de la delegación, la cual está consciente de la trascendencia que tiene que la persona haya tomado el curso.

### **Evaluación de la Capacitación<sup>5</sup>**

El primer paso es el cálculo de la muestra, por lo que se debe aplicar la encuesta al 30 % del total de inscritos. Tras el cálculo, se aplicarán las “*Encuestas para el participante*”<sup>6</sup>, en la cantidad correspondiente a la muestra determinada anteriormente, eligiendo al azar entre los integrantes del grupo, los encargados de capacitación deberán estar presentes durante este proceso y proporcionar la información para el llenado del encabezado en los espacios que van desde nombre del curso hasta nombre del prestador de servicios de capacitación.

Las encuestas deberán ser llenadas con tinta y al final, habrá de recuperar el total de encuestas aplicadas, completamente respondidas, es necesario que sean confidenciales y anónimas para asegurar la libertad de expresión de los capacitados; las encuestas para el participante tienen 26 preguntas, para las que hay dos gamas de respuestas con 5 opciones, a cada una de las cuales se asignó un valor, tal como se describe a continuación:

---

<sup>5</sup> *Manual para la Evaluación de la Capacitación. Encuesta para los participantes*, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004, pp. 1-6.

<sup>6</sup> Anexo.

<b>Respuesta</b>	Siempre	Generalmente	Parcialmente	Escasamente	Nunca
<b>Valor</b>	4	3	2	1	0
<b>Respuesta</b>	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
<b>Valor</b>	4	3	2	1	0

Siguiendo esta codificación se vaciará la información de cada encuesta en la hoja “*Matriz de Datos por Módulos*”, misma que generará automáticamente 2 tipos de calificaciones:

- Calificación por Criterio.- Promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta.
- Calificación por bloque.- Se establecieron 3 bloques de preguntas que se describen a continuación:
  - Calificación 1: Evaluación del Módulo (Preguntas 1 a 20). Se trata de una evaluación al prestador de servicios de capacitación y al capacitador, sirve para tomar decisiones acerca de la futura contratación o para solicitar mejoras en el servicio.
  - Calificación 2: Congruencia Tema / Función real (Preguntas 21 y 22). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que cumple el personal que asistió al curso.
  - Calificación 3: Logística del curso (Preguntas 23 a 26). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó el curso y sirve para conocer el desempeño de la Dependencia u Órgano Político Administrativo en la organización, difusión y coordinación del curso.

La hoja de la Matriz de Datos está ligada a la “*Cédula de Evaluación por Módulo*”<sup>7</sup>, en la que automáticamente irán apareciendo los promedios obtenidos. En la encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los capacitados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se hará un análisis de las respuestas para reportar aquellas que se hayan repetido 4 veces o más o en las que se haya hecho mayor hincapié. Esta

---

<sup>7</sup> Anexo.

información será reportada en el formato *“Reporte de observaciones y comentarios de encuesta para el participante”*<sup>8</sup>.

En la encuesta para el participante se incluye un espacio para inscribir el puesto real, estos datos se deberán reportar en el formato *“Puesto real de los participantes encuestados”*. La hoja de la *“Cédula de Evaluación de Curso”*<sup>9</sup> en el archivo *“Concentrado de Evaluación”*, habrá de ser llenada con las calificaciones que se obtuvieron en cada módulo, así como la calificación en letra, según la siguiente tabla:

<b>Promedios</b>	<b>Calificación</b>
4.0 a 3.5	<b>MB</b>
3.4 a 2.8	<b>B</b>
2.7 a 2.0	<b>R</b>
1.9 A 1.0	<b>M</b>
0.9 A 0	<b>MM</b>

Automáticamente, aparecerá el promedio que obtuvo el prestador de servicios de capacitación en el curso. Al término de cada módulo, se deberá remitir a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, en original y con firma autógrafa del encargado de capacitación:

1. la Matriz de datos por Módulo
2. la Cédula de Evaluación Modular
3. el Reporte de observaciones y comentarios de la Encuesta para el participante
4. el Puesto Real de los participantes encuestados
5. El disquete con la información de evaluación del módulo

En éstos formatos se recopilarán los datos obtenidos en las encuestas, por lo que no será necesario que se envíen las encuestas originales; éstas serán conservadas en

---

<sup>8</sup> Anexo.

<sup>9</sup> Anexo.

el área de capacitación como soporte de la información enviada. Al final del curso se deberá remitir, en original y con firma autógrafa del encargado de capacitación:

#### 1. La Cédula de Evaluación del Curso

La capacitación debe reflejarse en el desempeño de los trabajadores, por eso resulta necesario que junto con el cuestionario, se realice una evaluación en base a los resultados, realizando un seguimiento al trabajador, no con la finalidad de presionarlo, sino con la idea de evaluar la capacitación, aquí resulta importante la participación de todos los funcionarios que en conjunto con el área de capacitación puedan determinar si el trabajador muestra un cambio en su desempeño, así como ser claro y establecer metas conjuntas con el empleado antes de la siguiente evaluación.

Los cuestionarios solo dan una idea de lo que fue el curso, pero no establecen si la capacitación logró su cometido, por ello la evaluación queda incompleta si no se le da seguimiento a los trabajadores capacitados, además el resultado que arrojan es ambiguo, es decir, puede ser visto desde diferentes puntos de vista por lo cual pierde su objetividad restándole la importancia debida y quedando este tipo de evaluación solo para las estadísticas.

Sabiendo que la evaluación es parte fundamental para el proceso, se le debe dar la importancia que tiene y se debe realizar de forma que arroje los resultados más cercanos a la realidad y puedan determinar las virtudes y los errores cometidos para poder mejorar la capacitación y lograr fortalecer a los trabajadores y por ende a la dependencia.

## DIAGNÓSTICO

El presente documento pretende conjuntar el aspecto académico con el de la práctica laboral, se utiliza el método científico para su desarrollo, describiendo primeramente el deber ser para luego diagnosticar el ser, buscando dar un carácter propositivo al mismo que permite que éste pueda ser utilizado como material de uso y apoyo para la Dirección de Recursos Humanos de la Delegación Álvaro Obregón y a su vez la Unidad Departamental de Capacitación y el Subcomité Mixto de Capacitación identifiquen los pasos del proceso con mayor facilidad y mejore su entendimiento, lo que garantiza mayor agilidad a la hora de conocer como se lleva a cabo y da las bases para estar al tanto de las raíces, importancia y objetivo que se busca. Cabe destacar que aunque el trabajo se basa en la delegación Álvaro Obregón puede ser utilizado por otras delegaciones puesto que abarca la generalidad del proceso y la particularidad de los problemas que se dan en todas las dependencias públicas.

En la función pública moderna se requiere de capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. A pesar de tener un proceso apropiado para una buena capacitación dentro de las dependencias, existe cierto vacío en algunos pasos, ocasionando que no se cumpla con el fin de la institución. De entrada el primer problema es la falta de conocimiento del personal de las áreas de capacitación para con el propósito y las metas, es decir, el personal de dichas áreas no tiene claro para qué existe o para qué es necesario tener un área de capacitación, se tiene la percepción de lo que es capacitar, pero se desconoce la intención elemental de la capacitación en la organización. Aunque tal vez nunca se le da la importancia que debiera a los objetivos y fines, ésta es la principal causa generadora de problemas dentro de las unidades de capacitación.

La capacitación tiene el objetivo primordial de reforzar y apuntalar a la institución mediante el fortalecimiento de sus trabajadores, pero la realidad que viven los Órganos Político Administrativos es diferente, cumplen con la función de capacitación, pero no con el propósito. La Unidad Departamental y el Subcomité Mixto están preocupados por cumplir su labor de brindar cursos a los trabajadores,

pero se olvidan que esto no sirve de nada si se descuida la idea principal de dar fuerza a la institución, proporcionando a sus trabajadores los elementos que les permitan desempeñarse mejor en sus funciones. Falta compromiso por parte de los funcionarios con la capacitación y el conocimiento pleno de la organización que ocasiona carencia de seriedad y responsabilidad, prueba de esto son las ausencias en las reuniones del subcomité y la asistencia de los suplentes, o el caso de la Unidad Departamental de Capacitación, la cual no cuenta con el personal adecuado pues al restarle importancia, se convierte en el lugar ideal para colocar personal carente de capacidad y con problemas en otras áreas o que tiene una relación más allá de lo laboral con el coordinador de nóminas y desarrollo de personal, por ser éste el responsable y tener a cargo la unidad de capacitación.

La etapa del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se realiza sin cumplir su objetivo, es decir el análisis de la problemática detectada y las causas que las originan, con la finalidad de proponer los cursos que requieran los trabajadores para adquirir o incrementar sus conocimientos y habilidades. Es notoria la falta de precisión e identificación de los problemas, así como las causas generadoras, provocado por la falta de acceso a la información de la delegación por parte del subcomité mixto y la unidad departamental de capacitación, como son las auditorías, esto aunado a la falta de conocimiento y compromiso del funcionario público con la dependencia y la capacitación, además el diagnóstico de necesidades es un procedimiento engorroso y lleno de papeleo que al ser fundamental, pues es la etapa que determina cómo están las cosas dentro de la organización, las causas de los problemas, conlleva a que lo realizado no dé los resultados esperados, pues este es un paso tan importante que sin un buen diagnóstico no se podrá establecer hacia dónde encauzar el camino de la institución y sus efectos, para decidir la forma de solventar la problemática.

Como consecuencia ocurre la inadecuada clasificación de eventos, provocada por la forma aislada en que se realiza dicho procedimiento, ya que las áreas de capacitación prácticamente no participan en el diagnóstico, se desentienden al sólo enviar los formatos a las áreas de la delegación, cuando el diagnóstico debe ser responsabilidad de las unidades de capacitación, apoyadas obviamente con las demás áreas, por eso resulta importante el acceso a la información sobre las auditorías practicadas a la dependencia. Hay poca seriedad, porque las áreas de la

delegación consideran a la capacitación como un lujo y pérdida de tiempo, no como una necesidad, por lo que en la mayoría de los casos proponen cursos demasiado generales, los cuales de alguna manera son positivos, pero que no logran cubrir las necesidades que se tienen.

Existe un alejamiento total entre el área de capacitación y los trabajadores a la hora de integrar el Programa Anual de Capacitación, olvidando su importancia en el proceso con lo cual el actor principal de la capacitación queda relegado. *“...El requisito básico no es que estos ciudadanos sean lo suficientemente conocedores (expertos) para comentar, sino que los afecte lo suficiente para que estén dispuestos a expresar sus percepciones...”*<sup>1</sup> Es positiva la operación del programa, pero su difusión es pésima provocada por el mismo distanciamiento, la mayoría de los trabajadores no se entera de los cursos que hay, horarios y fechas, esto le quita formalidad al proceso y conlleva a la displicencia respecto a la importancia de la capacitación. Se debe buscar que el programa llegue al mayor número de trabajadores para que el efecto multiplicador sea mayor.

Otro problema es a la hora de evaluar el Programa Anual de Capacitación, con frecuencia, sus logros se evalúan sólo cuantitativamente, por lo que se hace indispensable demostrar que el personal capacitado no representa un gasto sino una inversión, y por tanto, es fundamental para el desarrollo de las unidades administrativas. La evaluación se realiza por medio del número de horas, cursos y trabajadores que se capacitó, es decir, sólo se evalúa a la unidad departamental y al programa de capacitación pero no los objetivos de la capacitación y esto debe ser lo más importante, puesto que los resultados de los trabajadores deben ser la medición que indique si se tuvo éxito o no. No existe la apreciación correcta para la evaluación, se la considera como medida de regaños o halagos para los responsables de la capacitación, siendo que es el único camino para ver los errores y aciertos que conlleven a mejorar la capacitación.

La función de capacitación dentro del Sector Público no tiene la formalidad y consistencia que debería poseer, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, o se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de

---

<sup>1</sup> De León, Peter, *“La democratización de las ciencias políticas”* en Gestión y Política Pública, Vol. III, Num. 1, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, primer semestre de 1994, p. 11.

compromiso y seriedad. Se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal, es decir, no cuenta con la orientación formativa, técnica, moral y social que debería tener. Regularmente se da de acuerdo con el criterio del funcionario que esté al frente de la capacitación en las dependencias, que en la mayoría de los casos no cuenta con el perfil profesional adecuado para desarrollar la función.

Para muestra están las auditorías realizadas a la delegación, las cuales especifican una serie de problemas o inconvenientes en los procesos de la administración de la dependencia; sin embargo, nunca se toma en cuenta que la capacitación es una herramienta para solventar las observaciones hechas en las auditorías, porque cabe destacar que la mayoría de estas observaciones son relativas a errores de los servidores públicos por falta de conocimiento o actualización sobre los lineamientos que se deben seguir.

Por ejemplo en la auditoría dispuesta por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal a la partida 1202 "Sueldos al personal eventual" en el Resultado 5<sup>2</sup> se observa que la delegación pagó por concepto de aguinaldo del ejercicio 2003 con recursos autogenerados 71.0 miles de pesos, observándose que se afectó la partida 1202 "Sueldos al personal eventual" debiendo haberse afectado la partida 1306 "Gratificación de fin de año" Por lo anterior se incumplió el Manual de Normas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestal de la Administración Pública del Distrito Federal 2002, que establece: *"los recursos presupuestales autorizados para cuando se otorgue aguinaldo se hará a la partida 1306 gratificación de fin de año"*. Además infringió el Código Financiero del Distrito Federal, que establece: *"Las dependencias y órganos desconcentrados deberán llevar registros del ejercicio de sus presupuestos autorizados, observando para ello que se realicen con sujeción a los capítulos, conceptos y partidas del clasificador por objeto del gasto que expida la Secretaría"*.

Como este resultado existen otros 16 en la misma auditoría, y la mayoría de éstos tiene que ver con falta de conocimiento de los responsables del presupuesto y de las nóminas del personal eventual, pero en ningún momento se toma a la capacitación

---

<sup>2</sup> Auditoría practicada por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, México, Dirección General de Auditoría al Sector Central, Oficio N° ASC/04/1614, Clave de Auditoría ASC/112/03, Asunto: Se envía informe de resultados de auditoría y se cita a reunión de confronta, 26 de noviembre de 2004, pp. 1-17.



como una herramienta para corregir estos errores, cuando es notorio que fueron cometidos por falta de conocimiento con respecto a la normatividad vigente del presupuesto, al contrario se le tiene olvidada y relegada, realizándose sólo por cumplir las disposiciones legales, dejando de lado cubrir las necesidades reales que tiene la delegación.

Es importante tomar en cuenta el perfil de los trabajadores de la delegación, pues es a ellos donde se encamina la capacitación, la delegación Álvaro Obregón cuenta con 5483 trabajadores, de los cuales 3581 son de base y de estructura, 1525 son eventuales y 377 de honorarios, cabe destacar que el 70 % de los trabajadores son hombres y solo un 30 % lo representan las mujeres, para considerar su perfil es necesario saber el nivel de estudio que poseen y para muestra la siguiente tabla:

<b>TRABAJADORES DE BASE Y ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b># DE TRABAJADORES</b>
Doctorado	1
Maestría	5
Licenciatura	253
Licenciatura Trunca	94
Pasante de Licenciatura	31
Profesional Técnico	219
Carrera Técnica Trunca	10
Pasante de Carrera Técnica	30
Preparatoria	301
Preparatoria Incompleta	117
Secundaria	754
Secundaria Incompleta	104
Primaria	890
Primaria incompleta	772
<b>TOTAL</b>	<b>3581</b>

Fuente: Censo de Recursos Humanos 2004

Como se aprecia, prácticamente el 50 % de los trabajadores tiene un nivel máximo de estudios de primaria o menos, y el 70 % no rebasa el nivel de secundaria, con estos datos es obligado el énfasis que debe ser dado a la capacitación, pues es ésta la que debe fortalecerlos y darles herramientas para su desempeño laboral, convirtiéndose no sólo en beneficio para la dependencia, sino para el trabajador, lo

que la hace más importante y más deseable puesto que el 76 % de los trabajadores tiene una edad que oscila entre los 20 y los 39 años.

<b>TRABAJADORES DE BASE Y ESTRUCTURA</b>	
<b>EDAD</b>	<b># DE TRABAJADORES</b>
MAYORES DE 60 AÑOS	176
ENTRE 40 Y 59 AÑOS	681
ENTRE 20 Y 39 AÑOS	2724
<b>TOTAL</b>	<b>3581</b>

Fuente: Censo de Recursos Humanos 2004

Las delegaciones políticas del Distrito Federal carecen de personal capacitado, ahí el fracaso de su administración, mientras no se tome en cuenta un área tan importante como es la capacitación, seguirán los problemas en dichos órganos, es decir, una productividad baja, trabajadores deficientes y sin aspiraciones de puestos con mayor responsabilidad, así como ambientes llenos de incertidumbre e inseguridad.

## PROSPECTIVA

Una vez realizado el diagnóstico, es necesario definir hacia dónde se orientarán las acciones, es decir los efectos, partiendo de la construcción de escenarios, para ello, es conveniente utilizar la prospectiva, que como menciona Tomás Miklos, “ es *primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables y futuribles*<sup>1,2</sup>.”

El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, el primer paso es definir cuál es el mañana que deseamos y contrastarlo con cómo puede ser si continuásemos en una dirección similar a la actual, es decir entre el futuro deseable y nuestro futuro lógico, el primero dentro del proceso de capacitación es cumplir con el objetivo primordial misma, es decir, el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos, así como el desarrollo y realización personal y profesional de los trabajadores. Desde el punto de vista de la persona, la capacitación debe:

- Entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales,
- Potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario,
- Reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional,
- Mejorar las oportunidades de promoción y progreso, y
- Proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo.

Desde una perspectiva institucional, la Capacitación debe permitir:

- Elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles,
- Flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones,

---

<sup>1</sup> Se emplea futurable para designar el futuro deseable y futurible como el futuro posible.

<sup>2</sup> Miklos, Tomás, “*Planeación Prospectiva*” México, Editorial Limusa – Noriega, 2003, p. 56.

características de nuestro tiempo, y

- Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

La capacitación en los servicios públicos debe contribuir al logro de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización, lo que requiere determinar regularmente las necesidades organizacionales y evaluar los resultados de los programas de capacitación en relación con esas necesidades. Con ella se pretende un perfil de trabajador orientado a resultados óptimos y de calidad, con capacidad para la formación continua, identificado y comprometido con los valores y objetivos institucionales. Partiendo del futuro deseable, observar que siguiendo el mismo camino, no es factible alcanzar el futuro, pues aunque se llevan a cabo todas las etapas del proceso de capacitación, éstas ocurren de forma distanciada y sin tener claro los objetivos estratégicos, la misión y las metas de la delegación, así, el futuro que viene es deslucido, es uno donde la capacitación sólo es un requisito más a cumplir en la organización y aún cuando se desarrolle con todas sus etapas, no servirá para el fortalecimiento de la organización, el logro de sus objetivos, el desarrollo y realización personal y profesional de los trabajadores.

Simplemente servirá para enarbolar a los directivos, los cuales se afanan de tener una organización donde sus trabajadores se capacitan constantemente, aunque no tenga los resultados que debería, será un formalismo más dentro de la organización, al cual se dará cumplimiento, es un poco el juego de creer lo que no es, de que se llevan a cabo los mandatos y se da cumplimiento a todas las actividades, pero se seguirá sin tener claro cuál es el objeto de tener una Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, protegiendo a trabajadores que buscan cursos a diestra y siniestra para obtener su diploma y más adelante exigir un mejor puesto, aunque su aprovechamiento en un curso no sea el óptimo, o ni siquiera sea necesario, además de fomentar la apatía de la mayoría de los trabajadores, a los cuales no les interesa tomar un curso, a menos que los vaya a sacar de sus horas de trabajo.

Cuando se destinan recursos a un área que no da resultados de fondo para la organización, lo único que se hace es desperdiciar recursos humanos, materiales y

financieros y se tienen organizaciones deficientes y con poca claridad con respecto a sus objetivos, los empleados no se sentirán identificados con la función pública que les corresponde y entre sí sólo desarrollarán una solidaridad negativa, es decir que se unen únicamente en contra de la institución y de las autoridades<sup>3</sup>, este es un camino en el que está la capacitación en la delegación Álvaro Obregón y que probablemente seguirá de seguir las cosas del mismo modo, no se niega que dentro de las unidades de capacitación se trabaje para brindar cursos y se busque cubrir de buena manera con los mandatos que conlleva, pero de fondo se busca que fortalezca a los trabajadores en sus habilidades y conocimientos para que éstos a su vez contribuyan a cumplir los objetivos institucionales, pero esto no sucede. Ya que está claro el Futurable y Futuro Lógico, es necesario hacer una confrontación para saber qué distancia existe entre el futuro deseable y la realidad.

La verdad es que existe una distancia considerable entre ambas, pero tampoco se debe caer en la visión negativa de que todo está mal, hay que destacar el proceso, el cual está bien diseñado, el problema radica en la falta de compromiso por parte de los funcionarios públicos con respecto a la capacitación, así como la falta de conocimiento sobre la delegación, por eso es necesario poner énfasis en éstos aspectos buscando dar seriedad a una de las herramientas planteada para lograr mejoramiento y cambio en el sector público, algo que se ha intentado de diversas maneras olvidándose de los instrumentos establecidos para ello.

Debe ser clave el papel de la capacitación para generar un proceso de cambio que permita potenciar las capacidades de los trabajadores públicos. La distancia más grande radica en los fines, mientras no se tenga claro para qué es necesaria la capacitación, se caerá en las mismas lagunas antes descritas. Un buen proceso de capacitación aunado con el compromiso y responsabilidad de los funcionarios públicos daría la posibilidad de alcanzar el objetivo de fortalecer y transformar a los servidores públicos y por ende a la dependencia, nada ayuda un área que no cumple con su objetivo de actualizar, desarrollar y en consecuencia fortalecer a los trabajadores, los cuales son el baluarte que da movimiento a toda la organización. La evaluación debe ser el punto de partida para la capacitación la cual establezca el estado actual y futuro de la dependencia en busca de mejorar la calidad de los

---

<sup>3</sup> Crozier, Michel, *“El fenómeno burocrático”*, Argentina, Amorrortu editores, 1974, p. 114.

servicios públicos. La cuestión más importante es ver la forma de corregir errores para lo cual procede la etapa de las propuestas.

## PROPUESTAS

Para hacer más eficiente la organización de las instituciones públicas es indispensable mejorar sus plantas laborales, rediseñar los procesos administrativos que se han vuelto obsoletos y lograr servidores públicos capaces de solventar las necesidades actuales, para impulsar el cambio es fundamental que la capacitación sea uno de los ejes centrales que permitan elevar los niveles de productividad, competitividad y calidad de los servicios, se requiere ampliar las posibilidades de formación y permanencia en el trabajo, por medio del estímulo al desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes, con la finalidad de que los trabajadores estén en posibilidad de satisfacer mejor las demandas de la ciudadanía.

La capacitación debe estar concebida para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos con los objetivos institucionales. Ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos<sup>1</sup>, el resultado que busca es el desarrollo, tanto de las personas como de la organización.

La primera propuesta para mejorar el proceso de capacitación de la delegación Álvaro Obregón, y en sí de los órganos político administrativos del Gobierno del Distrito Federal va encauzada a la importancia y peso que debe tener el Subcomité Mixto de Capacitación, con la finalidad de fortalecer el compromiso de los funcionarios de la delegación con respecto a la capacitación, puesto que al ser el medio de reunión de los principales directivos de la dependencia, es fundamental que tenga la magnitud debida, ya que si no existe valor alguno, no puede haber un compromiso de la demás estructura delegacional y por ende se pierde la seriedad que debe de tener, un paso importante para esto, es obligar a los funcionarios a asistir a las reuniones, puesto que no es posible que éstas se realicen con un 60 % de participación y que en su mayoría son suplentes, debe exigirse por lo menos el

---

<sup>1</sup> Comité Interministerial de Modernización de la gestión pública, *“Capacitación en el sector público”*, Venezuela, Ministerio de Hacienda, 1996, p. 2.

80 % de participantes, así como haber sanciones para los directivos faltistas, a menos de tener una justificación de fuerza mayor que lo impida, ya que las fechas de las reuniones se establecen con tiempo de anticipación suficiente como para agendarlo, todo seguido de una campaña informativa sobre la importancia que tiene la capacitación para los trabajadores y para la dependencia como motor de cambio y mejora del sector público, estableciendo los objetivos y metas que se buscan, formando el compromiso de todos los trabajadores de la delegación con la capacitación.

Es posible mejorar la relación con los trabajadores por parte de la unidad de capacitación, la cual debe hacer visitas constantes a las áreas para tener presente su opinión, comentarios y propuestas sobre los cursos que deberían impartirse. Según March y Olsen, *“la suposición subyacente es que las personas confiarán más en una política si se les consultó durante su proceso de desarrollo; aun si la política final no coincide con sus preferencias particulares”*.<sup>2</sup> Además es importante contar con un personal con el conocimiento de la importancia que tiene la capacitación y que sea capaz de desarrollar el proceso de la forma más eficiente posible.

Dentro del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es necesario que se identifiquen los requerimientos de eficiencia y eficacia que se deben alcanzar en el área, y si la persona que desempeña el puesto cumple o no con los mismos. Es indispensable apoyarse en las herramientas destinadas a fortalecer a la dependencia, y una de ellas es la auditoría, la cual sería útil para establecer el diagnóstico partiendo de las carencias y fallas que se encuentran en los procesos administrativos, puesto que en gran medida se deben a la falta de conocimientos por parte de los servidores públicos. Para agilizar el procedimiento y tener mayor contacto con las áreas de la delegación, el apoyo de los avances tecnológicos como intranet, daría más rapidez y eficiencia, al solicitar a las áreas, vía este medio, todas las demandas de capacitación que tengan, además de que del mismo modo la contestación sería mucho más rápida y precisa, esto a partir de la lentitud con la que se hace el trámite, enviando los formatos primero a las direcciones generales, éstas a sus direcciones de área, de éstas a las coordinaciones y así sucesivamente, y después de regreso, lo que dilata mucho el procedimiento.

---

<sup>2</sup> March y Olsen en De León, Peter, Idem, pp. 10-11.



A partir de tal acercamiento y en el momento que el área de capacitación tenga las contestaciones, elaborará los posibles cursos que se impartirán en el Programa Anual de Capacitación, los cuales se tratarán posteriormente en las reuniones del Subcomité Mixto de Capacitación para su discusión y aprobación. Es importante hacer notar que la responsabilidad de la capacitación debe recaer en el subcomité y en la unidad de capacitación, de éste modo deben estar obligados a acceder a toda la información que corrobore el diagnóstico de necesidades establecido por las áreas de la delegación, como son las auditorías practicadas, así como las opiniones y comentarios de los trabajadores, buscando tener el Programa Anual de Capacitación apegado a la realidad.

La capacitación no puede ser concebida como un esfuerzo aislado del responsable del área, centrado en la definición de cursos y de organismos capacitadores y en la selección de participantes, sin verdadera relación con los demás actores del proceso. Se requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente. En la actualidad no sólo se deben desarrollar trabajadores especializados, sino que los recursos humanos necesitan un desempeño polifuncional con amplias capacidades que les permitan participar e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento de la organización.

Para la difusión de los cursos, se requiere mejorar los niveles de información, esto puede ser, de entrada, por medio de la elaboración de cartelones con toda la información, es decir, nombre, horario, fecha y duración de los mismos, los cuales serían colocados en las zonas de mayor movilidad de personas como las entradas y servicios de uso común, posteriormente con su difusión vía internet en la página de la delegación, estableciendo un *link* exclusivo para el trabajador; también un acercamiento del personal de capacitación, el cual iría a las áreas para promoverlos, explicando de manera más detallada su consistencia.

Es conocida la crisis del sector público en cuanto a los recursos, por ello es importante hallar convenios con las principales instituciones educativas, como son la UNAM y el IPN, buscando que el costo de los cursos no sea excesivo y se tenga que recurrir a instituciones educativas de menor jerarquía, o que el número de participantes sea limitado, una opción puede ser que las instituciones educativas

bajen los costos a cambio de que los egresados tengan mayor oportunidad para ingresar al ámbito laboral dentro de la delegación Álvaro Obregón, con la intención de que el programa de capacitación llegue al mayor número de trabajadores posible para que el efecto multiplicador sea mayor y que los egresados de la UNAM y el IPN tengan mayor oportunidad de trabajar en la delegación, de este modo es posible solventar el problema de la falta de recursos por parte de la dependencia pública y mitigar el problema que enfrentan los egresados de la UNAM y el IPN para conseguir trabajo al término de sus estudios.

Resulta necesario que tanto el personal eventual como de honorarios pueda participar en los cursos, así como de hacerse merecedor del reconocimiento respectivo, puesto que el 50 % de los trabajadores que toman los cursos, son de este tipo y es injusto que no reciban constancia alguna y en cambio los trabajadores de base sí, como si hubiera trabajadores de primera y de segunda, se debe reconocer y hacer constar al trabajador que se capacita sin importar su condición laboral.

Una de las propuestas a considerar va encaminada al objetivo de la unidad de capacitación, que si bien existe, no se conoce, por lo cual se debe hacer del conocimiento a todo el personal, junto con las ventajas de tener un órgano de capacitación. Para alcanzar la etapa de consolidación de las acciones de capacitación, es necesario demostrar los resultados que se obtienen como institución, lo cual lleva a trabajar por resultados y evaluar el desempeño de las instituciones, es decir, si el objetivo de la capacitación es fortalecer a los trabajadores de la institución en sus conocimientos y habilidades para que logren eficientar su labor y contribuyan al logro del objetivo de la organización, este propósito de alguna manera no se está consiguiendo, lo cual quiere decir que el objetivo de la capacitación tampoco se cumple. Para esto es necesario apoyarse nuevamente en las auditorías, las cuales en un inicio muestran los errores cometidos y posteriormente revelan si se corrigieron.

No es posible medir la capacitación en función del número de cursos, horas y trabajadores capacitados, porque esto no es reflejo de la mejora en la institución. La medición se debe concentrar en el desempeño de los trabajadores y de la institución para ver si fueron aprovechados los cursos impartidos, evaluando al trabajador

capacitado dentro de su labor diaria en los meses siguientes de terminada su preparación. Si no se ven resultados, eso quiere decir que aunque el trabajador haya terminado su curso, y lo haya acreditado, la capacitación fracasó. Es cierto que cualquier conocimiento es importante y positivo, pero no es conveniente conformarse con ello, hay que cumplir con los objetivos que se buscan al capacitar a los trabajadores.

Se debe dar seguimiento al personal capacitado, para evaluar la capacitación y no desentenderse de ella una vez terminado el curso, y decir yo hice mi trabajo y los capacité, si no hay resultados, no es mi problema. Si el trabajador no da resultados, la capacitación está fallando en algún punto del proceso y hay que replantearlo para corregirlo, bajo la idea de que la evaluación debe ser conjunta con los jefes inmediatos de los trabajadores capacitados, porque son éstos los que pueden conocer la mejora o no de sus trabajadores. Por ello la importancia de tener una relación más estrecha del área de capacitación con las demás áreas de la delegación.

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a la política de capacitación, como la elaboración e implementación de sus programas, tomen en cuenta la identificación de los problemas más críticos o urgentes, en función de las necesidades de la organización, por lo que resulta esencial que su diseño esté abierto para recibir los insumos de todos los subsistemas, como por ejemplo las áreas de planificación y gestión, recursos humanos, finanzas y presupuestos, contabilidad, comunicaciones, etc., y obviamente, los aportes del área de capacitación<sup>3</sup>.

Mejorar la capacitación en los servicios públicos requiere analizar su lugar dentro de la estructura de la institución, es fundamental que la dirección de recursos humanos con apoyo del encargado de la unidad departamental de capacitación, revisen las potencialidades e insuficiencias existentes y hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla más eficaz y de aceptación general.

Abrir la participación y promover el compromiso de los funcionarios en torno a su perfeccionamiento, redundará en el incremento de la eficiencia y productividad de

---

<sup>3</sup> Comité Interministerial de Modernización de la gestión pública, Idem, p. 3.

las instituciones, con base en subcomités de capacitación que funcionen con la seriedad debida, ya que a través de ellos, funcionarios y directivos pueden lograr acuerdos sustantivos en torno a las políticas y programas de capacitación, además de facilitar la comprensión de los objetivos institucionales e integrar a todos los trabajadores hacia una misma dirección.

La capacitación del personal es responsabilidad de todos y una importante fuente de enriquecimiento para detectar necesidades de mejora, definir las prioridades en las actividades, evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas, por ello se deben efectuar reuniones de trabajo para tratar el tema con las jefaturas de área. Una participación más amplia de los funcionarios, junto con el área de capacitación y los trabajadores resultará una tarea compleja debido a su número y las dificultades de la tarea diaria; sin embargo, es recomendable que el personal de capacitación esté siempre abierto a recoger datos, opiniones y la expresión de necesidades del personal de cada servicio, para obtener información y enriquecer la toma de decisiones. *“...En lugar de hacer que muchos participen en las decisiones...requiere que los analistas políticos diseñen y practiquen activamente la forma de recolectar e incluir los puntos de vista personales de los ciudadanos en el proceso de formulación de políticas”*.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> De León, Peter, Idem, p. 10.

## CONCLUSIONES

El Estado es un concepto principal en el estudio, puesto que es la organización jurídica y política que resulta de un ordenamiento legal que identifica a un grupo de personas que tienen aspiraciones e intereses comunes, se integra por la unidad de territorio, población, soberanía y gobierno. Éste último es la expresión institucional de la autoridad del Estado y su función consiste en elaborar, ejecutar y sancionar normas jurídicas a través de órganos legítimamente constituidos, cuyo fin es el bienestar común de la población.

El gobierno para su funcionamiento necesita de la administración pública que es la destinada a dar a todos los ciudadanos una dirección común por medio de la ejecución de las leyes, que son la expresión de las necesidades sociales; necesidades y dependencias puestas en común para el orden público y el interés general, por eso su correcto funcionamiento está íntimamente relacionado con el concepto de calidad de vida, el cual supone el disfrute de condiciones básicas y esenciales de vida para que cada sujeto pueda vivir de forma digna.

La planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, por ello es importante determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Para que el objetivo general de la delegación Álvaro Obregón se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando al organismo un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales del organismo. Es la función educativa de una organización, mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores.

La capacitación debe ser el motor de cambio, transformación y mejora para las dependencias del sector público, esta es la idea por la que fue creada, pero se ha olvidado convirtiéndose en un mero requisito u obligación contenida en las leyes, el presente trabajo la retoma como una herramienta indispensable que impulse a los trabajadores a dar el máximo posible y hacerlos parte de un todo que trabaje en busca de los fines institucionales que provoque la eficiencia y eficacia de la organización. Debe concebirse por todos los miembros como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual.

El desarrollo sólido de la dependencia debe planearse, realizarse y evaluarse a partir de un enfoque cualitativo, asegurando dar respuesta a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo. Por ello la capacitación debe contribuir al logro de mejores niveles de eficiencia, eficacia y productividad, pues de no atender correctamente el recurso más importante como es el humano, los problemas que enfrenta la administración pública no serán superados y las demandas de la sociedad serán cada vez mayores con respuestas cada vez más deficientes.

Es notorio el poco compromiso de los funcionarios públicos de la delegación con respecto a la capacitación comenzando por el Subcomité Mixto encargado de dicha función, al cual no se le da la formalidad y consistencia que debería poseer, perdiéndose el objetivo que tiene su establecimiento pues todavía se considera a la capacitación como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, por ello resulta importante hacer notar a los directivos sobre la trascendencia que tiene, pues de ellos depende la concientización de toda la demás estructura delegacional. Es interesante resaltar que a pesar de que no interesa auténticamente la capacitación, si se está consciente que para contar con un personal efectivo, actualizado y desarrollado se necesita capacitarlo, es precisamente éste aspecto donde se debe partir para comprometer a los directivos del Subcomité Mixto de Capacitación con respecto al alcance que ostenta.

La Unidad Departamental de Capacitación carece de fuerza e importancia convirtiéndose en el lugar ideal para colocar personal sin capacidad o conflictivo

pero que tienen algún tipo de relación más allá de lo laboral con el coordinador de nóminas y desarrollo de personal, del cual depende dicha área o cuentan con el apoyo de algún grupo fuerte dentro de la delegación como es el caso del sindicato, esto ocasiona un trabajo deficiente que se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de compromiso y seriedad, como cumplimiento al mandato legal, es decir, la capacitación no cuenta con la orientación formativa, técnica, moral y social que debería tener y por lo regular se da de acuerdo con el criterio del funcionario que esté al frente de ella en las dependencias, que en la mayoría de los casos no cuenta con el perfil profesional adecuado para desarrollar la función.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación posibilita precisar los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos para el desempeño correcto de sus puestos, emite el análisis del personal para conocer sus características y planear los satisfactores de capacitación, al ser una etapa fundamental del proceso, es necesario que se realice con todo el cuidado debido y se aprovechen los instrumentos que se tienen al alcance como el caso de las auditorías, que permiten una revisión sistemática y evaluatoria para determinar si se está operando eficientemente y localizar los problemas relacionados a la operatividad de los procesos que en muchos casos es por falta de capacidad de los trabajadores; así como beneficiarse de los avances tecnológicos logrados como es el caso de intranet, el cual es un medio para estar intercomunicado con las demás áreas, en busca de agilizar el procedimiento.

Lo que se buscó con la investigación es efficientar la capacitación, maximizando sus recursos y dando un proceso que garantice cumplir con los objetivos del área y de la dependencia, fortaleciendo a los trabajadores y a la institución, estableciendo mayor participación entre éstos con la unidad de capacitación, mejorando la difusión de los cursos, diseñando mejores convenios con las instituciones educativas como es el caso de la UNAM y el IPN y dando trato igual a todos los trabajadores, sin importar si son eventuales, por honorarios o de base.

En la actualidad no sólo se deben desarrollar trabajadores especializados, sino que éstos requieren ser habilitados para alcanzar un desempeño polifuncional con amplias capacidades que les permitan participar activamente e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento de la organización, por eso es fundamental

evaluar la capacitación con base en los resultados que arrojen los trabajadores, con un seguimiento al servidor públicos capacitado y aprovechando, al igual que para el diagnóstico, las auditorías como medida de evaluación.

Resulta trascendente promover la participación entre el área encargada de la capacitación con los funcionarios de la delegación y los trabajadores, puesto que es un trabajo, un derecho y una obligación de todos, no es permisible aislar a los actores ya que no puede existir una capacitación eficiente sin el apoyo de los trabajadores o sin el compromiso de los funcionarios o sin la capacidad de la unidad de capacitación, es elemental que los directivos tomen conciencia de la importancia que tiene y la transmitan al grueso de la organización para que ésta se convierta una fortaleza dentro de las delegaciones del Distrito Federal.

Un buen proceso de capacitación permitiría cumplir con el objetivo de fortalecer y transformar a los trabajadores y a la institución pública porque de nada sirve un área que se encarga de dar capacitación pero que no capacita y por ende incumple con el objetivo de actualizar, desarrollar y dar fuerza a los trabajadores, los cuales son el motor que da movimiento a toda la organización, por ello resulta indispensable impulsar la capacitación, porque de lo contrario se seguirán desperdiciando recursos humanos, materiales y financieros en un área sin resultados y tal vez lo más importante se seguirá teniendo organizaciones deficientes y con poca claridad con respecto a sus objetivos.

La administración pública, vive una severa crisis por falta de rumbo e identidad por parte de sus trabajadores, es necesario revitalizarla a partir de una herramienta que está creada precisamente para eso, para brindarle eficiencia y eficacia además de modernización y desarrollo, asimismo implantar a sus trabajadores las metas y objetivos que se pretenden.

Resulta vital no abandonar ni olvidarse de los instrumentos que buscan darle fuerza a la administración pública como el caso de la capacitación, puesto que si se pone énfasis en ésta función probablemente se logre un cambio pleno en las organizaciones públicas. Es necesaria que la capacitación sea vista con un enfoque totalizador y unificador que permita mayor consistencia y uniformidad a sus acciones



y procurar que éstas abarquen las necesidades de todos los niveles y procuren un cambio de aptitudes y actitudes.

La capacitación debe ser el motor del proceso de cambio que se busca en el sector público y específicamente en las delegaciones del Distrito Federal, contribuyendo de esta manera al logro de mejores niveles de eficiencia, eficacia y productividad, pues de no atender correctamente al recurso más importante como es el humano, los problemas que enfrenta la administración pública no serán superados y las demandas de la sociedad serán cada vez mayores con respuestas cada vez más deficientes.

# ANEXO



GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

MÉXICO ● La ciudad de la Esperanza

Formato 1

## ACTA DE LA (1ª, 2ª, ó 3ª) SESIÓN ORDINARIA DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN EN LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las \_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_ de (mes) de (año), reunidos en la Sala de Juntas de \_\_\_\_\_, sita en \_\_\_\_\_, N° \_\_\_\_\_, Colonia \_\_\_\_\_, Delegación \_\_\_\_\_, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones que se derivan del artículo 123 Constitucional, Apartado B; del artículo 20 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; del artículo 7º, fracción XIII, numeral 4, del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; del artículo 101, fracción XIV del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal; de los artículos 149 y 150 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal y de los artículos Décimo al 15 del Acuerdo por el que se Establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública del Distrito Federal, se realizó la (1ª, 2ª, ó 3ª) reunión ordinaria del Subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación Álvaro Obregón, estando presentes los CC. (Nombre completo y cargo de las personas que integran el Subcomité o sus suplentes), así como el representante del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, C. \_\_\_\_\_ Secretario General de la Sección \_\_\_\_; personalidad que acreditan y se reconocen mutuamente, procedimiento asentar lo siguiente -----

-----DECLARATORIA DEL QUÓRUM -----  
----- (INSTALACIÓN DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN, cuyo organigrama se detalla en el anexo n°. "X") -----

-----SEGUIENTO A LOS ACUERDOS DE LA REUNIÓN ANTERIOR-----  
-----DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DEL INFORME DE LA (1ª, 2ª, ó 3ª) REUNIÓN-----  
-----ASUNTOS GENERALES-----

----- ACUERDOS EMANADOS DE LA REUNIÓN, que se relacionan en el Anexo N°. "X" -----  
Siendo las \_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_ de (mes) del (año), se da por concluida la presente acta, firmada al calce los integrantes del Subcomité Mixto de Capacitación.-----

### PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
(Cargo)

### PRESIDENTES ADJUNTOS

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
(Cargo)

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
Secretario General de la Sección \_\_\_\_ del  
SUTSEGDF

### VOCALES

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
(Cargo)

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
(Cargo)

### SECRETARIO TÉCNICO

\_\_\_\_\_  
(Nombre)  
(Cargo)



Gobierno del Distrito Federal  
 México • La ciudad de la Esperanza

Gobierno del Distrito Federal  
 Comité Mixto de Capacitación  
 Secretaría Técnica

**SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS, COMPROMISOS Y/O ACCIONES DE LA REUNIÓN DE EVALUACIÓN DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN**

Subcomité Mixto de Capacitación en: \_\_\_\_\_

1ª	2ª	3ª	Sesión Ordinaria
1ª	2ª	3ª	

Fecha: \_\_\_\_\_

TEMA (S) SUJETO A DISCUSIÓN Y ANÁLISIS	ACUERDOS, COMPROMISOS O ACCIONES	RESPONSABLE (S)	FECHA PARA OBSERVAR RESULTADOS

Observaciones: \_\_\_\_\_

PRESIDENTE ADJUNTO

\_\_\_\_\_  
 (Nombre y firma)

SECRETARIO TÉCNICO

\_\_\_\_\_  
 (Nombre y firma)

**OFICIALÍA MAYOR**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA LABORAL Y SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA**  
**DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2005**  
 Formato Guía

Órgano Político Administrativo:	
Unidad Administrativa:	
Dirección de Área u homóloga:	
Nombre y cargo del titular del área solicitante:	

1.3 Problemas susceptibles de resolverse con capacitación	Nombre del curso propuesto	1.4 Mes o meses idóneos para realizar la capacitación	1.3 Número de trabajadores involucrados en la capacitación	1.4 Carácter del evento		
				Urgente	Prioritario	Necesario
1						
2						
3						

**El Subcomité Mixto de Capacitación del OPA, determinará cuantos cursos deberá considerar y justificar cada Dirección General u homóloga.**

\_\_\_\_\_  
 Elaboró (nombre, cargo y firma).

\_\_\_\_\_  
 Fecha de elaboración.

1/2

**OFICIALÍA MAYOR**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA LABORAL Y SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA**  
**DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2005**  
Formato Guía

**1.4 Justificación de los cursos solicitados:**

**Curso 1**

**Curso 2**

**Curso 3**

---

Elaboró (nombre, cargo y firma).

Fecha de elaboración.

2/2



Oficialía Mayor  
 Dirección General de Política Laboral y  
 Servicio Público de Carrera  
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de  
 Personal

### Encuesta para el participante

Dependencia: \_\_\_\_\_  
 Área de Adscripción: \_\_\_\_\_  
 Nombre del curso: \_\_\_\_\_  
 Nombre del módulo: \_\_\_\_\_ N° de Módulo: \_\_\_\_\_  
 Periodo de Impartición: \_\_\_\_\_ Nombre del capacitador: \_\_\_\_\_  
 Prestador de Servicios de Capacitación: \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene como finalidad evaluar el desarrollo del módulo. Léala con atención y responda cada una de sus preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

Preguntas	Siempre 100 %	Generalmente 75 %	Parcialmente 50 %	Escasamente 25 %	Nunca 0 %
1. ¿El capacitador presentó los contenidos y objetivos específicos del módulo, la manera en que se iban a trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2. ¿Los temas abordados correspondieron al objetivo (s) específico (s) del módulo?					
3. ¿Se cubrieron los temas presentados?					
4. ¿Se alcanzó el objetivo (s) específico (s) del módulo?					
5. ¿El capacitador mostró dominio del tema?					
6. ¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					
7. ¿El capacitador se expresó en forma clara?					
8. ¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9. ¿Las actividades fueron de su interés?					
10. ¿El capacitador verificó que los temas fueran comprendidos?					
11. ¿El capacitador aplicó más de una evaluación?					
12. ¿El capacitador propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13. ¿El capacitador propició y logró la participación del grupo?					
14. ¿El capacitador resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas por los participantes?					

Preguntas	Siempre 100 %	Generalmente 75 %	Parcialmente 50 %	Escasamente 25 %	Nunca 0 %
15. ¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?					
16. ¿La información contenida en el Manual para el participante es clara y suficiente?					
17. ¿El manual para el participante ayudó al aprendizaje durante y después de las sesiones?					
18. ¿El material de apoyo utilizado en clase sirvió para un mejor aprendizaje?					
19. Las herramientas (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20. ¿Los temas vistos en clase se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21. ¿Los temas del módulo resuelven sus necesidades de capacitación con respecto a las actividades que desarrolla?					
	Muy Buena 100 %	Buena 75 %	Regular 50 %	Mala 25 %	Muy Mala 0 %
22. El estado de las instalaciones en las que se realizó el módulo fue:					
23. La coordinación de los cursos fue:					
24. La difusión que se realizó de la programación fue:					
25. La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					
26. La presentación que el encargado de capacitación realizó del capacitador fue:					

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

Función real que desempeña: \_\_\_\_\_



Oficialía Mayor  
Dirección General de Política Laboral y Servicio Público  
de Carrera  
Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

**CÉDULA DE EVALUACIÓN POR MÓDULO**

Nombre del curso:	
Fecha de Impartición del Curso:	
Número de Módulo:	
Nombre del Módulo:	
Fecha de Impartición del Módulo:	
Número de Horas del Módulo:	
Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación:	
Nombre del Capacitador:	

**1. Promedio por Criterio**

<b>Criterio</b>	<b>Promedio por Criterio</b>
1. Presentación de la planeación didáctica. Carta descriptiva.	
2. Correspondencia temas/objetivos	
3. Cobertura de temas.	
4. Logro de objetivo (s) específico (s) del módulo.	
5. Dominio del tema.	
6. Equilibrio teórico/práctico.	
7. Claridad de la expresión.	
8. Actividades en clase, auxiliares para comprensión del tema.	
9. Actividades de interés.	
10. Verificación de la comprensión de temas.	
11. Aplicación de evaluación formativa.	
12. Propiciar un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo.	
13. Propiciar y lograr la participación grupal.	
14. Resolución adecuada y cortés de dudas.	
15. Cumplimiento del horario.	
16. Claridad y suficiencia de la información en el manual.	
17. Manual como apoyo para el aprendizaje.	
18. Recursos didácticos como apoyo para aprendizaje en clase.	
19. Condiciones de los recursos didácticos.	
20. Relación temas/función real	
21. Relación temas/necesidades de capacitación/función real.	
22. Estado de las instalaciones.	
23. Coordinación del módulo.	
24. Difusión del curso.	
25. Información de fechas, horarios, sedes y contenidos.	
26. Presentación del capacitador.	

**2. Calificación por bloque**

Calificación 1: Evaluación al módulo	
Calificación 2: Congruencia Tema/Función real	
Calificación 3: Logística del curso	

Nombre, firma y cargo del encargado de capacitación





Gobierno del Distrito Federal  
Oficialía Mayor  
Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera  
Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

### Reporte de observaciones y comentarios de la encuesta para el participante

Nombre del curso:	
Fecha de Impartición del Curso:	
Número de Módulos:	
Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación:	

Total de la muestra:	
----------------------	--

Observaciones o comentarios	Frecuencia

---

Nombre, firma y cargo del encargado de capacitación



### Cédula de Evaluación del Curso

Nombre del curso:	
Fecha de Impartición del Curso:	
Total de Módulos:	

#### Módulo I

Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

#### Módulo II en adelante

Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación:	
Total de Módulos:	

Número de Módulo:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

Número de Módulo:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

Número de Módulo:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

Número de Módulo:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

Número de Módulo:		Calificación	
Nombre del Módulo:		N°	Letra
Fecha de Impartición del Módulo:		1°	
Número de Horas del Módulo:		2°	
Nombre del Capacitador:		3°	

		Calificación	
		N°	Letra
Promedio del Módulo II en adelante		1°	
		2°	
		3°	

---

Nombre, firma y cargo del encargado de capacitación

## BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles. *“La Política”*. México, 1998, Editores Mexicanos Unidos.
- Ayala Bravo, Norma, “Tesis: La capacitación como apoyo a la calidad y productividad laboral de los servidores públicos”, México, UNAM, 1994.
- Bobbio, Norberto, *“Estado, Gobierno y Sociedad”*, México, 2001, Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, Michel, *“El fenómeno burocrático”*, Argentina, Amorrortu editores, 1974.
- De León, Peter, *“La Democratización de las ciencias políticas”* en Gestión y Política Pública, Vol. III, Núm. 1, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, primer semestre de 1994.
- Galván, Escobedo José. *“Tratado de Administración General”*, México, Editorial Trillas, 1990.
- Gómez Samaniego, Romel, *“Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas”*, México, Editorial Trillas, 2000.
- Guerrero, Omar. *“Teoría Administrativa del Estado”*, México, Editorial Oxford, 2000.
- Heller, Hermann, *“Teoría del Estado”*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Higuera, Francisco, *“El Federalismo Mexicano: Breves comentarios en cuanto a su diseño constitucional”*, Revista Jurídica, Segunda Época, N°37, diciembre de 1999.
- Kaplan, Marcos, *“El Estado Latinoamericano”*, México, UNAM, 1996.
- Miklos, Tomás, *“Planeación Prospectiva”*, México, Editorial Limusa, 2003.
- Siliceo, Alfonso, *“Capacitación y Desarrollo de Personal”*, México, Editorial Limusa, 2000.
- Revista Virtual EPED, *“La Administración Pública en México”*, México, Universidad en Estudios de Posgrado en Derecho, 2004.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión, *“Capacitación en el sector público”*, Venezuela, Ministerio de Hacienda, 1996.
- Lineamientos para el Funcionamiento de los Subcomités Mixtos de Capacitación 2004, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004.

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2005, México, Gobierno del Distrito Federal, 2005.
- Metodología, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2002, México, Gobierno del Distrito Federal, 2002.
- Programa Anual de Capacitación, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004.
- Criterios para la selección de Prestadores de Servicios de Capacitación y Operación, Seguimiento y Evaluación de los Cursos, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004.
- Manual para la Evaluación de la Capacitación. Encuesta para los participantes, México, Gobierno del Distrito Federal, 2004.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Instituto Federal Electoral, 2000.
- *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, en Ley del ISSSTE y Leyes Complementarias, México, Ediciones Delma, 2002.
- *Auditoría practicada por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal*, México, Dirección General de Auditoría al Sector Central, Oficio N° ASC/04/1614, Clave de Auditoría ASC/112/03, Asunto: Se envía informe de resultados de auditoría y se cita a reunión de confronta, 26 de noviembre de 2004.
- Censo de Recursos Humanos de la delegación Álvaro Obregón 2004.
- [www.tuobra.unam.mx](http://www.tuobra.unam.mx)
- [www.deceyec.ife.org.mx](http://www.deceyec.ife.org.mx)
- [www.defensoria.gov.ve](http://www.defensoria.gov.ve)
- [www.stj-sin.gob.mx](http://www.stj-sin.gob.mx)
- [www.eped.edu.mx](http://www.eped.edu.mx)
- [www.df.gob.mx/leyes/normatividad](http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad)