

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

PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO
DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN

Tesina que para obtener el grado de licenciado en Pedagogía

Presenta:

Guerrero Perea Angel Moises

No. Cta.:

099117054

Asesora: Dr. María Concepción Barrón Tirado

México D.F., 01 de Junio de 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II
Contexto histórico y social de la capacitación.....	II
Reforma económica en México.....	III
JUSTIFICACIÓN.....	XI
OBJETIVO.....	XIV
CAPITULO I: LA CAPACITACIÓN.....	1
1.1. ELEMENTOS CONCEPTUALES.....	1
1.1.2. Educación y capacitación.....	1
1.2. NIVELES DE CAPACITACIÓN.....	6
1.2.1. Primer nivel: Adiestramiento.....	6
1.2.2. Segundo nivel: Instrucción formativa.....	7
1.2.3. Tercer nivel: Cursos de desarrollo.....	9
1.3. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.....	10
1.4. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.....	11
1.4.1. Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.....	11
1.4.1.1. Delimitación de la población.....	12
1.4.1.2. Necesidades y requerimientos.....	12
1.4.1.2.1. Definición del término necesidades.....	13
1.4.1.2.2. Clasificación de necesidades.....	15
1.4.3. Elaboración de objetivos preliminares del sistema productor ante las problemáticas surgidas.....	15
1.4.4. Elaboración de metas definitivas del sistema productor.....	16

1.4.5. Medios e instrumentos de apoyo para las metas del sistema productor.....	16
1.5. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	17
1.5.1. Recursos auxiliares para conformar un DNC.....	20
1.6. TIPOS DE DNC.....	21
1.6.1. DNC con base en puesto-persona.....	22
1.6.2. DNC con base en problemas.....	24
1.6.3. DNC con base en el desempeño.....	25
1.6.4. DNC con base en multihabilidades.....	26
CAPITULO II: PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN	
EN LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN.....	27
2.1. ANTECEDENTES DE LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN.....	27
2.2 ESTRUCTURA DE LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN.....	30
2.2.1 Dirección General Jurídica y de Gobierno.....	32
2.2.2 Dirección General de Administración.....	35
2.2.3 Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano.....	36
2.2.4 Dirección General de Servicios Urbanos.....	38
2.2.5 Dirección General de Desarrollo Social.....	39
2.2.6 Dirección General de Desarrollo Delegacional.....	40
2.3 LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	43
2.4. PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN.....	45
2.4.1 Diagnóstico.....	47
2.4.2 Programación.....	48
2.4.3 Selección de prestadores de servicios de capacitación.....	49
2.4.3.1 Características de los materiales didácticos seleccionados.....	50

2.4.3.2 Carta descriptiva modular.....	51
2.4.3.3 Carta de aceptación.....	51
2.4.4 Ejecución.....	52
2.4.5 Evaluación y seguimiento.....	53
2.5 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL DE CAPACITACIÓN DURANTE EL PAC.....	54
2.6 SUPERVISIÓN Y CONTROL DE GASTOS DEL PAC.....	55
2.6.1 Supervisión.....	55
2.6.2 Control de gastos.....	56
CAPITULO III: ACTIVIDADES REALES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.....	59
3.1 La entrevista como recurso de investigación.....	59
3.1.1 Descripción del departamento de capacitación.....	62
3.1.2 Proceso de la entrevista.....	63
3.1.3 Características de los entrevistados.....	63
3.1.4 Metodología en el manejo de la información recabada.....	64
3.1.5 Resultados de los núcleos comunes de la entrevista.....	66
3.1.6 Resultados del formato de entrevista para la jefa de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal y el Jefe del área de capacitación.....	67
3.1.7 Resultados de la entrevista dirigida a los empleados dependientes del área de capacitación.....	73
3.2 RESULTADOS FINALES.....	76
3.2.1 Dentro de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal.....	76
3.2.2 Fuera de la Unidad de Capacitación.....	78

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.....	80
4.1 JUSTIFICACIÓN.....	81
4.2 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.....	83
CONCLUSIONES.....	117
ANEXOS.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	156
MESOGRAFÍA.....	160

PRESENTACIÓN

Debido a la riqueza del campo de acción de la pedagogía, es común encontrar profesionales del ramo en empleos de índoles distintas y variadas. Esto se debe a que los conocimientos que se adquieren durante el desarrollo de la carrera son de tipo multidisciplinario y ayudan, en gran medida, al impulso del desarrollo académico, profesional o laboral de las personas involucradas en el quehacer de los pedagogos.

Las escuelas, centros de apoyo académico o empresas, ubican al pedagogo como un instructor, profesor de materia o psicopedagogo. La connotación es correcta, aunque limitada. En los campos donde suele desarrollarse su perfil cambia según su desempeño, ya que también posee los conocimientos suficientes para planear acciones educativas en concordancia con otros profesionales; el pedagogo investiga, critica y evalúa procesos inacabados o estructurados en formas deficientes, proponiendo o sugiriendo acciones emergentes para solucionar problemáticas de orden específico.

Hay situaciones o campos donde continuamente se repite este proceso, pero debido a su nivel de acción y el tipo de personal con el que se labora en los entornos, no se contempla plenamente éste hecho (más frecuentemente en instituciones de corte público).

La capacitación es un ramo en el cual la pedagogía se ha desarrollado, aunque no lo suficiente. En pocos casos, los egresados logran involucrarse en esta actividad por completo, asumiendo el papel de instructor y los roles cuyos límites no están tan marcados. No se demerita el papel de instructor, pero en ocasiones su rol en una organización tiene límites. Un pedagogo, que se desarrolle como investigador y planeador corporativo, tiene un amplio panorama laboral de acción interactuando, trabajando, evaluando y siguiendo los resultados derivados de la problemática inicial, además de encargarse de transmitir conocimientos.

La competencia en ocasiones opaca al pedagogo, pero, como en todo terreno laboral, la competencia siempre existirá. Serán las acciones, el conocimiento teórico y el nivel de investigación dentro de una empresa lo que permitirá al profesional proponer y construir proyectos que generen el desarrollo de los saberes adquiridos a lo largo de su carrera.

INTRODUCCIÓN

Contexto histórico y social de la capacitación.

El hombre es un ser inacabado. Este planteamiento surge gracias al continuo cuestionamiento sobre el hacer del hombre en su entorno. Todo proceso que inicia, continuamente será cuestionado, reformado e innovado con conocimientos nuevos. Mismos que al ser puestos a prueba con base en un método de investigación pueden llegar a ser nuevos paradigmas.

Estas ideas no son puestas a prueba en campos de acción determinados, sino que los cuestionamientos y cambios son aplicados en todos los campos que sean del interés del hombre: la política, la economía, la cultura, las costumbres; todo tiende a cambiar con el paso del tiempo y a medida que lleguen a significar un factor de cambio que se dirija hacia un bienestar.

No es nueva la idea de “redes de información”; no obstante, más que una idea es una estructura de organización a nivel magno, ya que dichas redes proveen de información a todos los países del mundo acerca de una determinada región que esté comprendida dentro de su estructura. De ésta manera, los países pueden crear, reformar o innovar sus modos de vida política, de producción y plantear estrategias que impulsen el desarrollo progresivo de una nación; significando, al mismo tiempo, un competidor entre otras tantas naciones o un proveedor en potencia.

Si un país pretende aislarse de las redes, solo estará condenándose a un atraso a nivel global, lo cual repercutirá en sus modos de vida en todos los campos donde se desarrolle.

Se han dejado a un lado las ideas de Estado protector, donde la organización en la estructura se rige a partir de políticas propias, generando riqueza para el país y bienestar para los habitantes de la región. Con la generación de las redes de información, la estructura mencionada con anterioridad queda anulada.

Reforma económica en México

A partir de la crisis económica de 1982, México necesitaba un modelo económico eficiente, que se adaptara a las necesidades emergentes y saneara un poco la problemática derivada de un modelo de Estado proteccionista y proveedor ya caduco, a esta idea Celso Garrido argumentó:

[...] el modelo de “modernidad social” se acomoda a las exigencias del modelo neoliberal donde el automatismo de los mercados en su oferta y demanda van estructurando las formas y modos de organización en un país, eliminando imperfecciones en su sistema [...]¹

A esto se concluye la necesidad de un cambio en la estructura económica, ya que era necesario hacer una apertura al mercado global e integrarse a la red de información creciente. Fue necesario dejar a un lado la idea de creer que el mercado interno sería un buen proveedor y protector de la nación. México ya era una figura activa a nivel global, pero la estructura de su sistema económico y político no competía con la organización de las naciones desarrolladas que le rodeaban.

Al asumir Miguel de la Madrid el poder, se programó una estrategia de estructuración económica, entendida como una primera fase para el desarrollo que se pretendía obtener a largo plazo. Lo primordial en la primera fase era generar estrategias, para establecer condiciones que garantizaran el crecimiento económico, para separarse del modelo proteccionista adoptado por gobiernos anteriores.

Dentro de los objetivos estaban: crear una política para gestionar la crisis de la deuda externa, la intervención del estado en la reestructuración de las grandes empresas privadas, y regular la reorganización de la relación mercado interno-mercado externo.

Lo sobresaliente en esta fase estructural son los dos últimos puntos: (1) la apertura del mercado mexicano a los mercados internacionales, donde deberían adoptarse las principales

¹ DE SIERRA, María Teresa. *Cambio estructural y modernización educativa*. Celso Garrido N. *¿Reforma económica neoliberal en México?* P.17.

condiciones “competitividad, eficiencia y apertura” Tras analizarse estos tres rubros el Estado decide actuar en conjunto con la iniciativa privada (nacional y extranjera), misma que adquiere consideraciones por parte del gobierno, se reforma la banca y (2) se proponen estrategias a largo plazo, que a manera de condición, sugirieron tener continuidad ininterrumpida en las acciones de reforma para evitar devaluaciones o bancarrotas que repercutieran en caso de ser frenadas.

Así, el estado tuvo que convertirse en mediador y organizador, dejando a un lado su papel de protector.

Posteriormente, al asumir Carlos Salinas de Gortari el poder, entra la segunda fase de la estrategia. La iniciativa privada consiguió privilegios y dejó atrás la política anterior. Ahora, el Gobierno busca nuevos inversionistas, interesados en establecer empresas en México e invertir capital que impulsara la política económica. Comenzó con el primer logro, se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, donde se llevó a cabo la privatización masiva de empresas estatales, incluida la banca, obedeciendo al plan inicial y de expansión para inversionistas del sector privado. Además de ir fortaleciendo la política exterior con América del norte, América del sur y Europa, principalmente.

De esa manera, se vislumbra con más claridad al mercado como una red de información y no como instrumento, actuaba y actúa de esa manera. Si se sigue una lógica mercantilista, la economía es el motor principal para el desarrollo de las naciones, porque a consecuencia de la competitividad que se estimula entre mercados, se obliga a las empresas a contratar empleados capaces de generar productos de calidad. Para que dicha calidad sea posible, es necesario invertir en los recursos humanos y materiales que darán constancia del trabajo detrás de ellos. Debido a esto, se comienza a estructurar de manera compleja los perfiles laborales de los profesionales que intervendrán de manera directa o indirecta.

Durante el periodo anterior la reestructuración laboral y de mercado no fueron tan claras. Fue hasta el sexenio de Carlos Salinas de Gortari donde se veía de manera palpable dicha reestructuración. Como cualquier período que comienza, aparecieron las crisis en la política laboral del estado y en las políticas laborales de la iniciativa privada.

A consecuencia de la continua competitividad, se hizo evidente que se requería de un nivel académico de calidad y de conocimiento especializado con respecto a las tecnologías recientes y a las áreas de trabajo, no de un conocimiento enciclopédico, inútil al momento de desarrollarse en un ambiente laboral.

Como primera medida, la educación básica que hasta el sexenio de Salinas contemplaba solamente la educación primaria, se reforma abarcando el nivel secundario, sin cubrir los niveles de educación media superior y superior (principales motores del desarrollo).

A consecuencia de ello, los perfiles laborales cambiaron requiriendo de profesionales con conocimientos especializados, descartando a los que no contaban con conocimiento suficiente para funcionar dentro de las empresas de corte privado. Dicha acción no pudo actuar totalmente, debido a que las reformas en lo educativo eran recientes y las empresas aún requerían de aquellos empleados que fueron aprendiendo sobre la marcha. Sin embargo, la condición se iría acentuando en los siguientes gobiernos.

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo, hubo una especie de ajustes menores, pero no por ello se dejó a un lado esa reestructuración. Sin embargo, los intereses partidarios y algunos acontecimientos derivados de ello evitaron un seguimiento marcado de las acciones de estructuración en la economía.

Finalmente se llegó al sexenio de Vicente Fox, donde el primer gabinete se integró por personas del ámbito empresarial cambiando una parte de la estructura de la administración pasada, de la cual se pensó había fracasado en su intento de proyectar a un México más competitivo.

Nuevamente se hizo hincapié en dejar los intereses locales y adaptarse a los intereses globales para ajustar el rápido avance que se pretendían en un inicio. Se cambiaron los principios y tradición diplomáticos por las decisiones político-económicas, aunque finalmente se pensó que a posteriori funcionaría un modelo combinado.

Las empresas privadas, para éste periodo, adquieren más fuerza y libertad para desarrollarse, por lo que la política de “enfoques concentrados en la enseñanza” se estaba

convirtiéndose en un modelo insuficiente, por no cubrir en su totalidad los perfiles laborales que se requerían.

El gobierno foxista dividió su política educativa en 4 grandes vertientes, las cuales fueron muy criticadas por no abarcar lo que referían, estas son: Centros de atención prioritario, Educación de calidad empezando por los niveles básicos de educación, Capacitación para el trabajo y Estímulos. Es evidente que los 4 postulados principales nacen de un pensamiento mercantilista, pero se necesita más que una lógica teórica de mercado para poder darle seguimiento a un plan de acción que en teoría suena eficiente, pero que en su realidad arrojó resultados muy pobres.

Para 2006 se destinaron \$622,390.9 millones de pesos. De los cuales el 63.5% correspondió a la educación básica, 19.1% a la educación superior, 10.6% a la educación superior y 6.8%² fue destinado a la educación de adultos, cultura, deporte y actividades administrativas.

Así mismo, las empresas estructuraban perfiles con conocimientos especializados. En el caso de las licenciaturas, se requería además de la carrera, experiencia mínima de 6 meses o un año cuando menos, conocimientos en áreas afines en determinado porcentaje (pues este varía según la empresa), conocimiento en trámites administrativos, conocimientos de lenguas extranjeras (lectura, escritura y habla). Para los egresados como técnicos universitarios, carreras técnicas, carrera comercial y preparatoria, el perfil es menos exigente, pero de todas formas se requieren perfiles con conocimiento específico del área, multihabilidades o al menos experiencia (en el caso de preparatoria).

En todo caso, los perfiles laborales y la política educativa, al parecer, aún seguían contemplándose como dos paralelos sin punto de intersección. La escuela es enfocada como un centro de formación independiente, la crítica y las utopías son fuertes y el mundo real es una esfera sin contemplar, mientras que el mundo laboral requería de conocimientos que la escuela podía dar.

Por el momento, se argumenta acerca de la situación que vivían las personas que aún estaban en nivel formación, dejando fuera la mano de obra no capacitada que laboraba en

² MÉXICO. Presidente (2000-2006: Fox Quezada). *6° informe de gobierno*. P. 10.

empresas públicas y privadas. Por parte del personal, a manos de empresas gubernamentales, se seleccionaron varias opciones para poder aprovechar a dicho personal sin despedirlo.

Hubo programas de apoyo como educación a distancia, la cual enfatizaba en la creación de nuevos centros educativos para la formación en el trabajo; se fortalecieron los centros de capacitación existentes; se retomó la idea de la utilización de los medios masivos de comunicación como un instrumento educativo; así mismo, se contemplaron, nuevamente programas educativos derivados de las necesidades laborales; se readaptaron nuevas técnicas de aprendizaje para la población adulta; finalmente se sintetizaron los sistemas de capacitación para adultos que quisieran acabar sus niveles básicos de educación.

En el desarrollo del sexenio, aparecieron investigaciones formales y serias que evidenciaban la necesidad de tener un orden estructural en las instituciones públicas, además de contar con personal en áreas estratégicas como lo son: los departamentos de recursos humanos y capacitación con conocimientos en selección de personal; conocimiento de las estructuras de las instituciones; así como de los perfiles profesionales para el buen funcionamiento, planeación curricular, organización y estrategia educativa. Sin embargo, los puntos de partida en su gran mayoría iban dirigidos a la escuela como generadora, contemplando de manera limitada el campo laboral y centrándose en necesidades particulares del área; necesarias, pero que finalmente no centraban su atención total en lo prioritario, que era: ¿Qué hacer para capacitar a los trabajadores que laboraban en instituciones gubernamentales?

Un ejemplo de lo anterior se describe en un proyecto titulado: “Formación para el trabajo en plazas comunitarias” Elaborado por Ramón de la Peña Manrique.

El investigador, realizó un estudio donde se formula una crítica al sistema educativo, desde los niveles básicos, hasta los niveles superiores. La población con la que trabajó era, en su mayoría, personal que ya se encontraba laborando, haciendo evidente que se necesitaba algo más que un buen programa. Además, hizo evidente que se necesitan técnicas de aprendizaje prácticas, pero que fuesen utilizadas por personal docente que supiera explotar

dichas técnicas. No era lo mismo tenerlas sugeridas en un plan que llevarlas a cabo en grupos reales, donde las necesidades educativas variaban en cada alumno.

Dentro de su estudio y en sus conclusiones sugiere:

[...](Que los) Estudios sean factibles a impartir, crear más convenios interinstitucionales (ST Y PS, INEA, DGETI, DGTI), reclutamiento y capacitación del cuerpo docente o prestadores de servicio social (lo sugiere porque el proyecto es limitado en presupuesto), material e inmuebles necesarios, medición de resultados[...]

El proyecto no sólo era una iniciativa con planteamiento del problema y ejecución, sino que también ofrecía metas, de las cuales destacaron:

[...] Formación completa del adulto en educación básica y aportar conocimientos que desarrollen habilidades al educando; para así mejorar su perfil laboral [...]³

Lo atractivo dentro de este proyecto es su planteamiento del problema, su ejecución; pero lo que llama más la atención es la metodología y las metas que persigue, estructurando de manera diferente un proyecto que pretendía llegar lejos y que, si se ejecutaba de la manera como se planteaba, pudo haber arrojado más resultados en otros lugares.

Se hace evidente que si se quiere hacer un proyecto es necesario fijar objetivos reales, y no ideales, para poder obtener resultados que produzcan una crítica directa e indirecta, tanto por el alumnado como sus ejecutores. Aún así, el foco de atención se centraba en los docentes, las estrategias de aprendizaje; pero, como se dijo antes, de capacitación para el trabajo, se habló muy poco, a pesar de ser un proyecto enfocado en ese rubro.

Por otro lado, la iniciativa privada, ha visto a la capacitación de personal como un requisito obligatorio y como mecanismo que asegura la ininterrupción de los procesos de trabajo y producción. Los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria son suficientes, sin embargo, requieren de actualización constante en un mercado en continuo desarrollo. Algunas empresas cuentan con capacitadores para el personal de la empresa, pero en su mayoría, debido a la diversidad de actividades y profesionales que se desarrollan en la empresa, optan por contratar servicios externos de capacitación por considerar costos, que a largo plazo significarán beneficios.

³ CONSEJO NACIONAL PARA LA VIDA Y EL TRABAJO. *Innovación para la educación y capacitación*. P135 y 136.

Vislumbrando la educación como negocio rentable, debido a su continuo desarrollo y su amplio sector de solicitantes del servicio, han nacido empresas especializadas en impartir cursos de capacitación especializada en diferentes áreas y a diferentes niveles, ya sea de inducción, de adiestramiento, capacitación y capacitación empresarial ejecutiva.

Sus enfoques parten de la idea de enfocar la capacitación como una necesidad para mantener actualizado al empleado y elevar el nivel de competitividad de una empresa, así como una proyección profesional que beneficia al empleado, permitiéndole acceder a puestos superiores en la organización donde labora.

Esta idea se ajusta en lo específico de las necesidades y los problemas de las empresas, englobándolos por jerarquías, carreras y áreas laborales. Como estrategia anexa se hace uso de las motivaciones para hacer más atractivo el proceso de aprendizaje, explotando los medios masivos de comunicación (televisión e internet principalmente), la psicología laboral y medios impresos.

En su planeación, la estructura se define de manera breve pero con información esencial de las corrientes que usarán para definir, limitar, desarrollar y cumplir con los objetivos del curso de carácter teórico práctico, aunque hacen más énfasis en éste último. Sus programas se derivan principalmente de problemas frecuentes reales. Siguiendo con la estructura objetiva que muestran, su personal docente no sólo debe contar con técnicas e instrumentos didácticos efectivos, sino que se emplean profesionales proactivos y especialistas en el tema, haciendo que el curso adquiriera un plus en cuanto atracción de clientes. Otra de las estrategias de las empresas privadas de capacitación es lo novedoso de los temarios, lo que provoca que el educando se involucre desde un inicio con el programa, identificando las fases de su problema, dejando a un lado, en muchos aspectos, los modelos tradicionales de educación tanto a nivel docente como a nivel de planeación y estrategia.

Si hacemos una comparación entre la parte privada y la parte pública, la diferencia de contenidos y perfiles de trabajo son muy diferentes: uno apuesta a un modelo conservador, que intenta alcanzar la innovación a través de investigaciones ineficientes o de muy corto alcance, que rastrean las flaquezas e intentan describir qué se puede hacer para evitar el estancamiento. En su intento sólo obtiene una crítica severa a los modelos existentes,

considerándolos obsoletos o caducos, manejándose con tecnologías inapropiadas y capacitando a empleados solamente en lo que se considera esencial, contemplando los resultados inmediatos sin planear las consecuencias a largo plazo.

Mientras, en el caso de la iniciativa privada se vislumbra la educación como un impulsor para el desarrollo tanto del individuo como de la empresa misma. Al encargarse de investigar los problemas, sin escatimar costos en su personal, instrumentos de detección y medición y material, detecta qué factores pueden obstruir su desarrollo y qué caminos deberán seguirse para no caer en ellos o para evitarlos. Sin abusar, depender o escatimar en costos e ideas que a la larga provoquen el colapso de la empresa, manteniendo un constante monitoreo en las redes de información a nivel global.

Cabe señalar y repetir que el desarrollo de una institución no se sustenta en sus políticas o tecnologías de primer nivel, sino que, además de éstas, generar planes a corto, mediano y largo plazo que garanticen un modelo de producción eficiente y competitivo. Esto se refleja en la actualización constante de los empleados. Además se apoyan en instrumentos de evaluación, preferentemente externos, para evitar omisiones o errores internos, pero que funcionen de manera imparcial, sin la intervención de agentes que provoquen la desviación del fin verdadero, que detecten las necesidades y problemáticas que impidan completar los procesos de trabajo requeridos y así poder actuar.

JUSTIFICACIÓN

Usualmente se desarrollan trabajos referentes al quehacer pedagógico desde la perspectiva del instructor. La capacitación para los egresados de la carrera de pedagogía no se centra, solamente, en el desarrollo de las funciones de un instructor o se describen y critican procesos desde la teoría. El presente trabajo pretende ampliar el panorama, describiendo un programa anual de capacitación. Para ello, se requería de una instancia que llevara a cabo un programa anual de capacitación. Como primer paso tendría que seleccionarse una institución. En el caso de una organización de corte privado, existían restricciones hacia cierto tipo de información que la empresa consideraba confidencial. Se descarto de inmediato ésta idea porque no serviría describir un proceso incompleto. De modo que se optó por una institución de orden público. La Delegación Álvaro Obregón, es un órgano descentralizado del gobierno que brinda sus servicios a la comunidad. Como dato adicional, se seleccionó a esta Delegación debido a las facilidades que el personal me dio para obtener información y así realizar una investigación completa con respecto al proceso.

Año con año, se lleva a cabo, en esta Delegación, un programa anual de capacitación donde se diseñan e imparten cursos al personal. A través de este programa quedan cubiertas dos primeras problemáticas para llevar a cabo ésta investigación: la primera fue encontrar una institución que realice un programa de capacitación; la segunda fue poder describir el proceso que implica programar cursos, teniendo acceso a la información de todo tipo.

Al iniciar mi investigación, lo primero que capto mi atención fue el nivel académico de los involucrados directamente en el proceso de la programación. La mayoría tenían conocimientos generales del proceso, sin embargo, no contaban con bases teóricas para entender, por completo, las acciones y los instrumentos utilizados durante el desarrollo de la estructuración del programa anual. Al realizar un cuestionamiento acerca de la adquisición de sus conocimientos, me dijeron que obtuvieron experiencia en el proceso. Eso me llevó a cuestionar si no les había costado trabajo entender sus acciones por completo. Me dijeron que sí, ya que el área de capacitación cuenta con manuales e información con lenguaje técnico, que no entendían por completo.

Cada proceso exige conocimiento para poder cubrir las etapas con éxito hasta su culminación dentro del programa anual. Además de los recursos escritos, existen formatos para cada etapa. Éstos cumplen con la función de recabar datos de las diferentes áreas que solicitan servicios de capacitación y, al mismo tiempo, ofrecer información estadística al departamento.

Al preguntar si el área de capacitación tenía libertad para solicitar cursos, inmediatamente me dijeron que no, un Subcomité Mixto de Capacitación controla el proceso del programa anual. Dicho subcomité, conformado por los jefes de las 6 direcciones, se encarga de recabar información acerca de los avances del programa en sus diferentes etapas, desde su diagnóstico y sus avances hasta su culminación en la presentación de resultados.

Tras obtener éstos importantes datos, decidí orientar mi investigación hacia el quehacer de un profesional de la pedagogía, describiendo el proceso del programa anual de capacitación desde su inicio hasta el final. Sin embargo, se anexaron a la investigación elementos teóricos que nos permitirán entender con mayor claridad el proceso de capacitación. Así mismo, decidí involucrar a las áreas participantes dentro del programa anual. Los rubros anteriores serán de vital importancia y significaran el sustento principal de mi investigación, ya que ésta pretende:

- 1) Dar a conocer la estructura de un programa de capacitación con bases teóricas que ayuden a entender con profundidad el proceso.
- 2) Describir los niveles de acción en los que se verá involucrado un pedagogo que se desarrolle en el campo de la capacitación, si desea estructurar un programa anual.
- 3) Indagar sobre las acciones del departamento de capacitación y ofrecer algunas soluciones a las problemáticas que puedan detectarse.
- 4) Proponer un manual de inducción a los nuevos empleados del departamento de capacitación para agilizar el desempeño de éstos, acelerando su aprendizaje.

Con base en el último punto, llevar a cabo un trabajo en el área de capacitación no necesariamente tiene que estar contemplando el personal sujeto a capacitarse; en ocasiones hay detalles que marcan la diferencia al planear un programa anual, dichos detalles pueden encontrarse dentro del área que planea y estructura las acciones de capacitación.

Al haber descrito las acciones del departamento de capacitación, se entiende que es un área estratégica, donde el personal involucrado, además de planear, tiene que estar constantemente revisando su manera de organizar y de trabajar durante el proceso, detectando errores que puedan significar un desvío hacia el cumplimiento de las meta, entendiendo que su labor no es un relleno o un requisito más del gobierno hacia con sus trabajadores, sino que un trabajador que participa en un área de este tipo debe tener cierto perfil y compromiso hacia su trabajo para significar una diferencia en su área laboral.

OBJETIVO:

Diseñar una propuesta para un Manual de Inducción del Personal de nuevo ingreso al departamento de Capacitación. Con el fin de acelerar el proceso de aprendizaje e involucrar de manera eficiente al personal en sus funciones.

CAPITULO I: LA CAPACITACIÓN.

1.1. ELEMENTOS CONCEPTUALES.

1.1.2. *Educación y capacitación.*

Es importante, en primer lugar, contemplar el término de educación, ya que debe ser considerada como punto de partida para adentrarnos al concepto de capacitación.

Iremos identificando los componentes iniciales que integran el término educación. Para identificarlos, será necesario comenzar con conceptos no tan estructurados, que ofrezcan una explicación sencilla, sin involucrar expresiones que puedan darle un sentido abstracto al concepto “educación”. La finalidad primaria será partir de lo general para después adentrarse a lo particular. De ésta manera, Santibáñez Riquelme se refiere al término educación de la siguiente manera:

[...]Es la aplicación de los conocimientos de las ciencias con un fin práctico, como la resolución satisfactoria de problemas concretos. La validez de su base y la eficiencia de su proceder se fundamentan en la metodología ajustada a reglas precisas para alcanzar un fin utilitario que propicie la aprehensión del conocimiento en el estudiante. [...]¹

La educación es un proceso para solucionar problemáticas, mediante la aplicación del conocimiento a través de un método que propicie el aprendizaje. Antes de lograr este proceso final, será necesario detectar algunos componentes que nos llevarán a la resolución de problemáticas. El primer componente que debe identificarse es la capacidad de abstracción que posea el sujeto, es decir, códigos, metáforas, ecuaciones, definiciones, etc. De ésta forma se hará uso del conocimiento en la forma más pertinente.

Pero la abstracción no lo es todo, es necesario hacer uso del pensamiento sistemático, donde se sometan las ideas a un proceso de causa y efecto, formando al mismo tiempo una gamma de soluciones. Esto rompe con procesos lineales y se hace un análisis de la situación desde distintas perspectivas. Tras haber formulado estrategias, el siguiente paso es la experimentación, respondiendo a cuestionamientos, sobre el correcto planteamiento del

¹ SANTIBAÑEZ Riquelme, Juan Domingo. *Manual para la evaluación del aprendizaje estudiantil*. Pág. 16.

problema, reforzar aciertos o evidenciar deficiencias durante el procedimiento bajo una crítica y observación, fundamentadas teóricamente.

Es así como el conocimiento se engloba a procesos y métodos, los cuales estarán normados con base en el enfoque que pueda llegar a dárseles, obteniendo como resultado final, el aprendizaje. Consideremos, que el acto educativo no es un hecho aislado, por lo que siempre contará con una finalidad y carácter propio, un transmisor y un receptor, problemáticas y metas.

Dependiendo del enfoque que pueda llegar a tener se generarán, desarrollaran o fortalecerán conocimientos en el sujeto, para poder transformar, reformar o replantear algún aspecto de su realidad. De ésta forma, adquirirá un sentido y al tenerlo se podrá detectar una explicación de la realidad, la cual nos irá direccionando hacia nuevas problemáticas o situaciones específicas. Podemos tomar como ejemplo el concepto que Jaime Ornelas ofrece con respecto de la educación y el papel que desempeña en una de muchas realidades en el ámbito social:

[...] "La EDUCACIÓN es una forma de transmisión y análisis de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y destrezas. Se desarrolla por vías formales, o no formales, y se constituye en medio para alcanzar diversos fines; conforme a estos fines la educación cumple funciones políticas, económicas y culturales. En términos políticos, la educación puede actuar como mecanismo de control al promover normas de aceptación que justifican las reglas del sistema socio-político imperante. Por su parte, la función económica apunta a la preparación intelectual y capacitación manual de la escuela para la producción. La función cultural se refiere a la transmisión de conocimientos, valores, habilidades que constituyen el patrimonio social" [...] La educación –tanto sistema como proceso- desempeña un papel de primera importancia en la construcción y definición de "*la manera de ser de la sociedad*". Pero esa manera de ser no existe al margen del modo como la sociedad se organiza para producir sus satisfactores materiales, por el contrario, ambos se corresponden e interactúan en un complejo de relaciones sociales permanentes, complejas y contradictorias que definen los rasgos esenciales histórico-determinados de la sociedad de que se trate. [...]²

El autor señalado ofrece, en su concepción de educación, 2 diferentes finalidades para las cuales la educación se traduce como medio de transformación y continuo desarrollo de una

² ORNELAS, Delgado Jaime. *Educación y neoliberalismo en México*. P. 15 *Apud* Glazman Nowalski, Raquel. *La universidad pública: la ideología en el vínculo investigación-docencia*.

determinada sociedad u organización: la concepción económica (educar para producir) y cultural (educar para reforzar o replantear) de educación. Al estructurar más el concepto, éste irá ganando más adeptos, los cuales ofrecerán una explicación para cada acto que el hombre llegue a formular. Se hablará, entonces, de una colaboración, ya que la educación, al no tener una estructura lineal, adquiere una estructura de red, donde la información fluirá de manera constante. Esto propiciará en las redes de información innovaciones sucesivas e interminables, porque la realidad y los componentes que la integran no están estáticos, sino que estarán siempre en constante transformación

En el ámbito laboral, la educación es un factor determinante para el desarrollo de una organización, sin importar cual sea su función. Los avances tecnológicos, los modos de producción o las reformas en el préstamo de servicios, conllevarán siempre la aparición de nuevos procedimientos en la producción o nuevas problemáticas, mismas que serán objeto de estudio y reto del acto educativo de la capacitación.

El término por sí mismo es entendido como sinónimo de enseñanza especializado en impartir conocimientos específicos a través de cursos. No obstante, antes de comenzar a describir el complejo proceso, que se efectúa y que, por lo tanto, le da sentido al término, serán necesarias algunas definiciones que nos describan qué es, como funciona y a quiénes va dirigida la capacitación. Jaime Grados define a la capacitación como:

“[...] Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal [...]”³

La capacitación se entiende como una acción educativa que reforzará los aprendizajes previos. De ésta manera, el desempeño del trabajador (que es a quien va dirigida la acción) reproducirá menos errores que antes, o no los mostrará. Los elementos que conforman una empresa u organización serán los sujetos de estudio, quienes se beneficiarán al ofrecerles nuevos conocimientos o reforzando los anteriores. De manera muy reducida, el término ofrece una interpretación incompleta, ya que solamente indica los sujetos de estudio y es definida de manera breve y con errores. Si se lee con atención la definición, la palabra

³ GRADOS, Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. P.30.

“aptitud” está mal entendida. El término que debería emplearse es el de “actitud.” A pesar de la similitud entre las dos palabras, cabe decir que la diferencia es enorme. Retomando el pensamiento de Víctor Frankl, una “aptitud” es una conducta innata individual del ser humano para desarrollar ciertas acciones con mayor facilidad y eficiencia, por lo que las aptitudes definirán al sujeto diferenciándolo de los demás.

Mientras que una “actitud” es una conducta aprendida por el sujeto, la cual le permitirá proceder ante ciertas situaciones, ya sean positivas o negativas. La actitud es una respuesta ante ciertos estímulos; de tal manera que puede reforzarse o desvanecerse mediante un proceso de reaprendizaje que le permita al sujeto responder de manera eficiente, si así lo desea o lo necesita.

Tras haber diferenciado y explicado el término aptitud, es más razonable y coherente sustituirlo por el de “actitud”, aunque una puede actuar en beneficio de otra. Sin embargo, el mismo término sigue limitando la explicación que trata de expresar. De momento puede satisfacer una consulta rápida, pero si se quiere indagar más sobre el concepto, no podrá ofrecer más.

Por ello, el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria, definió a la capacitación cómo:

“[...] Proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto. [...]”⁴

El término tiene un enfoque que explica con más detalle lo que es capacitación, da a entender que sí, es una acción, pero una acción estructurada puesto que la describe como proceso; éste persigue una finalidad a través de la transmisión de conocimientos que le ayudarán al trabajador en su quehacer, mediante el desarrollo de habilidades y el replanteamiento actitudes. Mismas que le permitan desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

⁴ MENDOZA Nuñez, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. P.26 *Apud* ARMO. *Metodología para determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación*. P.2.

Éste segundo término tiene una explicación mejor fundamentada. Pero, al final del concepto explica que la capacitación ayudará al sujeto a desempeñarse mejor. Habrá que preguntarse: ¿qué hay detrás del resultado final?, ¿qué permite al trabajador encaminar sus acciones a la eficiencia?

Acaso ¿el éxito en la producción o préstamo de servicios de una organización es aislar a todas las áreas, una de otra, y capacitarlas? María de Lourdes Mendiola explica en su definición de capacitación la parte faltante para entender el concepto:

“[...] La capacitación, es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus relaciones con otras actividades conexas. [...]”⁵

El hecho de capacitar a una persona, no implica, solamente, dotarla de conocimientos de carácter técnico, tecnológico, científico y administrativo para cambiar sus actitudes al momento de desempeñar su trabajo, sino que además también se debe explicar al trabajador que forma parte de una estructura organizacional. La capacitación influye en el funcionamiento de la empresa, su labor aporta una parte importante para el desarrollo de ésta. Dicho así, las partes intermedias y finales del concepto de capacitación que hemos visto adquieren forma. De ésta manera, el cambio de actitud adquiere sentido. No solamente se aporta para producir, también es informar para qué se produce, con qué fin y hacia quiénes repercute el desempeñarse con eficiencia.

Hemos descrito el término de capacitación, su función de manera general, a quienes se dirige y qué características posee. No obstante, aún no hemos profundizado en el concepto. Es tal la riqueza del mismo, que puede dividirse, dependiendo de los niveles de acción del empleado dentro de una empresa. En capacitación las acciones se reagrupan en tres rubros, mismos que formarán al empleado desde su ingreso y su estancia, a partir del desarrollo profesional al que éste aspire y la actualización continua de sus conocimientos, cuando ha logrado situarse en el área en la que deseaba desempeñarse.

⁵ MENDIOLA, María de Lourdes. *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. P. 32

1.2. NIVELES DE CAPACITACIÓN.

1.2.1. *Primer nivel: Adiestramiento.*

Los cursos de adiestramiento tienen como finalidad, en todas las empresas, presentar al nuevo trabajador sus funciones y las características del área de trabajo, en la que se desarrollará durante su estancia en la institución.

No obstante, el término implica un poco más que el introducir al trabajador en su quehacer laboral, para ello Roberto Pinto amplía el concepto un poco más:

[...] Es el proceso de inducción a un conocimiento, entrando en acción las bases teóricas y prácticas en la enseñanza. Dicho proceso muestra el porqué y el cómo de un procedimiento [...] Proporciona habilidades de orden manual-operativo para ejecutar el trabajo, principalmente en los puestos operativos en los cuales es necesario desarrollar la capacidad psicomotriz [...] ya sea un movimiento fino o grueso para ejecutar el trabajo en forma efectiva. En ésta área se valora la rapidez, precisión, exactitud y destreza [...]⁶

Los cursos de éste tipo, nos son de utilidad para desarrollar las habilidades y destrezas motrices del trabajador cuando no las tiene o no las ha desarrollado adecuadamente. La empresa se encarga de actualizar o reformar los conocimientos tecnológicos adquiridos en la escuela, y darle al empleado una idea de la organización en el trabajo, con el propósito de incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus labores.

El adiestramiento tiene como primera meta crear una actitud favorable, que inculque en el trabajador seguridad al desempeñar su puesto trabajo. Esta actitud repercutirá en su producción o desempeño de actividades, facilitando su proceso de integración. Los cursos de adiestramiento no se restringen a ningún área en específico, puesto que los departamentos están en continuo desarrollo y cambio de personal. Esto provoca una población en continuo cambio aunque, a veces, los cambios se realizan de manera estructural por parte de la empresa; es decir, algunos departamentos desaparecen, otros se fusionan debido a que sus actividades son similares y representan un gasto innecesario. La empresa prescinde de algunas funciones más no de empleados.

⁶ PINTO Villatoro, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio.* P.26.

Para ubicar mejor la finalidad de los cursos de adiestramiento, podemos decir que son esenciales en una empresa. Son la carta de presentación del área para un trabajador de nuevo ingreso, o para aquel que no tiene claras las funciones que realiza cuando suele cambiarse de área.

Algunos autores sitúan este tipo de cursos en el campo operativo. Inmediatamente la pregunta ¿por qué? viene a la mente. Una respuesta sería que las áreas o empresas, cuyas zonas de trabajo se centran en la manipulación de maquinarias o apoyo con tecnologías, requieren de empleados con un nivel de formación; pero, como el trabajo de este tipo requiere acción inmediata, no se puede disponer de un empleado para capacitarlo en un largo lapso de tiempo, sino que se requiere transmitirle sus funciones de una manera sintetizada, para que produzca de inmediato, sin descuidar el valor del capital humano.

1.2.2. Segundo nivel: Instrucción formativa.

El siguiente nivel de capacitación tiene como fin aportar al trabajador conocimientos prácticos mediante cursos especializados. Es necesario recordar que los cursos de adiestramiento son medios educativos para orientar. De los cursos de instrucción podemos decir que sirven para encaminar al mejor desempeño del trabajo. Pinto define a la instrucción formativa como: “[...] el proceso que nos dice como hacer las cosas mediante procedimientos ordenados [...]”⁷

Es normal que a un empleado se le presenten algunas dificultades en determinadas situaciones que en ocasiones no se contemplaron en un curso de adiestramiento.

En situaciones así, el sujeto, además de hacer uso de sus conocimientos teóricos, recurre a la socialización con sus compañeros de área, mismos que podrán ayudarlo, dependiendo de su formación o cursos de instrucción previos. En ocasiones, los conocimientos del compañero también están limitados y tienen una necesidad de ser capacitados para resolver dicha problemática. La instrucción formativa actúa con base en las necesidades, sin embargo, las necesidades dentro de una organización son de diferente orden y naturaleza,

⁷ PINTO Villatoro, Roberto. *Op. cit.* P.15 y 16.

por lo que tendrán que seguir una estructura independiente y específica, partiendo de manera individual en cada necesidad.

A diferencia de los cursos de adiestramiento, los cursos de instrucción formativa no basan sus conceptos y actividades de manera superflua, sino que se adentran de manera adecuada a la problemática con más profundidad.

La estructura de un curso de instrucción formativa requiere de una formulación clara de objetivos, mismos que deberán responder las necesidades reales, para poder conformar un plan de trabajo que detalle las actividades que se llevarán a cabo durante su impartición. De la misma manera, la persona que capacite a los trabajadores deberá estar familiarizada con el tema para poder explicar y desarrollar mejor las funciones del curso en cuestión. Los contenidos deberán ajustarse a las actividades planeadas, contando con el material o los elementos prácticos que faciliten el proceso de aprehensión del conocimiento.

La duración de un curso de instrucción formativa es de mayor amplitud con respecto a los cursos de adiestramiento. El proceso de instrucción supone interacción programada y dirigida a la necesidad, modificando las disposiciones de conducta en el sujeto. Éstas que repercutirán en sus conductas al finalizar un curso de este tipo.

A lo anterior agregaremos que, los contenidos, deberán aportar más que herramientas teórico-prácticas, sino que también deberán contemplarse herramientas motivacionales básicas, para ayudar al empleado a afrontar situaciones de frustración y resolución de problemas, mismas que podrán desempeñar en un curso.

Al planear un curso de instrucción formativa, se planeará con base en uno o varios objetivos, porque se pretende transformar una conducta o un procedimiento que pueda resultar irrelevante o redundante.

Las herramientas de planeación (cartas descriptivas) deberán emplear contenidos que describan, de manera breve, el uso del instrumento, las metodologías que fortalecerán los aprendizajes y el tiempo empleado en cada acción descrita.

No hay que confundir las finalidades de la instrucción formativa con el concepto mecanicista de instrucción. El primero persigue un conocimiento dirigido a una

problemática reconocida, contemplando las capacidades del sujeto y su entorno laboral. El segundo se avoca a la realización de acciones sencillas de manera ordenada y serial. Cada concepto tiene un fin, pero en el campo de acción en capacitación se debe tomar en cuenta la trasmisión y recepción significativas del aprendizaje.

1.2.3. Tercer nivel: Cursos de desarrollo.

Los trabajadores y jefes de área tendrán que contar con actitudes (oral, escrita, de control, comunicación, liderazgo, creatividad, flexibilidad y toma de decisiones) que, de alguna manera, estimulen el funcionamiento y organización del área y, al mismo tiempo, se complementen con sus aptitudes.

Los cursos de desarrollo se dirigirán solamente a una reducida población de mandos medios y personal directivo. Esto se debe a la complejidad, el costo y la evaluación previa (potencialidades y aptitudes) de los candidatos en su trayectoria dentro de la empresa.

Alejandro Mendoza, retoma el argumento de Robert B. Burr para definir los cursos de desarrollo y “por qué” éstos están dirigidos a cierta población (jefes de área) en mandos medios y directivos:

[...]El objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad mejorando la realización de sus trabajos [...] El objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionales a su capacidad. Desafortunadamente se cree muchas veces que éste es el primer objetivo, hasta el punto de negar el inmediato. Ambos son importantes: el primero por el resultado que produce por ser un medio para lograr el segundo. Se expresa en la siguiente fórmula. [...]

$$DE= MT + PPF$$

DE- Desarrollo de ejecutivos.

MT- Mejoramiento del trabajo.

PPF- Preparación para el futuro⁸

⁸ MENDOZA Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. P.31 *Apud* Burr, Robert. *Desarrollo de ejecutivos*. En Robert L. Craig y Lester R. Bitel. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*.

Se deducen, entonces, los objetivos que persiguen los cursos de desarrollo. Son de mayor trascendencia ya que repercuten en puntos clave de los departamentos, mismos que forman parte de la estructura de una organización. De ahí que sean dirigidos a mandos medios y directivos. Los objetivos principales de estos cursos, son a corto y largo plazo.

El resultado inmediato que estos cursos le presentan al candidato, son la explotación productiva y la transformación de sus aptitudes actuales. Al mismo tiempo, generan reforman o desaparecen actitudes que le ayudan o le impiden tomar decisiones importantes, asumiendo responsabilidades que involucren a su área de trabajo.

De esta forma, la institución verá los resultados de ésta inversión a largo plazo. Entonces, es cuando encontramos un tercer objetivo de los cursos de desarrollo: el incremento de potencial y actitudes, lo que provoca el crecimiento y seguridad en el empleado, a través de sus jefes inmediatos.

1.3. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.

La mayoría de los autores especializados en capacitación concuerdan que la capacitación tiene como objetivo principal transformar las problemáticas presentadas en las áreas de trabajo; éstas pueden ser de carácter técnico (funcionamiento u operación de maquinarias), administrativo (formas de proceder en un puesto de trabajo específico dentro de una oficina) y actitudinales (liderar un equipo de trabajo, administración del tiempo, ética laboral, etc.).

Como resultado, la capacitación le ofrecerá al empleado herramientas teórico-prácticas específicas de su área de trabajo, a fin de contar con conocimientos adecuados para cubrir el puesto que desempeñe con eficiencia.

Así mismo, la capacitación tiene otras finalidades que ayudarán al soporte y continuo mejoramiento dentro de su estructura. Al preparar mejor a un empleado, él mismo tendrá la oportunidad de desempeñar cargos que impliquen mayor responsabilidad, lo que a su vez promueve una mayor seguridad en el empleo.

De manera aleatoria se reducen los movimientos de personal, reestructuración de áreas de trabajo y contrataciones masivas producidas por despidos, renunciaciones o ascensos.

Otro factor positivo de la capacitación, que debe ser considerado, es que al mantener actualizados los sistemas operativos, maquinarias y recursos humanos se tiende a una competitividad que permite el desarrollo de la empresa, así como de su expansión y la generación de nuevos empleos y promociones de empleados a puestos superiores dentro de la empresa o institución.

Los actores principales y los objetos de estudio, de transformación y desarrollo de la capacitación, serán los trabajadores que conformen una institución. Por lo que, la capacitación trabajará para poder incrementar la eficiencia mediante actividades planeadas, basadas en las necesidades que lleguen a surgir dentro de un área de trabajo. Las actividades se orientarán hacia un cambio en los conocimientos del receptor.

1.4. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

Cada organización o institución tiene su metodología en la planeación de programas de capacitación. Sin embargo, el personal que conforma el departamento de capacitación debe contar con una base teórica del proceso de capacitación antes de hacer uso de algún instrumento que detecte necesidades en un área de trabajo. De otra manera, las indagatorias o los instrumentos utilizados arrojarán resultados muy pobres, o encaminarán la investigación hacia objetivos no contemplados. Entonces habrá que tener clara la forma de proceder antes de planear un programa de capacitación dentro de una institución. De lo contrario la omisión, indagación o necesidades ficticias afectarán los objetivos.

1.4.1. *Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.*⁹

En primer lugar, la organización se divide en 2 sistemas esenciales. El sistema receptor, del cual depende el segundo sistema, que es el sistema productor, mismo que controlará al primero en función de las necesidades que se vayan detectando y del comportamiento del sistema receptor. De esta forma, el primer sistema es dependiente del segundo y, a la vez, será aquel que arroje la información necesaria para cubrir las necesidades que afectan el funcionamiento del sistema productor.

⁹ PINTO Villatoro, Roberto. *Op. cit.* P. 95.

En cuanto al sistema productor, será el encargado de dirigir las acciones que repercutan en la transformación del sistema receptor, siempre y cuando cuente con el conocimiento y los instrumentos óptimos.

Al entender las funciones del sistema productor y del sistema receptor se entenderá que el sistema productor deberá contar con el personal que maneje y entienda información que nos ayude a detectar problemáticas y solucionarlas.

Para evitar la estructuración previa de un programa anual de capacitación incompleto u obsoleto, existe un proceso de cinco etapas clave para reducir el margen de error al momento de investigar necesidades, que ayuden al empleado que las investigará y las reunirá antes de crear un programa de capacitación llamado: Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.

1.4.1.1. Delimitación de la población.

El primer paso dentro del modelo sistémico de la función de la capacitación será la delimitación de la población. El departamento de capacitación irá identificando a su sistema receptor (personal que está contemplado para ser capacitado) a través de la información existente en la institución, consultando a través de los manuales de organización de la institución, donde podrá consultar de manera resumida el inventario de recursos humanos disponibles, análisis de puestos, organización formal, descripción de funciones.

Como recurso de apoyo, se puede solicitar información actualizada al departamento de recursos humanos, para conocer el proceso de selección de personal y las necesidades de desarrollo de la institución.

Lo primordial en ésta etapa es conocer y definir a la población con la que se pretende trabajar.

1.4.1.2. Necesidades y requerimientos.

El sistema productor contemplará las necesidades y requerimientos de capacitación del sistema receptor. Al estar en función, se deberán investigar minuciosamente las funciones de los empleados y el nivel académico que deberán poseer para el desarrollo de sus

funciones. Al contrastar los requerimientos de capacitación con las deficiencias presentadas en su trabajo, se observarán las diferencias entre “lo que debería ser” contra “lo que realmente se está haciendo.” Gracias a eso se logrará discernir con más facilidad las diferencias laborales, necesidades y problemas; jerarquizando las problemáticas que nos ayudarán en la siguiente etapa.

Puede llegar a suponerse que el planteamiento de la segunda etapa puede comprenderse rápidamente. No obstante, suele ser así cuando se está familiarizado con términos de capacitación.

Considerando el punto anterior, será necesario tener clara la definición de necesidades de capacitación y cómo podemos organizarlas.

Otra acción, que da pie a malinterpretar el término necesidades, es la rotación de empleados, es decir, la transferencia de empleados de un departamento a otro, tomando en consideración la mayoría de las veces el desempeño. Es una variable que puede cambiar de un departamento a otro, porque las funciones que cada área desempeña son diferentes. En un intento por promover la eficiencia, a través de buenos empleados, se cae en el error de transferir personal. Puede que el empleado en su área de origen sea muy bueno, pero su perfil no le ayuda si las acciones en su nueva área de trabajo son diferentes.

De ésta acción se pueden esperar 2 posibles respuestas: una sería la tardía adaptación del empleado a su nuevo puesto en un lapso muy largo de tiempo, otra sería desperdiciar un buen elemento en un área que no le compete.

1.4.1.2.1. *Definición del término Necesidades*

Algunos autores asumen el término necesidad como un elemento cuantificable o medible entre los objetivos de trabajo y el desempeño de una persona. Otros han definido el término como carencia, explicándola como aquello que impide a los trabajadores llevar a cabo sus labores de manera eficaz. Ambas conclusiones contemplan el mismo problema: el bajo rendimiento y el desempeño inadecuado. En parte es correcto, pero en realidad son términos que por estar muy sintetizados o subestimados, no llegan a dar una explicación completa.

Mendoza Núñez retoma un argumento de Arthur J. Coldrick para definir el concepto de necesidad: “[...] la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada actividad de la empresa, en la que, el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia [...]”¹⁰

El concepto reconoce que las necesidades son la diferencia al comparar el desempeño real y el desempeño ideal del empleado. Reflexionando, los adjetivos recibidos de las 2 primeras acepciones son impedimento y carencia. Las necesidades, entendidas como diferencias, se generan en puestos específicos de la institución. Deberán atenderse a través de una metodología y procedimientos adecuados para erradicarlas. Una necesidad que es cubierta bajo el enfoque inadecuado pasa de ser una necesidad departamental a una problemática organizacional.

El término sugiere un modo de proceder continuo. Lo que determina un proceso educativo de desarrollo a corto, mediano y largo plazo para actuar ante una necesidad y no como una garantía imperativa de solución total e inmediata. Así mismo, para determinar si es necesidad o no, será indispensable que la empresa establezca y dé a conocer a sus empleados los estándares y niveles de eficiencia deseados, así como las normas técnicas de competencia a seguir.

Remitiéndonos al desempeño. Éste, al ser ineficiente, no debe ser confundido como una carencia o una necesidad de capacitación a primera instancia; sin embargo, algunos de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidad y actitud. En su mayoría, éstos se pueden delimitar con otros instrumentos de investigación y evaluación, quedando al margen de las necesidades de capacitación

Finalmente, si el problema es originado por diferencias en habilidades intelectuales, destrezas o actitudes personales relacionadas al campo laboral, será cuando se les podrá denominar necesidades de capacitación.

¹⁰ MENDOZA Núñez, Alejandro. *Op. Cit.* P. 36. *Apud.* Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons. *Como identificar las necesidades de capacitación*. En: boletín CINTERFOR, núm. 40, julio-agosto de 1975, p. 9

1.4.1.2.2. *Clasificación de necesidades*

De acuerdo con Roberto Pinto Villatoro, las necesidades serán clasificadas, con el fin de englobarlas en rubros que justifiquen su existencia, las formas de proceder que deben adoptarse al ser localizadas y los objetivos que marquen el resultado o continuidad en su solución. Se han distinguido 3 formas de clasificar las necesidades, cada una encierra bajo ciertas palabras clave, conjuntos, que englobarán las necesidades.

Necesidades preventivas.- Se observan cuando existe un bajo desempeño ante un cambio, mismo que puede ser de tipo tecnológico, de área, de procedimientos administrativos o actitudinales. El departamento actuará sugiriendo cursos que erradiquen este tipo de problemáticas, antes de que éstos afecten la producción dentro de la organización. En éste caso se describen acciones de que los problemas se presenten.

Necesidades correctivas.- Se identifican cuando los problemas han alcanzado la producción, afectando directamente la productividad y el rendimiento de los recursos humanos.

Necesidades predictivas.- Son aquellas que aún no están presentes, pero que existe la posibilidad de que existan a largo plazo. Generalmente, suelen predecirse cuando ha finalizado un curso de capacitación y el jefe no está del todo satisfecho con los conocimientos adquiridos o quiere mantener un nivel de eficiencia.

1.4.3. *Elaboración de objetivos preliminares del sistema productor ante las problemáticas surgidas.*

Al tener claros, detectados y jerarquizados los problemas, el sistema productor definirá qué objetivos tiene con respecto a la solución de problemas. Al definir los objetivos, se hará de manera general, apoyándose en una filosofía y valores para proceder ante las necesidades y su resolución.

1.4.4. Elaboración de metas definitivas del sistema productor.

Avanzado el proceso, el sistema productor ya cuenta con los elementos suficientes para definir sus metas (cuarta etapa). Las metas no son más que, las finalidades de capacitación que tiene el sistema productor con respecto al sistema receptor. Al momento de redactar las metas se deberá contemplar que sean realistas, adecuadas a la demanda de capacitación de la institución y cuantificables, para futuras estadísticas comparativas.

Aunado a lo anterior, el empleado que se encuentre en el área de capacitación redactando las metas, deberá tener claro que se encuentra en un área estratégica, donde las decisiones darán impulso a la institución. Será vital contar con herramientas metodológicas y conceptuales para entender a qué nivel se deberá proceder para capacitar al personal, el cual se enfrenta a problemáticas constantes, emergentes o que necesita mejorar su desempeño. En ocasiones, se mal entienden los términos y se contratan servicios que no se requieren, por lo que las metas propuestas no llegarán a cubrirse.

1.4.5. Medios e instrumentos de apoyo para las metas del sistema productor.

Se establecerán los medios e instrumentos de apoyo para las metas propuestas por el sistema productor, tomando en cuenta el conocimiento y experiencia del trabajo a realizar (¿el empleado sabe cómo proceder en su área de trabajo?), las habilidades para la implementación (nivel de conocimientos y habilidades psicomotrices) y los recursos necesarios para su consecución (instrumentos de trabajo). De ésta forma, se definirá el tipo de curso que tomará el personal del sistema receptor.

Al llevar a cabo una evaluación preliminar, los resultados advertirán si las metodologías involucradas en las actividades de capacitación funcionaran o no. Esto no es un sinónimo de repetición del modelo sistémico, sino la observación de discrepancias o coherencia de los instrumentos de apoyo con respecto a las metas.

A lo anterior se hará referencia de un instrumento que captura, analiza y describe las necesidades a partir de investigaciones en su área de trabajo. Dicho instrumento es de gran ayuda para lograr alcanzar las metas fijadas y proponer líneas de acción de corto, mediano y largo plazo. Este instrumento es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

1.5. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

Sabemos que las necesidades son diferencias, que se pueden solucionar con capacitación o empleando nuevo personal con los conocimientos requeridos para el puesto. En ocasiones resultará mejor emplear recursos humanos capaces de afrontar las situaciones de presión y desarrollarse con conocimientos actualizados, si aplicamos la lógica económica. Sin embargo, se tendría que contemplar también el factor tiempo, entrevistas a diferentes candidatos y, finalmente, la inversión total que se emplea para buscar nuevos empleados.

Al tener clara la definición de necesidades y su clasificación, será pertinente detectarlas, jerarquizarlas y organizarlas. Para ello, existe un instrumento de apoyo, donde podremos reunir información detallada y precisa para poder conformar un programa anual. Este instrumento es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

Jaime Grados define al DNC como un parámetro de referencia para la institución. Lo justifica de la siguiente manera:

[...] Una empresa, es un sistema, de manera que, todos sus subsistemas tienen que funcionar de manera óptima para que la organización se desarrolle como se espera. A veces, las organizaciones presentan problemas, por lo que se solicita la presencia de un consultor para evaluar que está sucediendo. [...] La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. [...] siempre se debe tener presente que si se falla en este proceso, todo (en) lo que vamos a invertir [...] va a fracasar. [...] El diagnóstico de necesidades de capacitación, es una herramienta de trabajo para las organizaciones. Al aplicarlo se pretende obtener un parámetro que permita medir determinados aspectos, para así proporcionar una orientación a la institución. [...] ¹¹

Otros autores como Jesús Carlos Reza Trosino, no sólo contempla el diagnóstico de necesidades de capacitación como un parámetro, sino como un instrumento de investigación. Éste puede delimitar con exactitud, si nuestra población está sujeta a ser capacitada, además de establecer dicho instrumento como un parámetro comparativo para futuros diagnósticos, hechos por la institución o por evaluadores externos:

[...] Determina la carencia (*sicut*) de conocimientos y habilidades, que impiden que los trabajadores de una empresa desempeñen correctamente las actividades relativas a su puesto de trabajo. El objetivo [...] consiste en obtener información que permita conocer las carencias (diferencias) de conocimientos, habilidades,

¹¹ GRADOS, Jaime. *Op. Cit.* P.240.

actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendentes a satisfacerlos. [...] ¹²

Al leer detenidamente las definiciones, la finalidad de la empresa no es solamente proporcionar a sus subordinados un nivel óptimo de conocimiento, mismo que se verá reflejado en sus acciones a corto, mediano y largo plazo, de manera paralela. También se persigue una finalidad fundamental para la empresa: buscar su desarrollo y sobresalir de sus competidores, erradicando problemáticas que impidan dicho desarrollo a través de la autocrítica, mediante la investigación corporativa.

Así mismo, el DNC se encargará de determinar si los cursos serán de adiestramiento, instrucción formativa o desarrollo. Establecerá los planes y programas para efectuar las actividades, dependiendo de su prioridad. Finalmente, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) mostrará como resultado inmediato la situación actual o el estado real de la institución, donde se hará un contraste entre lo ideal y lo real. De ésta manera, tendremos claras las discrepancias o diferencias, las cuales funcionarán como indicadores del desempeño o necesidades de capacitación. De la misma forma, debe definirse el nivel o niveles de estudio organizacional, es decir, si el DNC abarcará el nivel directivo, los mandos medios u operativos, o si todos serán contemplados en un mismo DNC.

Con los datos completos, y correctos, dentro de un formato de DNC, se procederá a solucionar los problemas derivados de las necesidades, mediante la programación de eventos que habrán de satisfacer los objetivos y metas propuestas en un programa anual. Las áreas de la conducta humana donde el DNC puede influir son: la psicomotriz, afectiva y cognoscitiva.

Debido a que las áreas de la conducta humana son complejas, ampliamente definidas y sujetas a interpretarse de maneras diversas, Roberto Pinto ¹³ las reduce a cinco campos. De este modo, el DNC no estará sujeto confusiones de otra índole que no sean, aquellas propuestas en los objetivos de acción o las metas finales.

¹² REZA Trosino, Jesús Carlos. *Antes y después de la capacitación. ¿Qué? Aspectos relevantes que el instructor debe saber para diseñar cursos efectivos de capacitación.* P.143.

¹³ PINTO Villatoro, Roberto. *Op. Cit.* P. 120.

1.- Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado (conocimientos específicos y técnicas que el puesto requiere, así como la correcta aplicación de los mismos).

2.- Habilidades administrativas (logro y comprensión de objetivos, organización del trabajo individual y en equipo, uso y utilidad de recursos para llevar a cabo el trabajo).

3.- Habilidades en relaciones humanas (sociabilidad del sujeto en su entorno laboral, disponibilidad y tolerancia en críticas constructivas; habilidad para desenvolverse en grupos de trabajo, ejercer liderazgo, motivar y comprender a sus compañeros o colaboradores de trabajo).

4.- Habilidades conceptuales (comprender las dificultades y objetivos de trabajo, que implican el análisis y solución de problemas).

5.- Habilidades de logro de resultados (cualidades o defectos en la conducta del empleado que influyen en el logro de las metas de trabajo como: empuje, persistencia, independencia, responsabilidad y socialización).

Otras finalidades derivadas de un diagnóstico de necesidades de capacitación son: la reelaboración de perfiles laborales, diagnósticos comparativos con lo referente al costo-beneficio, elaboración de planes de desarrollo empresarial a corto, mediano y largo plazo, y, finalmente, podemos decir que un diagnóstico de necesidades podrá servir como punto de partida para diagnósticos de necesidades futuros.

Si nos remitimos a los resultados inmediatos que arrojará un DNC, se podrán determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos o eventos detectados. De ésta manera se detectarán los objetivos, contenidos, temáticas y los recursos requeridos para cada curso y evento.

Además de rastrear necesidades, el DNC puede ayudar a áreas afines a estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa, para así desarrollar informes de desempeño.

1.5.1. *Recursos auxiliares para conformar un DNC.*

Si adelantamos conclusiones con respecto al DNC como herramienta única de investigación, sin tomar en cuenta que puede apoyarse en otros instrumentos o estrategias, estaremos creando una herramienta con un alcance muy limitado lleno de indagaciones.

Es cierto que el DNC es una herramienta, pero no se puede construir con base en parámetros imperativos, nacidos desde puntos de vista “experimentados.” Recordemos que cada empresa tiene sus procedimientos, su estructura administrativa y un producto o servicio que ofrecer. Por lo tanto, se necesitará realizar una investigación institucional, la cual llevará tiempo.

Para las empresas el tiempo es dinero. El investigador o encargado de la capacitación podrá hacer uso de informes de estudio de problemas pasados; así mismo, puede consultar estadísticas de desempeño de años recientes, expedientes, registros e informes de las áreas que conforman la institución y, en caso de que existan, los inventarios de habilidades, notas, tests y cuestionarios aplicados al personal de la empresa. Otra opción, que reduce los instrumentos de diagnóstico al tenerlos juntos en su mayoría, es tener una copia del manual de organización de la empresa.

Los recursos impresos siempre constituirán una pauta para conformar al DNC. Si el investigador no está convencido por completo, puede hacer uso de estrategias que apoyen a los medios impresos. Dichas estrategias se deberán centrar siempre a las necesidades reales y actuales. El propósito es obtener información de manera inmediata, a través de análisis de problemas, de comportamiento, de organización; evaluación presencial del trabajo, comparación de resultados previos y de otras empresas similares a las que está sujeta la investigación y crisis operacional actual.

Involucrar al personal para rastrear las necesidades resultará provechoso para el investigador, sin embargo, puede resultar tedioso y poco recomendable. Aún así, no se puede descartar completamente la observación directa de círculos de trabajo, el análisis de equipos de trabajo, ni las sugerencias del personal.

No se debe olvidar que al elaborar herramientas que ayuden al diagnóstico podemos crear herramientas de tres tipos:

-Modo reactivo.- Herramientas de corto alcance, las cuales arrojan resultados superficiales o detectan necesidades manifiestas con facilidad. No obstante, son poco fiables si se toman como apoyo para decisiones importantes.

-Modo de frecuencias.- Herramientas de mediano alcance. Cuentan con los datos suficientes. Su fiabilidad es mediana, pero puede contemplarse para cursos de inducción y algunos de instrucción formativa.

-Modo comparativo.- Herramienta que lleva a cabo estudios a profundidad. Detecta problemáticas reales; sin embargo, su aplicación es prolongada y lenta, lo que da como resultado un proceso difícil al llevarse a cabo. Muy fiable al contemplarse como apoyo para cursos de necesidades encubiertas.¹⁴

1.6. TIPOS DE DNC.

Las necesidades de capacitación tienen diferencias y similitudes en diferentes niveles de la organización. El diagnóstico de necesidades de capacitación es un instrumento de gran ayuda para capturarlas y analizarlas en un formato que, de manera resumida, distingue la necesidad, los objetivos y metas para solucionarlo mediante procesos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, si el formato del diagnóstico de necesidades de capacitación está mal organizado, o cargado de información innecesaria, el instrumento, lejos de organizarse con datos relevantes, solamente obtendrá datos inútiles, información indagatoria o problemáticas y perfiles incompletos; esto provoca nuevas necesidades de capacitación y problemas que repercutirán, de manera importante, en la institución a nivel administrativo, laboral y económico.

Los formatos descritos a continuación fueron retomados de formatos hechos por Grupo Capinte, presentados por Roberto Pinto Villatoro.¹⁵ De ésta manera, la información será almacenada, dependiendo del grado de profundidad en la investigación de necesidades.

¹⁴ La clasificación fue retomada de: REZA Trosino, Jesús Carlos. *Op. Cit.* P. 144.

¹⁵ PINTO Villatoro, Roberto. *Op. Cit.* P. 128.

1.6.1. *DNC con base en puesto-persona*

Éste DNC se aplica cuando el 80% de la población de una empresa ocupa puestos operativos. El diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto persona es una herramienta de apoyo para el investigador, o consultor, que evaluará la organización de los puestos dentro de la empresa. Aunque no se descarta su uso para descripción de actividades de mandos medios y directivos.

El DNC arroja problemáticas reales debido a la profundidad y carácter cuantitativo de su metodología. Éste instrumento suele aplicarse al personal de nuevo ingreso, personal que lleva tiempo laborando en la empresa, que ha sido transferido y al personal fijo de áreas operativas. El carácter de la capacitación se sugerirá a partir de los resultados finales que arroje la investigación de éste instrumento. Las necesidades que detectará, en gran medida, serán aquellas que corrijan las acciones que afecten los procesos dentro de una producción.

La estructura de éste formato de detección de necesidades será el siguiente: En la primera parte se englobará el perfil del empleado, el puesto que ocupa, las funciones generales del mismo, seguido de las funciones específicas, donde habrá que contemplar los requerimientos académicos del puesto, las aptitudes necesarias y los requerimientos físicos.

De lo anterior se obtendrá un perfil laboral, con los datos necesarios para poder definir los requerimientos de aprendizaje. Aquí comienza la segunda parte de nuestro formato; conformado por el puesto, área o departamento de adscripción, descripción y desarrollo de funciones; se identificarán las deficiencias que evitan que el empleado cubra las normas de competencia. Identificando y anotando los datos que recalquen las deficiencias. Datos que podrán justificar las necesidades de capacitación.

Los grados de prioridad y requerimientos de capacitación estarán detallados en la tercera parte, en la cual, en primer término, estará el puesto analizado, los nombres de los empleados, qué necesidades requieren cubrirse con capacitación, la prioridad y profundidad de los mismos. Como dato importante, al final del formato estarán el nombre del aplicador, la firma del jefe inmediato y la firma del jefe de recursos humanos, con la finalidad de respaldar la seriedad de la investigación.

La última parte del formato se centrará en el plan de capacitación, donde encontraremos el nombre del curso propuesto, duración, objetivo específico, contenido temático, nombre de la institución capacitadora (en caso de contratar servicios de capacitación) instructor propuesto, número y nombre completo de los participantes.

Para aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona, será necesaria una reunión con los supervisores y personal con mayor estancia dentro del área; de ésta forma, se determinarán y justificarán las necesidades manifiestas, al término de la aplicación del instrumento los resultados arrojarán las necesidades encubiertas o aquellas omitidas en la reunión inicial.

Se requerirán de datos estadísticos que describan el desempeño actual. Debe existir una coordinación para mantener una adecuada comunicación con los supervisores y jefes; así se evita la distorsión de información; de otra manera, al aplicar el DNC se podrían presentar dificultades en la descripción de los puestos, provenientes de la poca cooperación de los empleados al requerir información concerniente a sus puestos. En caso de presentarse éste tipo de situaciones, se explicará la finalidad del instrumento y la importancia de estar sujeto a una capacitación continua.

El lapso de tiempo para aplicar el DNC será de seis meses, en caso de que los cambios o rotación de personal y los cambios tecnológicos sean frecuentes; no obstante, si hay una estabilidad en éstos dos rubros que funcionan como indicadores, el lapso de tiempo se reducirá a cuatro meses.

Su aplicación se justifica cuando la institución da por hecho que el empleado ya sabe cómo llevar a cabo el trabajo de producción, el cual cuenta en realidad con conocimientos incompletos o limitados, lo que puede llevará a un aprendizaje por ensayo y error. Esto provocará una baja productividad, incumplimiento en las normas de competencia de la producción y gastos innecesarios como: reparación frecuente de maquinarias, debido al mal uso que se les da, compra excesiva de herramientas o equipo de trabajo estropeado.

1.6.2. *DNC con base en problemas*

El DNC determina las problemáticas presentadas en mandos medios, involucrando a personal de diferentes áreas. Para cimentar su efectividad será necesario contar con un DNC puesto-persona, que servirá como punto de apoyo y dirección; de ésta manera, se evitarán las repeticiones recurrentes en cada área de trabajo al momento de enunciarlas.

Si el instrumento se aplica de manera efectiva, los problemas encubiertos y algunos manifiestos resaltarán. Hay problemáticas que se tornan rutinarias, debido a esto forman parte de la rutina laboral evitando detección inmediata, algunos ejemplos son: repetición innecesaria de procesos laborales, retrasos, accidentes reales o potenciales, multas, por mencionar algunos.

Los problemas son identificados a través de entrevistas con supervisores, gerentes y líderes de proyectos. Tras analizar las propuestas, sugerencias y problemáticas, se analizarán las causas, costos y formas de proceder para solucionar las necesidades; asimismo, se construirán y definirán los parámetros de costo-beneficio de la capacitación.

Al aplicar el DNC con base en problemas contribuye a una clara comunicación en la estructura de la empresa o institución, ya que involucra a personal de diferentes áreas para manifestar, identificar y actuar en la primera parte de resolución de problemas. Al estimular la colaboración del personal, la Unidad Departamental de Capacitación tendrá bases para justificar y mostrar los beneficios perceptibles de la capacitación.

La estructura del DNC con base en problemas será el siguiente: se remitirá el área sujeta al análisis, las fechas de elaboración y de revisión son obligatorias, el folio es optativo. Teniendo los datos generales sólo se colocara el problema, seguido de la justificación y antecedentes del mismo, las áreas y personas involucradas en el problema, así como las responsabilidades que desempeñan dentro de la organización.

Sin embargo, si la empresa o institución no tienen o practican una cultura de productividad, además de predominar la voluntad de líderes o normas rígidas impuestas por un supervisor, así como sobrecarga de trabajo, el instrumento quedará invalidado al no contar con necesidades y problemáticas reales.

1.6.3. DNC con base en el desempeño

Para realizarlo, la organización necesita contar con un método completo que evalúe el desempeño, o contrate consultores especializados que ofrezcan servicios de evaluación a empresas.

Otro elemento primordial que requiere la empresa o institución es contar con empleados eficientes, que cuenten con conocimientos suficientes para desarrollarse en esta área y apoyen sus decisiones, sin consultar a otros compañeros de áreas contiguas, de manera que no se provoquen problemáticas básicas.

Los mandos medios están sujetos para llevar a cabo este tipo de DNC. Pero, a diferencia de los anteriores tipos de DNC, el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en el desempeño se maneja y orienta a través de objetivos derivados de los siguientes tópicos: cumplimiento de objetivos, creatividad del empleado, innovación, trabajo en equipo y liderazgo.

Los anteriores elementos se tomarán como referencia al momento de redactar los objetivos. La función de los objetivos será manejarse como metas inmediatas para el departamento de capacitación, dirigidos a complementar o hacer evidentes los conocimientos y aptitudes del empleado. De ser así, los objetivos de trabajo y eficiencia de los departamentos involucrados en el DNC con base en el desempeño se modificarán, fungiendo como nuevas metas y retos para aumentar la producción.

Será determinante redactar objetivos de capacitación cuantificables, con lapsos de tiempo razonable, centrados en los temas relativos a la productividad, comprobables, breves, claros, alcanzables y adecuados al perfil del empleado.

Este tipo de DNC suele funcionar mejor en empresas de *telemarketing* (TMK), corporativos donde la estructura sea meramente administrativa o instituciones cuya población operativa sea mínima.

La estructura del formato, en su primera parte, comienza con los datos generales de identificación: puesto, área, titular del área, fecha de elaboración. Posteriormente encontraremos el objetivo-meta. Después encontraremos la necesidad identificada en las

funciones, qué requerimiento de capacitación necesita, el costo del curso, posibles requerimientos no contemplados en los requerimientos de capacitación y el costo de éstos.

La segunda parte está integrada por el análisis de beneficios, los de carácter cuantitativo (ganancias), los cualitativos (que acciones positivas se originarán) y la descripción de la inversión. Dentro de este formato encontraremos el rubro de evaluación y su seguimiento, donde se detallarán las fechas de impartición del curso, el tema visto, lugar de impartición, hora de inicio, hora de culminación y el número de asistentes.

Finalmente, se asentarán las observaciones que se presentaron durante la duración del curso.

1.6.4. DNC con base en multihabilidades

Este tipo de DNC se aplica a empresas cuya estructura productiva-operativa no se encierra en funciones específicas. Las multihabilidades son definidas como el desempeño de varias funciones en un departamento; por lo tanto, el análisis de puestos desaparece debido a que el desempeñar varias acciones dentro de un área implica diversas tomas de decisiones a diferentes niveles, aunque, si los perfiles de puesto no son cubiertos en su totalidad, las multihabilidades se verán afectadas en el desempeño y, por ende, la producción final.

Con respecto al tiempo de aplicación de este DNC es un largo proceso de análisis, aunque finalmente describirá a detalle la respuesta de la fuerza de trabajo en diferentes tareas. Los resultados no son inmediatos, sino que se ven reflejados a mediano plazo. El análisis para desarrollar este instrumento parte de las funciones sencillas, para después ir analizando aquellas cuya complejidad exige un mayor nivel de razonamiento por parte del ejecutor, para considerar que cursos se adaptarán para elevar la eficiencia.

CAPITULO II: PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN.

En éste capítulo abordaremos el contexto institucional de la Delegación Álvaro Obregón, desde sus antecedentes, partiendo del régimen del Presidente Porfirio Díaz hasta el contexto actual. Posteriormente se hará una breve descripción de las seis direcciones generales que la integran.

Se abordará a la descripción de las principales direcciones, para conocer un poco el quehacer de la Delegación, desde sus órganos de control interno, hasta las principales oficinas que brindan sus servicios a la comunidad.

El tercer punto que abordará éste capítulo será la descripción del área encargada de regular las acciones educativas, mismas que impulsan la continua actualización de los trabajadores para un desempeño óptimo.

El cuarto punto tocará el tema del Programa Anual de Capacitación, desde la perspectiva institucional del Gobierno del Distrito Federal, donde se desarrollaran, paso a paso, los procesos que dentro del programa anual se desenvuelven, describiendo el proceso desde su etapa inicial, hasta su etapa final. Finalmente se hará una breve descripción de las actividades del Departamento de capacitación.

2.1. ANTECEDENTES DE LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN.

En el año de 1903, durante el régimen del Presidente Porfirio Díaz, se instauran nuevas leyes concernientes a la ciudad de México, donde las municipalidades pierden su autonomía administrativa y dependen de la Secretaría de Gobernación. De ésta forma, los municipios sólo se centrarían en el cuidado de jardines y en la administración de justicia, recibiendo órdenes desde las cabeceras.

Para 1928, en la Ciudad de México ocurre una reorganización en la estructura territorial, con la aparición del Gobierno Central del Distrito Federal. Se reconfiguran 12 Delegaciones políticas, donde se consideraría al municipio de San Ángel como una de ellas.

En 1932, el Presidente Pascual Ortiz Rubio emite un decreto donde la delegación cambia su nombre a Villa Álvaro Obregón, reconociendo el desempeño militar del general y por ser uno de los impulsores de la revolución.

Hasta el año de 1970, la ley orgánica del Distrito Federal decreta la desconcentración de atribuciones en las Delegaciones, esto se justifica a través de la demanda de servicios de una creciente población y una insuficiente plantilla de servidores públicos, pertenecientes a dependencias ineficientes debido a la sobrecarga de trabajo. Se le conceden atributos legales a un Delegado con el fin de alcanzar una mejor administración en trámites y servicios a la ciudadanía.

La organización en las Delegaciones en 1978 era la siguiente: 1 Delegado, 1 secretario particular, 1 subdelegado general y 3 unidades departamentales. La estructura no ofrecía una garantía de un servicio eficiente, ya que la atención a las problemáticas era limitada. Al crecer la población, las demandas de servicios aumentaron y con ellas aparecieron nuevas problemáticas, mismas que los departamentos no abarcaron, debido a una estructura limitada en personal y oficinas especializadas.

Ante esta situación, la organización inicial sufrió varios cambios en el año de 1983. De las más importantes se mencionan: la desaparición de las 3 unidades departamentales y la aparición de 4 subdelegaciones, las cuales atenderían problemáticas específicas. Las 4 subdelegaciones son:

-Subdelegación Jurídica y de Gobierno.- Que vigilaría y llevaría a cabo los reglamentos gubernamentales y disposiciones jurídicas vigentes.

-Subdelegación Administrativa.- Que se encargaría del orden interno de la delegación en materia jurídica y financiera, además de ordenar auditorías internas cuando fuesen requeridas.

-Subdelegación de Acción Social y Cultural.- Encargada de programar estrategias de orden educativo, cultural, deportivo, recreativo y de asistencia a zonas de escasos recursos, con la ayuda de trabajadores voluntarios y de trabajadores pertenecientes al área.

-Subdelegación de obras y Servicios.- Que dirigía, vigilaba y regulaba la realización de obras y servicios en zonas que lo necesitaban, actuando siempre bajo los estatutos gubernamentales.

Organizados los servicios básicos de mayor demanda hasta ese momento, manteniendo el orden de la delegación con la ayuda de 2 subdelegaciones, el delegado requería aún, de asistencia para regular el control presupuestal destinado a la delegación, por lo que surge la Unidad de Control de Gestión.

La población en la demarcación seguía creciendo y con ella problemáticas que la delegación no podía atender. En 1984 la delegación crea Coordinaciones de Participación Ciudadana, de Comunicación Social y Difusión Cultural, donde se canalizarían, discutirían y atenderían (en caso de que el problema meritara solución por parte de la Delegación y estuviera dentro de las atribuciones del delegado) las problemáticas de las colonias.

En ese mismo año, se reorganiza una coordinación de Servicios Urbanos para que abarcara un mayor volumen de colonias y se encargara del alumbrado público, servicios de limpia, mantenimiento de parques y jardines públicos, además de la administración de panteones.

El crecimiento de la Delegación se debió, en gran medida, a las demandas en servicios públicos, sugerencias, quejas e informes de las colonias dependientes. Debido a esto, se reorganizaron las subdelegaciones y unidades departamentales, dando como resultado nuevas áreas encargadas a dar solución a los problemas, administrar los recursos a las colonias, así como el control del presupuesto interno y prestaciones a los trabajadores de la delegación. Esta tendencia a crecer se disparó de 1985 hasta el año de 1995, donde se realizó un estudio de áreas competentes, eliminando aquellas que ya no fuesen de utilidad.

Esta acción se llevó a cabo bajo las recomendaciones del Sector Central, el cual sugería una reducción del 10% de la estructura organizacional, con el fin de reducir áreas improductivas y ajustar el control presupuestal para las Delegaciones. Sin embargo, dicho recorte no obtuvo los resultados deseados, debido al cambio de las estructuras delegacionales en las transiciones de delegados, ya que cada una ofrecía planes de trabajo y plantillas de trabajadores diferentes a la administración anterior, de manera que el 10% eliminado se cubría de nueva cuenta, además de sobrepasarlo.

Otros factores, que tuvieron una influencia importante para no cubrir el 10% que el Sector Central sugería, fueron los constantes cambios en las normas de la Administración Pública y artículos en los reglamentos gubernamentales, por lo que se habla de una desorganización

en el sector central, que en vez de regular, iniciaba reforma tras reforma, nuevos ordenes de organización sin establecer uno definitivo.

Además de esto, la complejidad en la estructura Delegacional, en todos sus sectores, apuntaba a un menor margen de error en los procesos administrativos y manejo de información interna, para poder ofrecer una mejor prestación de servicios a la comunidad.

Hasta el año 2003, el Gobierno del Distrito Federal implantó un plan de austeridad, sugiriendo de nueva cuenta eliminar departamentos que resultasen prescindibles en cuanto a su actividad para la delegación. Sin embargo, no fue sino hasta 2004 cuando la Delegación presentó su nueva organización sin cambios al momento.

2.2 ESTRUCTURA DE LA DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN

La delegación busca la solución de problemas, mismos que recaen en las atribuciones del delegado. Para hacer eficientes dichas atribuciones, el delegado se apoya en 6 direcciones generales, mismas que controlarán los movimientos internos de la institución y también controlarán y brindarán servicios que la comunidad de la demarcación requiera.

A continuación, se dará a conocer el nombre de cada dirección general y las acciones que emprende, dentro o fuera de la Delegación, con base en los lineamientos del manual administrativo de la delegación y que, a su vez, se apoya en la Ley Orgánica de la Administración Pública. La finalidad de presentar las acciones que emprende cada área es presentar un panorama general del quehacer dentro de la delegación, y las posibles necesidades latentes que puedan surgir al momento de estructurar, en primer lugar, un diagnóstico de necesidades de capacitación y, posteriormente, un Programa Anual. Cada área controla aspectos, aparentemente, diferentes; sin embargo, cada acción emprendida depende de otras para poder realizarse.

Cada dirección atiende diversas necesidades, ya sea a través de servicios brindados a las colonias adscritas a la delegación o mediante servicios de control, supervisión y gestión de las áreas de trabajo a través de otras.

La Delegación tiene a su servicio recursos humanos de distintas categorías, prestando sus servicios de asistencia, control técnico, funciones administrativas y operativas esenciales.

Dicha división se ha estructurado de la siguiente manera: trabajadores de base nómina 1; base nómina 5, eventuales (que a su vez se clasifican en ordinarios y extraordinarios); interinatos de tipo 1 y tipo 5 (honorarios y estructura). Al presentarse este tipo de homogeneidad, ésta se justifica a través de la prestación del servicio. La dirección general de adscripción y los programas de austeridad sugeridos por el Sector Central del Gobierno del Distrito Federal, actúan a través de los lineamientos de la ley orgánica de la administración pública.

Los trabajadores de base nómina 1 y 5 son trabajadores de los cuales la Delegación no puede prescindir, debido a que sus puestos dan continuidad al proceso de trabajo permanente. Mientras que los eventuales (ordinarios y extraordinarios) e interinatos de tipo 1 y 5 son trabajadores que prestan sus servicios en determinados periodos de tiempo, para cubrir puestos de manera temporal; al término del éste, tienen un periodo de descanso (sin goce de sueldo) o continúan trabajando, dependiendo, si sus servicios son requeridos o no. En el caso de los interinatos, los contratos terminan hasta que llega el empleado que fue cubierto debido a un ausentismo justificado (maternidad, accidente o proceso legal).

Los trabajadores bajo el rubro de honorarios, son trabajadores independientes que realizan labores de asistencia u orientación a los jefes de área o al personal de estructura dentro de la Delegación. Finalmente, los trabajadores de estructura son aquellos que integran las partes clave de la Delegación (6 directores generales, 19 directores de área, 41 coordinadores, 45 jefes de unidad departamental, 6 coordinadores delegacionales, 1 coordinador de asesores, 4 asesores, 1 secretario particular de la jefatura delegacional y 54 líderes coordinadores de proyecto). Su procedencia, generalmente es propuesta por el Delegado, justificando así su equipo de colaboradores, que estarán rindiendo cuentas a través de la gestión vigente hasta su culminación.

2.2.1 Dirección General Jurídica y de Gobierno.¹

Las acciones que lleva a cabo la dirección General Jurídica y de Gobierno, serán de carácter mixto, es decir, sus funciones no se limitarán a lo administrativo, también actuará en forma práctica, llevando a cabo las funciones bajo lineamientos jurídicos para controlar aquellas acciones que afecten a terceros o los intereses de la Delegación. Así mismo, los servicios que presta no se limitan al interior de la Delegación, sino que, además, tiene un vínculo entre otras instituciones y la población que integra la demarcación.

Dentro de las acciones que brinda ésta dirección a la población de la demarcación, se encuentran las siguientes atribuciones:

- Otorgar permisos para el uso de la vía pública, sin afectar a terceros.
- Autorizar los horarios para el acceso a las diversiones y espectáculos públicos, vigilando su desarrollo y, en general, dar cumplimiento de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Otorgar las licencias y autorizaciones de funcionamiento de los giros mercantiles establecidos en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.
- Autorizar, en el ámbito de su competencia, el funcionamiento del servicio de acomodadores de vehículos en los giros mercantiles a que se refiere la fracción anterior.
- Prestar a los habitantes de su demarcación territorial, los servicios de asesoría jurídica de carácter gratuito, en las materias civil, penal, administrativa y del trabajo.
- Autorizar la ubicación, funcionamiento y tarifas de los establecimientos públicos, de conformidad con las normas que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad.
- Elaborar, coordinar y ejecutar en ámbito de su competencia, el Programa de Protección Civil del Órgano Político-Administrativo.
- Realizar las certificaciones que le soliciten los particulares, siempre y cuando no sean competencia de otra autoridad administrativa.
- Vigilar, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las disposiciones en materia de protección civil, aplicando las sanciones que correspondan.

¹ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL. Manual administrativo de la Delegación Álvaro Obregón* 2005. En: Manual de organización. CAPITULO III. De las atribuciones básicas de las Direcciones Generales de carácter común de los Órganos Político-Administrativos P.105-111.

- Autorizar la circulación en su demarcación territorial de bicicletas adaptadas y llevar un registro de los mismos.

- Expedir las certificaciones que le soliciten los particulares, siempre y cuando no esté expresamente conferida a otra autoridad administrativa.

Además de las funciones anteriores, la Dirección General Jurídica y de Gobierno, tiene obligaciones dentro de la Delegación, mismas que describen una vinculación entre las demás direcciones que integran el órgano descentralizado, respetando siempre los límites jurídicos y actuando sobre las atribuciones descritas en el manual administrativo de la Delegación, conferidas hacia las direcciones y sus dependientes, las cuales son:

- Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares y demás disposiciones jurídicas y administrativas.

- Coordinar las actividades en materia de Verificación administrativa, ejerciendo las atribuciones del Órgano Político-Administrativo en esta materia.

- Emitir las órdenes de verificación que correspondan, de acuerdo al ámbito de competencia del Órgano Político-Administrativo, levantando las actas correspondientes e imponiendo las sanciones que correspondan, excepto las de carácter fiscal.

- Intervenir, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables en las juntas de reclutamiento del Servicio Militar Nacional.

- Elaborar, mantener actualizado e integrar, en una base de datos, el padrón de los giros mercantiles que funcionen en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.

- Ejecutar, las acciones en materia de expropiación, ocupación total o parcial de bienes, en los términos de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

- Llevar a cabo funciones de administración de los espacios físicos que ocupen los juzgados cívicos y los juzgados del registro civil.

- Preparar los análisis que presente el titular del Órgano Político-Administrativo al Jefe de Gobierno, respecto del ejercicio de las atribuciones a él conferidas y de los servidores públicos subalternos.

Como se mencionó en un principio, la dirección también colabora y se apoya en otras instituciones, para controlar la gestión de los recursos públicos y algunos privados, recabando información. Las atribuciones que describen la colaboración directa o indirecta entre la Delegación y otras instituciones son:

- Realizar los servicios de filiación para identificar a los habitantes de su demarcación territorial.
- Expedir en su demarcación territorial, los certificados de residencia de las personas que tengan su domicilio legal en su demarcación territorial.
- Tramitar la expedición, en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo, de conformidad con los lineamientos que emita la Secretaría de Transportes y Vialidad, y con los Insumos que le sean proporcionados por la propia Secretaría, placas, tarjetas de circulación, licencias de conducir, y toda aquella documentación necesaria para que los vehículos de servicio particular, y los conductores de los mismos, circulen conforme a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Administrar los mercados públicos, asentados en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables y lineamientos que fije el titular del mismo.
- Administrar los panteones y crematorios públicos de su demarcación territorial, de acuerdo a las disposiciones de operación que determine la autoridad competente.
- Instrumentar acciones tendientes a coadyuvar con el H. Cuerpo de Bomberos y el de rescate del Distrito Federal, para la prevención y extinción de incendios y otros siniestros que pongan en peligro la vida y el patrimonio de los habitantes del Distrito Federal.
- Vigilar al interior de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo el cumplimiento de las políticas demográficas que al efecto fije la Secretaría de Gobierno y el Consejo Nacional de Población, rindiendo un informe al titular del Órgano Político-Administrativo.
- Instrumentar acciones tendientes a coadyuvar con el H. Cuerpo de Bomberos y el de rescate del Distrito Federal, para la prevención y extinción de incendios, y otros siniestros, que pongan en peligro la vida y el patrimonio de los habitantes del Distrito Federal.
- Vigilar, al interior de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo, el cumplimiento de las políticas demográficas que al efecto fije la Secretaría de Gobierno y el Consejo Nacional de Población, rindiendo un informe al titular del Órgano Político-Administrativo.

2.2.2 Dirección General de Administración.²

El campo de acción de ésta dirección, será dentro de la Delegación verificando la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del Órgano Político-Administrativo, conforme a las políticas, lineamientos, criterios y normas establecidas por la Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas. Brinda el apoyo necesario a las áreas que lo soliciten, a través de acciones que cubran las necesidades que originan fallas o problemáticas, impidiendo el desarrollo pleno de las funciones del departamento solicitante. Dentro de sus atribuciones están:

- Administrar los recursos humanos y materiales que correspondan a los Juzgados del Registro Civil y Juzgados Cívicos, que se ubiquen en cada Órgano Político-Administrativo.
- Supervisar el cierre del ejercicio anual del Órgano Político-Administrativo, así como determinar el contenido del informe para la elaboración de la Cuenta Pública y someterlo a consideración del titular del Órgano Político-Administrativo.
- Autorizar y supervisar el registro de las erogaciones realizadas, clasificándolas por objeto del gasto y por Unidades Administrativas de responsabilidad.
- Coordinar y supervisar el seguimiento del Programa de Inversión autorizada.
- Vigilar el estricto control financiero del gasto, en cuanto a pago de la nómina de personal de base y confianza, así como a los prestadores de servicios profesionales bajo el régimen de honorarios o cualquier otra forma de contratación.
- Proponer la implantación de sistemas administrativos de acuerdo a los lineamientos que fije la Oficialía Mayor.
- Fijar, de acuerdo a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, las estrategias para formular el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, así como coordinar su aplicación.
- Convocar y dirigir, de conformidad con la normatividad aplicable, los concursos de proveedores y de contratistas para la adquisición de bienes y servicios.
- Autorizar, previo acuerdo con el titular del Órgano Político-Administrativo, la adquisición de bienes, contratación de servicios y arrendamientos de bienes inmuebles, observando al efecto las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

² *Ibidem*. Pags 107 y 108

- Observar y aplicar al interior del Órgano Político-Administrativo, las políticas en materia de desarrollo y administración de personal, de organización, de sistemas administrativos, de información y servicios generales, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables y los lineamientos que emita la Oficialía Mayor.
- Vigilar, en el ámbito de su competencia, la actuación de las diversas comisiones que se establezcan al interior del Órgano Político Administrativo.
- Instrumentar los programas tendientes al desarrollo del personal.
- Realizar las acciones que permitan instrumentar al interior del Órgano Político-Administrativo el Servicio Público de Carrera, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Planear y coordinar la prestación de servicios de apoyo, que requieran las diversas Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo del Órgano Político-Administrativo.
- Planear, coordinar y proporcionar soporte técnico, sistemas y administración de base de datos para el buen funcionamiento de la Unidad Administrativa.

2.2.3 Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano.³

El principal campo de ésta dirección, se desarrolla en los puestos de carácter operativo. A pesar de esto, la dirección depende del trabajo coordinado del delegado, su grupo de coordinadores delegacionales, la dirección de administración y la contraloría. A continuación se describen sus principales funciones dentro de la delegación.

- Organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo que tenga adscritas.
- Expedir, en coordinación con el Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano, las certificaciones del uso del suelo.
- Proponer al titular del Órgano Político-Administrativo la adquisición de reservas territoriales para el desarrollo urbano.

Las funciones que desempeña esta dirección, también, permiten la consulta de información, para el establecimiento de nuevos inmuebles, negocios, localización de anuncios en edificios y espacios públicos, o la prestación de servicios tal como se podrán leer en las siguientes líneas:

³ *Ibidem*. Pags. 108 y 109.

- Expedir licencias para la ejecución, modificación y registro de obras de construcción, ampliación, reparación o demolición de edificaciones, de instalaciones o para la realización de obras de construcción, reparación y mejoramiento de instalaciones subterráneas.
- Expedir licencias de fusión, subdivisión, retotificación de conjunto y de condominios.
- Autorizar los números oficiales y alineamientos.
- Otorgar autorizaciones para la instalación de toda clase de anuncios visibles en la vía pública, en construcciones y edificaciones.
- Prestar el servicio de información actualizada en relación a los programas parciales de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.

La mayoría de las funciones asignadas a esta dirección se han centrado en la rehabilitación de infraestructura pública, de las colonias que integran la demarcación, además de detectar, investigar y prestar servicios de apoyo en las solicitudes de servicios de abastecimiento y desazolve de las colonias, donde no cuentan con este servicio. Las funciones son:

- Rehabilitar escuelas, así como construir y rehabilitar bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo a su cargo.
- Construir y rehabilitar parques y mercados públicos que se encuentren a su cargo, de conformidad con la normatividad que al efecto expidan las Dependencias competentes.
- Proponer y ejecutar las obras tendientes a la regeneración de barrios deteriorados.
- Ejecutar los programas Delegacionales de obras para el abastecimiento de agua potable y servicio de drenaje y alcantarillado, a partir de redes secundarias, conforme a la autorización y normas que al efecto expida la autoridad competente, tomando en cuenta las recomendaciones que sea factible incorporar, de la comisión que al efecto se integre.
- Construir y rehabilitar las vialidades secundarias, las guarniciones y banquetas requeridas en la demarcación territorial.
- Construir y rehabilitar puentes, pasos peatonales y reductores de velocidad en las vialidades primarias, y secundarias, de su demarcación, con base en los lineamientos que determinen las Dependencias.
- Ejecutar las demás obras y equipamiento urbano que no estén asignadas a otras Dependencias.
- Dar mantenimiento a escuelas, bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo que se ubiquen dentro de su demarcación territorial, así como atender y

vigilar un adecuado funcionamiento, de conformidad con la normativa que al efecto se expida por las dependencias competentes.

- Prestar, en su demarcación territorial, el suministro de agua potable y alcantarillado, que no estén asignados a otra dependencia o entidad, atendiendo a los lineamientos que a efecto expida la autoridad competente, así como analizar y emitir opinión en relación a las tarifas correspondientes.

- Dar mantenimiento a las vialidades secundarias, guarniciones, banquetas, puentes, pasos peatonales y reductores de velocidad en vialidades primarias y secundarias en su demarcación, con base en las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables que determinen las dependencias.

- Dar mantenimiento a los mercados públicos que se encuentren a su cargo, de conformidad con la normativa que al efecto se expida por las dependencias competentes.

2.2.4 Dirección General de Servicios Urbanos.⁴

A diferencia de la dirección anterior, las funciones desarrolladas en esta dirección son de restauración, mantenimiento y limpieza. Dentro de sus atribuciones encontramos:

- Prestar los servicios de limpia, en sus etapas de barrido de áreas comunes, vialidad y demás vías públicas, así como de recolección de residuos sólidos, de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas que emita la Dependencia competente.

- Prestar el servicio de alumbrado público en las vialidades secundarias, mantener sus instalaciones en buen estado y funcionamiento, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la autoridad competente.

- Dar mantenimiento a los monumentos públicos, plazas típicas o históricas, de obras de ornato, propiedad del Distrito Federal, así como participar, en los términos del Estatuto de Gobierno, de los convenios correspondientes en el mantenimiento de aquellos que sean propiedad federal, que se encuentren dentro de su propia demarcación territorial.

- Dar mantenimiento a los parques, jardines, triángulos, jardineras, y demás áreas verdes ubicadas en vialidades secundarias, así como aquellas que se encuentran a cargo del órgano político administrativo.

⁴ *Ibidem*. Pag. 109.

- Brindar el servicio de limpia en sus etapas de barrido manual y mecánico, así como recolección de residuos sólidos en vialidades secundarias, dentro del territorio delegacional.

2.2.5 Dirección General de Desarrollo Social.⁵

A través de su vinculación con otros órganos gubernamentales locales y federales, la dirección de desarrollo social ejecuta sus funciones a favor de la población que integra la Delegación: organizando campañas de salud, promoviendo los valores cívicos en diferentes modalidades, brindar ayuda en servicios, cuando el solicitante no pueda cubrir los costos, promover y mantener inmuebles donde las personas puedan desarrollar actividades diversas de convivencia.

- Formular y ejecutar los programas de apoyo a la participación de la mujer, en los diversos ámbitos del desarrollo, coordinándose con otras instituciones públicas o privadas para su implementación. Dichos programas deberán ser formulados observando las políticas generales que al efecto emita la Secretaría de Gobierno.

- Realizar campañas de salud pública, prestar los servicios médicos asistenciales en coordinación con autoridades federales y locales, instituciones públicas o privadas, con particulares en el ámbito de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.

- Atender y vigilar el adecuado funcionamiento de escuelas, bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo que estén a su cargo.

- Administrar los centros sociales e instalaciones recreativas y de capacitación para el trabajo, así como los centros deportivos cuya administración no esté reservada a otra Unidad Administrativa.

- Efectuar ceremonias públicas para conmemorar acontecimientos históricos de carácter nacional o local, artístico y social, así como promover el deporte en coordinación con las autoridades competentes.

- Promover los valores de la persona y de la sociedad, así como fomentar las actividades que tiendan a desarrollar el espíritu cívico, los sentimientos patrióticos de la población y el sentido de solidaridad social.

- Establecer e incrementar relaciones de colaboración con organizaciones e instituciones cuyas finalidades sean de interés para la comunidad.

⁵ *Ibidem*. Pags. 109 y 110.

- Ejecutar en su demarcación territorial programas de desarrollo social con la participación ciudadana, considerando las políticas y programas que, en la materia, emita la Dependencia correspondiente.
- Promover, coordinar e implementar programas de salud, así como campañas para prevenir y combatir la farmacodependencia, el alcoholismo, la violencia o la desintegración familiar, en el ámbito de su demarcación territorial.
- Implementar acciones tendientes a la promoción de ferias, exposiciones y eventos vinculados a la promoción de actividades culturales y recreativas, dentro de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.
- Establecer vínculos interinstitucionales tendientes al desarrollo de programas y proyectos en materia de fomento a la cultura.
- Promover y apoyar la realización de actividades culturales que se realicen en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.
- Impulsar el desarrollo de programas encaminados a la realización de actividades culturales, tales como danza, teatro, música, artes plásticas y literarias.
- Llevar a cabo las acciones tendientes a promover la incorporación de barrios regenerados al patrimonio cultural de la demarcación territorial, del Órgano Político-Administrativo y del Distrito Federal.
- Prestar, en forma gratuita, servicios funerarios cuando se trate de personas indigentes, cuando no haya quien reclame el cadáver o sus deudos carezcan de recursos económicos.
- Administrar, organizar y supervisar los centros de desarrollo infantil ubicados en su demarcación en coordinación con dependencia respectiva

2.2.6 Dirección General de Desarrollo Delegacional.⁶

Como todas las direcciones, tiene vinculaciones directas con las principales estructuras de la Delegación al desarrollar estrategias, o proponer acciones con los órganos descentralizados, atiende problemáticas de la demarcación a través de la organización en grupos civiles en coordinación con las direcciones que brindan sus servicios. A continuación se entrará en detalle a lo anterior:

⁶ *Ibidem*. Pags. 110 y 111.

- Coordinar y dar seguimiento a los programas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de la atención al público, que se implementen al interior del Órgano Político- Administrativo.
- Promover y conducir el Programa de Desarrollo Económico del Órgano Político-Administrativo.
- Promover la participación en el Comité de Fomento Económico de la demarcación territorial, de los órganos representativos de las actividades económicas.
- Ejecutar acciones tendientes a la promoción de proyectos de inversión que contribuyan al crecimiento económico, la protección y la generación de empleos.
- Coadyuvar en la promoción y desarrollo de la microempresa, propiciando la participación de diversos sectores, en proyectos viables de desarrollo económico, en atención a las características económicas y poblacionales de la demarcación territorial.
- Implementar acciones tendientes a la realización de ferias, exposiciones y eventos vinculados a la promoción de actividades culturales y recreativas dentro de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.
- Establecer vínculos interinstitucionales tendientes al desarrollo de programas y proyectos en materia de fomento a la cultura.
- Promover y apoyar la realización de actividades culturales que se realicen en la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo.
- Impulsar el desarrollo de programas encaminados a la realización de actividades culturales, tales como danza, teatro, música, artes plásticas y literarias.
- Llevar a cabo acciones tendientes a promover la incorporación de barrios regenerados al patrimonio cultural de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo y del Distrito Federal.
- Instrumentar acciones de fomento tendientes a la realización de ferias, exposiciones y congresos vinculados a la promoción de actividades industriales, comerciales y económicas dentro de la demarcación territorial.
- Promover, dentro del ámbito de competencia, de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, con las directrices que fije el titular del Órgano Político-Administrativo, acciones de promoción de inversión inmobiliaria, tanto del sector público como privado, para la vivienda, equipamiento y servicios.

- Implementar acciones de preservación y restauración del equilibrio ecológico, de protección al medio ambiente de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Revisar los informes preventivos, así como conocer las manifestaciones de impacto ambiental, que en relación con las construcciones y establecimientos soliciten los particulares, de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental, aplicando las sanciones que correspondan cuando se trate de actividades, y establecimientos, cuya vigilancia no corresponda a las Dependencias, de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Difundir los programas y estrategias relacionadas con la preservación del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, en coordinación con la Secretaría del Medio Ambiente.
- Formular y difundir programas de educación comunitaria, social y privada para la preservación y restauración de los recursos naturales y la protección al ambiente.
- Formular y ejecutar los programas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público, tomando en cuenta la opinión y lineamientos que al efecto dicte la Oficialía Mayor.
- Elaborar, promover, fomentar y ejecutar los proyectos productivos, que en el ámbito de la jurisdicción del Órgano Político-Administrativo protejan e incentiven el empleo, de acuerdo a los programas, lineamientos y políticas que en materia de fomento, desarrollo e inversión económica emitan las Dependencias correspondientes.
- Coordinar y dar seguimiento a los programas que lleve a cabo el Órgano Político-Administrativo, o en los cuales participe, en materia de desarrollo económico, modernización y desarrollo tecnológico, capacitación y fomento al empleo, preservación y mejoramiento del medio ambiente y fomento cultural.
- Vigilar al interior de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo el cumplimiento de las políticas demográficas que al efecto fije la Secretaría de Gobierno, y el Consejo Nacional de Población, rindiendo un informe al titular del Órgano Político-Administrativo.

- Llevar a cabo el seguimiento de las acciones y propuestas que se recojan durante los recorridos, y audiencias públicas, que lleve a cabo el Titular del Órgano Político-Administrativo.
- Realizar acciones de promoción y coordinación para la instalación, funcionamiento y seguimiento de los Subcomités de Desarrollo Económico Delegacionales, a fin de apoyar iniciativas de inversión para impulsar a los sectores productivos de su demarcación territorial, así como observar la normatividad que los regula, coordinar y dar seguimiento a dichos Subcomités.
- Realizar acciones tendientes a la promoción turística de la demarcación territorial del Órgano Político-Administrativo y del Distrito Federal.
- Las demás que, de manera directa, le asigne el titular del Órgano Político-Administrativo, así como las que se establezcan en los manuales administrativos.

2.3 LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.⁷

Ahora que se conoce la población sujeta a capacitación, conoceremos a la unidad responsable de estructurarla, vigilarla (desde el diagnóstico hasta la presentación de resultados ante un subcomité), impartirla y evaluarla. El departamento responsable de esta labor es la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal.

La Unidad Departamental de Capacitación pertenece a la Dirección de Recursos Humanos, que depende a su vez de la Dirección General de Administración.

Su objetivo primordial es actuar con eficiencia ante las necesidades de capacitación en todas las direcciones generales que integran la Delegación. Debido a esto, siempre deberá procurar mantener un cuadro de comunicación activo con todas las áreas, para evitar omisiones que repercutan en el desempeño de los trabajadores. Las actividades que realiza la Unidad departamental son las siguientes:

- 1) Aplicar la normatividad que, en materia de capacitación y servicio social, emita la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera.

⁷ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual Administrativo de la Delegación Álvaro Obregón 2005*. P.142 y 143.

- 2) Llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación en cada una de las áreas de la Delegación, con base en la Metodología planteada por la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera.
 - 3) 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.
 - 4) Difundir los cursos de capacitación entre las áreas y los trabajadores de la Delegación, para su inscripción a los cursos de acuerdo a las actividades que realizan.
 - 5) Supervisar la operación y desarrollo de los cursos.
 - 6) Establecer un estricto control sobre los expedientes de los cursos para validar y presentarla ante el Director de Recursos Humanos las facturas de las empresas para su trámite.
 - 7) Mantener enlace con la Coordinación de Atención de Apoyo a la Juventud para la elaboración del informe de enseñanza abierta.
 - 8) Canalizar a los prestadores de servicio social, de acuerdo a su perfil académico, a cada una de las áreas que demandan personal para apoyar sus actividades.
 - 9) Elaborar informes periódicos de los cursos realizados, establecer un banco de datos que permitan generar estadísticas de cursos y trabajadores capacitados, así como de servicio social.
 - 10) Atender las acciones necesarias para el cabal cumplimiento de los acuerdos que genere la comisión mixta de capacitación.
 - 11) Llevar a cabo la detección de necesidades de servicio social y prácticas profesionales 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.
 - 12) Elaborar el programa anual de servicio social y prácticas profesionales, obtener su registro ante instituciones públicas y presentarlo ante la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera.
 - 13) Supervisar la operación y desarrollo de los trámites de prestación de servicio social y prácticas profesionales.
- Además, atender las necesidades de capacitación e impulsar la profesionalización de los empleados que conforman las unidades. La Unidad Departamental de Capacitación promueve la educación continua, para aquellos empleados que dejaron truncado algún nivel

académico, con el fin de estimular el crecimiento personal que repercuta en acciones eficientes en el buen servicio. Los niveles contemplados en educación continua van desde primaria hasta preparatoria, con la ayuda de tutores que guiarán las sesiones y preparando a los alumnos para un examen de promoción, mismo que les otorgará una constancia que compruebe la culminación de sus estudios en caso de ser promovidos.

Así mismo, el área de Servicio Social forma parte de la Unidad Departamental de Capacitación. La tarea de ésta unidad será crear un vínculo entre los conocimientos adquiridos en la escuela, con los conocimientos prácticos que adquiera el prestador de servicio social durante su estancia en el área de la Delegación donde se pueda desarrollar.

El departamento funciona como unidad estratégica manteniendo vínculos laborales con las demás unidades Delegacionales; sin embargo, principalmente, se apoyará directamente con el Departamento de Recursos Humanos para la toma de decisiones en cuanto a la generación y jerarquización de problemáticas, surgidas en las unidades adscritas a la Delegación, y también de los medios para resolver dichas problemáticas. Podrá pedir asistencia de departamentos que puedan brindar información importante para el conocimiento de las unidades. Finalmente rendirá cuentas a un Subcomité Mixto de Capacitación, describiendo problemáticas y propuestas para sus soluciones.

2.4 PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC).

El Programa Anual de Capacitación de la Delegación Álvaro Obregón no es único, ya que otras dependencias descentralizadas y dependientes formulan su propio PAC; conformando, cada una, las metas del Programa General de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Central del Gobierno del Distrito Federal. El PAC se registrará por la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, bajo los artículos 101 fracción XVI y 119 B del reglamento interior de administración pública del Distrito Federal.

La población contemplada para estructurar el PAC ha sido dividida en dos rubros. Una de ellas es la *técnico-operativa*: que engloba al personal de carácter operativo, personal administrativo de las unidades de la delegación.

La segunda vertiente es la *directiva*, la población que integra esta vertiente es la de estructura, es decir, líderes de proyecto, jefes de unidades departamentales, subdirectores y directores.

Contemplando los niveles de organización, los cursos a los que están sujetos las vertientes directiva y técnico-operativa se dividirán, a su vez, en dos modalidades: *genérica* (cuyo objetivo será incrementar aptitudes en el trabajador e implementar, renovar o reestructurar técnicas y métodos que le auxilien en el desempeño de sus funciones) y la *específica* (cuyo objetivo se centra en la generación de cursos basados en intereses, o problemáticas particulares, de las unidades administrativas de trabajo).

El diseño de los cursos que conforman el PAC contempla las actitudes, habilidades y conocimientos previos del trabajador, de manera que los cursos impulsen la profesionalización y el desempeño del trabajador, así como involucrar y orientar a los trabajadores de nuevo ingreso.

Al desarrollarse cada curso, la división se hará por módulos, mismos que atenderán un objetivo específico, sobre el cual se trabajarán los contenidos programáticos.

La organización del Programa Anual de Capacitación (PAC) descrita anteriormente se desarrollará en 5 fases, mismas que atenderán, en sincronía, los objetivos de las unidades que solicitan cursos y las metas propuestas por la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal. Las fases son:

1. Diagnóstico
2. Programación
3. Selección de prestadores de capacitación
4. Ejecución
5. Evaluación y seguimiento⁸

Todos los trabajadores tendrán derecho a tomar los cursos incluidos en el PAC, con la excepción de aquellos que están contratados por honorarios⁹.

⁸ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación. Ejecución, seguimiento y evaluación del programa anual de capacitación.* Pag. 2.

⁹ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Circular uno BIS 2007- "Normatividad en materia de administración de recursos. El sistema de capacitación"* Pag. 18 (vi: 20 de noviembre de 2009) http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/circular_unobis_c_reformas2007.pdf.

2.4.1 Diagnóstico

Como factor a favor de la unidad departamental de capacitación y desarrollo de personal, se tiene definida y organizada la población que se va a capacitar. Por lo tanto, para el diagnóstico se hará uso de un instrumento que recopilará las necesidades por cada departamento, el instrumento se denomina DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación).

El gobierno del distrito Federal ha estructurado un formato, donde se expone el área que necesita la capacitación, las necesidades surgidas en su área de trabajo, el nombre del curso que proponen los titulares para subsanar las necesidades, los meses pertinentes para impartir el curso propuesto, el número de participantes, la prioridad del curso (urgente, prioritario y necesario). Junto con el formato, se anexa una hoja donde el responsable de área describe la necesidad emergente y el porqué necesita un curso de capacitación.

Es importante que el personal encargado de difundir los formatos tenga conocimiento acerca de la estructura y llenado del formato, ya que en ocasiones no se tiene el conocimiento necesario y se generan confusiones en el llenado de los formatos.

Así mismo, el personal con más conocimiento en el desarrollo de esta etapa deberá colaborar para la determinación de los cursos que integrarán el PAC. Es importante que al deliberar y jerarquizar los cursos se observe cómo se catalogan las necesidades, puesto que, se clasificarán en necesarias, prioritarias y urgentes.

Una necesidad clasificada en *necesaria* da a entender que la necesidad a pesar de existir, puede solucionarse con acciones inmediatas, a través de conocimientos del personal con más experiencia. No obstante, definitivamente necesitan un curso de inducción o actualización para evitar la aparición posterior de la necesidad.

En cambio, si la necesidad se clasifica en *prioritaria*, las situaciones requieren solución con capacitación, debido a que el conocimiento es insuficiente.

Cuando la necesidad se clasifica en *urgente*, la necesidad se convierte en problemática, dejando como consecuencia un deficiente desempeño del departamento, por lo que requiere una solución inmediata, es decir, un curso de capacitación.

Al tener jerarquizados los cursos propuestos, determinados por su clasificación, se hará una lista preliminar, que será sujeta a la aprobación y modificación del subcomité mixto de capacitación, el cual estará integrado por: un presidente, dos presidentes adjuntos, seis

vocales, que se nombrarán mediante un acta de instalación. En el caso de la delegación Álvaro Obregón se sugirió: un representante de cada una de las seis direcciones generales, como vocales, un Secretario Técnico, que será el jefe de Recursos Humanos, un representante del sindicato y el responsable de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal.

2.4.2 Programación

Terminado el diagnóstico, donde se hallan determinados los cursos que integrarán el Programa Anual de Capacitación (PAC), a través del subcomité mixto de capacitación, se procederá al llenado del formato para el PAC.

El formato se llenará de manera independiente para las dos vertientes, técnico operativa y directiva. La estructura para ambas es la misma. En éste formato, se detalla a *grosso modo* el nombre del curso, su clave dentro del catálogo de cursos, el personal que participa (hombres y mujeres de forma separada y en manera conjunta), la duración en horas del curso, el periodo de impartición y el lugar donde se llevará a cabo el evento.

La segunda parte del formato estará integrada por los costos en cada concepto (modalidad genérica, específica, directiva y enseñanza abierta), para llevar a cabo una sumativa de resultados parciales que integrarán un total que estará sujeto al presupuesto anual.

En la tercera parte se encontrarán las firmas de los responsables que dieron visto bueno a la propuesta para el año en vigencia.

Tras haberse llenado y autorizado el formato, se enviará un oficio al Sector Central, dirigido a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, donde se notificará de la propuesta y la suficiencia presupuestal.

Dentro de esta etapa, se trazarán las metas y objetivos del PAC para el año en vigencia. Las metas se redactarán con base e las necesidades y la forma de erradicarlas.

Como los cursos han sido programados, se procederá a la verificación y modificación de objetivos particulares (si fuera el caso). Los objetivos particulares podrán encontrarse en el catalogo de cursos, por lo que, lo único que se tendrá que hacer será verificar si los objetivos particulares están en concordancia con las metas propuestas por el PAC.

Otra acción que deberá planearse será la programación de cursos, donde el responsable de capacitación hará un calendario de los cursos propuestos, su lugar de impartición, su fecha de inicio y su fecha de cierre. Elaborando una copia escrita y una copia en formato

electrónico, mismo que deberá presentarse ante la Dirección de Capacitación y Desarrollo de personal del Sector Central.

Los pormenores de las reuniones de trabajo (es decir correcciones y citas posteriores a la primera), quedarán asentados en una minuta para el seguimiento y control de la programación, en la que consten los acuerdos y se firme de conformidad.

Cuando los cursos contengan una temática relativa al área informática, el responsable deberá atender los lineamientos para la elaboración del programa de capacitación en informática, emitidos por el Comité de Informática. Otra observación relativa a los cursos y su planeación será cuando se contemplen dentro del Programa Anual, cursos relacionados con la administración de documentos o archivo, que deberán seguir los lineamientos del Comité de Correspondencia Informática Administrativa.

El Vo. Bo, se dará cuando el formato sea debidamente llenado, las metas y objetivos contengan coherencia en su redacción, el cronograma esté estructurado correctamente y el presupuesto del PAC se ajuste al contemplado para el año.

2.4.3 Selección de prestadores de servicios de capacitación

Para la selección de prestadores de servicios de capacitación (PSC), el Gobierno del Distrito Federal ha contemplado las siguientes condiciones:

- Contratar a los prestadores de servicios de capacitación (PSC) sugeridos en el catalogo de curso del año en vigencia.
- Que de manera integral las metas, los objetivos, los contenidos programáticos y la especialización de la institución prestadora del servicio de capacitación, se adapten a las necesidades del área a capacitar.
- Experiencia en la impartición del curso con el Gobierno del Distrito Federal.
- Resultado o resultados recientes en la evaluación del curso impartido previamente o en otras instituciones.
- Cotización¹⁰

Para determinar la contratación del prestador de servicios de capacitación, el jefe de capacitación convocará a una reunión de trabajo, en la cual estarán presentes el jefe de recursos humanos o un representante, en caso de ausencia; el jefe de la unidad

¹⁰ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación. Ejecución, seguimiento y evaluación del programa anual de capacitación* Pags. 4 y 5.

administrativa solicitante del curso, un representante de la institución prestadora del servicio de capacitación, así como el instructor que impartirá el curso.

Los temas a tratar serán: el nombre del curso a impartir, determinar, ratificar o replantear metas y objetivos, número de horas a impartir, sede de impartición, fecha de inicio y fecha de culminación, revisión de contenidos programáticos y, finalmente, el perfil que deben tener los participantes como; nivel académico y funciones que desempeñan dentro de la unidad.

Al finalizar esta reunión de trabajo y coordinación, se firmará en común acuerdo: el convenio donde se asentarán la firma de todos los presentes, el tiempo que la delegación dará a la institución prestadora de servicios de capacitación para entregar los materiales didácticos, que serán remitidos a revisión y evaluación.

2.4.3.1 Características de los materiales didácticos seleccionados.

Manual del participante

Dentro de las obligaciones que tendrá el prestador de servicios de capacitación (PSC) con la Delegación, será presentar un ejemplar impreso con las características propuestas por el Sector Central del Gobierno del Distrito Federal, para lo cual se ha sugerido que los manuales se presenten empastados o engargolados, con copias claras y legibles. Respecto al contenido general, los requisitos serán:

- Portada general
- Índice
- Introducción general del curso
- Objetivo general

Además de las características generales, cada manual deberá presentar las siguientes características específicas, para los módulos del contenido programático:

- Portada modular
- Objetivo específico del módulo
- Carta descriptiva modular (Misma que deberá atender las características sugeridas por el Sector Central)
- Recursos didácticos
- Congruencia de los contenidos con los objetivos modulares, objetivo general, metas propuestas, así como la relación entre textos auxiliares y contenidos programáticos.

- Bibliografía.¹¹

2.4.3.2 *Carta descriptiva modular.*

La carta descriptiva modular, es un recurso didáctico que mantendrá informado al participante de las actividades y temas a realizar durante el transcurso del curso. De esta manera, se busca una mayor integración del participante durante las sesiones, describiendo a *grosso modo* las estrategias que el instructor utilizará para propiciar el aprendizaje.

Como punto importante dentro de la planeación, se debe tomar en cuenta que las situaciones didácticas deben propiciar, previamente, el proceso de enseñanza-aprendizaje que motive al participante y que, al mismo tiempo, genere un ambiente de confianza que conlleve a un trabajo de integración con el resto del grupo y con el instructor.

Las cartas descriptivas no quedarán nunca al margen de los objetivos del departamento de capacitación, por lo que las actividades estarán siempre relacionadas a la finalidad original, es decir, a erradicar la necesidad que propició tomar el curso.

Además de las estrategias de aprendizaje, también deberá integrarse dentro de la carta descriptiva un apartado dedicado a la evaluación, donde se informará al participante la forma de comprobar su aprendizaje, aclarando siempre que las evaluaciones no son instrumentos de control de consecuencias, sino que se le explicará al participante que las evaluaciones describirán el aprendizaje de procesos que, al no ser entendidos en su totalidad, estarán sujetos a ser estudiados nuevamente y así completar el proceso de aprendizaje descrito en los objetivos modulares.

2.4.3.3 *Carta de aceptación*

Tras haber sometido a revisión el manual y haber cumplido con los lineamientos anteriores, el prestador de servicios de capacitación, será informado, a la brevedad posible, a través de la Delegación, donde se establecerá el primer paso para formalizar su relación de trabajo. Será un oficio informativo donde se informará que el candidato cumplió con los requisitos para ser aceptado como prestador del servicio. Posteriormente vendrá la firma del contrato de trabajo, donde se describen las obligaciones y derechos de ambas partes (Delegación y prestador de servicios de capacitación).

¹¹ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación. Ejecución, seguimiento y evaluación del programa anual de capacitación.* P. 7.

2.4.4 Ejecución

Al término de la evaluación de materiales de los posibles prestadores de servicio de capacitación, y al haber elaborado la carta de aceptación, el personal responsable de la unidad de capacitación tendrá que elaborar un cronograma, donde programará las fechas de impartición para los cursos que integren el Programa Anual de Capacitación (PAC). Actuarán bajo los lineamientos establecidos previamente por el Subcomité Mixto de Capacitación (SMC), en lo relativo a la organización de eventos.

Como condición general, la difusión de los cursos se hará con 2 semanas de anticipación al inicio del programa anual. Dentro de la difusión estarán iniciando de manera coordinada, las inscripciones para los cursos.

Otra acción conjunta con las anteriores, será la supervisión y verificación de los espacios de trabajo. Durante esta supervisión se podrán hacer observaciones relacionadas a las instalaciones. En el caso de que el espacio no cumpla con las condiciones ideales para el desarrollo de un curso, se procederá al cambio inmediato del espacio, localizando, a la brevedad, uno con las dimensiones similares al espacio original. Para el caso del equipo de cómputo, deberá verificarse el correcto funcionamiento del equipo, así como el acondicionamiento de los espacios entre las máquinas para evitar sobrecargas o incomodidades entre los participantes.

Si el curso se llevará a cabo fuera de las instalaciones, el personal encargado, deberá visitar con anterioridad las instalaciones, verificando los espacios. En el caso de cursos donde se fuese a operar con maquinaria, es obligación del prestador mantener todo el equipo calibrado y listo para el número de participantes contemplado.

Con respecto a los cursos que integren la vertiente directiva modalidad genérica, la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Central estará encargada de recibir las solicitudes de inscripción y supervisión de los espacios donde se impartirán los cursos. Para que el candidato tenga derecho a inscripción, deberá cubrir un perfil previo para poder tomar el curso.

Como medida adicional, la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Central ha dejado a condición la inscripción de personal de estructura (o perteneciente a la vertiente directiva) en los cursos de la vertiente técnico operativa. Solamente bajo una justificación razonable, el personal de estructura podrá tener acceso a los cursos de la

vertiente técnico-operativa. En total, se permitirá la inscripción al 10% del personal ajeno a la vertiente por curso.

Una condición adicional, es el número de participantes por curso. Para evitar la saturación de espacios, respetando siempre el cupo, se establecerá la población a un mínimo de 20 hasta un máximo de 30 personas.

Las inscripciones se cerrarán 5 días antes de iniciar los cursos. Para aquellos cursos que excedieron el número de inscritos, se elaborará una lista de espera, donde los participantes que lleguen a aparecer, tengan preferencia en las listas del Programa Anual de Capacitación del año entrante. En el caso de una ausencia en el primer día, se procederá a dar de baja al participante ausente y ceder el lugar a un participante que integre la lista de espera.

2.4.5 *Evaluación y seguimiento*

La evaluación es un proceso donde se comprobarán los conocimientos del participante y estará presente durante el desarrollo del curso. Las evaluaciones podrán ser individuales, grupales o en equipos, según considere el prestador de servicios de capacitación.

Las evaluaciones sugeridas podrán ser: de carácter *diagnóstico* (solamente al inicio del curso o de cada módulo), de *avance* (efectuadas al término de un tema) y *sumativa* (la cual será utilizada para asentar una calificación al final del módulo o calificación final, que determinará si el participante aprobó el curso o no).

Un participante habrá concluido su curso con éxito cuando su promedio final sea de ocho o una calificación superior, haciéndose acreedor de una constancia con valor curricular; de *suficiencia* cuando su calificación sea seis o siete, sin embargo la constancia no se le otorgará; e *insuficiente* cuando su calificación sea de cinco o una calificación inferior.

Cuando una calificación cuente con décimas, aquellas que partan del seis hasta el nueve la calificación se modifica al entero superior, pero en el caso de hallarse en cinco o inferior la calificación no sufre cambio alguno.

Otro factor que intervendrá en el otorgamiento de la constancia será la verificación de asistencias por participante durante el curso, si el porcentaje se encuentra por debajo de un 70% la constancia no se entrega aún siendo una calificación de ocho o superior.

Como medida de comprobación de una capacitación ordenada, el prestador de servicios de capacitación estará obligado a llenar los formatos de registro de asistencia y evaluaciones

modulares al personal encargado de capacitación de la Delegación. La fecha de entrega deberá hacerse en 5 días posteriores al final del curso.

El personal con derecho a recibir la constancia serán aquellos de base con clave CF y el personal de estructura que hayan cumplido con los requisitos para poder obtenerla. Para que la constancia tenga un valor curricular, será necesario enviar un oficio que informe el final del curso, el número de participantes inscritos, los formatos de asistencia y evaluación, además de pedir los folios correspondientes que serán otorgados por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

2.5 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL DE CAPACITACIÓN DURANTE EL PAC

El jefe de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal deberá organizar a su equipo de trabajo durante el desarrollo del Programa Anual, ya que, como se ha visto, el proceso es complejo y requiere de la participación no sólo del encargado y sus allegados. La labor es una tarea en conjunto. Para cada proceso habrá que disponer de personal responsable y con experiencia en el proceso de capacitación. El personal comisionado puede encargarse de repartir y recopilar los formatos del DNC en la primera etapa del proceso. Posteriormente, ayudará en la difusión de los cursos, entregando material informativo a las áreas participantes y colocando promocionales, o repartiendo material impreso de los cursos en lugares muy transitados de la Delegación. Otros podrán ayudar en el proceso de inscripción llenando formatos y capturando los mismos.

Para cuando los cursos se estén desarrollando, el jefe de capacitación designará a un responsable de curso. Éste se cerciorará que el espacio encargado esté limpio y en condiciones para que el prestador de servicios y participantes trabajen sin contratiempos. Asimismo, será responsable de vigilar el curso, proporcionar el material necesario tanto a participantes como al instructor y, finalmente, se encargará de recoger los formatos de control de asistencia y evaluación, para después entregarlos al jefe de capacitación.

2.6 SUPERVISIÓN Y CONTROL DE GASTOS DEL PAC

2.6.1 *Supervisión*

El Programa Anual de Capacitación no es un proceso aislado, así como atiende a personal que necesita capacitarse, también forma parte del quehacer del Delegado y también forma parte de las metas del Programa General de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Central del Gobierno del Distrito Federal. De esta forma, será necesaria una supervisión a través de un Subcomité mixto de capacitación.

La labor de este subcomité será la de observar el proceso del PAC desde su inicio hasta su culminación. Estarán encargados de supervisar los avances del departamento de capacitación a través de reuniones, donde un encargado será responsable de exponer en una presentación las acciones en las áreas de servicio social, enseñanza abierta y los cursos que integran el PAC, el personal que se beneficiará, las áreas participantes en el año, el gasto ejercido hasta el momento, los objetivos y metas de cada curso. Por su parte, el Subcomité Mixto de Capacitación, podrá exteriorizar sus inquietudes acerca del PAC, sobre el rubro de enseñanza abierta, el programa de servicio social y proponer líneas de acción. La condición para que este subcomité pueda sesionar será tener *quórum* suficiente. En el caso de presentarse la ausencia de algún miembro del subcomité, éste deberá informar cual es la razón de su ausencia y mandar en su lugar a un suplente que firmará la asistencia del miembro ausente. Complementando al subcomité estarán invitados, cumpliendo el papel de testigos, los cuales corroborarán las acciones emprendidas por el subcomité, el departamento de capacitación y las acciones propuestas por el delegado. Como personaje principal, dentro de los invitados, estará un empleado del periódico delegacional.

Las sesiones de reunión serán cuatro y se llevarán a cabo de forma trimestral. En la primera sesión, el tema a tratar será la conformación del PAC para el año entrante. En ésta sesión, la parte más activa deberá ser la de los vocales que integran el subcomité, haciendo explícitas sus opiniones acerca de cursos que son necesarios en sus áreas de adscripción (recordando que los directores de las principales direcciones ocupan estos cargos dentro del sub comité). Se tomarán en cuenta sus opiniones y se asentarán en un acta los acuerdos hechos dentro de la sesión. La segunda y la tercera presentación ante el subcomité mixto, describirá los avances de los cursos que integran el PAC, el gasto ejercido hasta el momento, personal capacitado y beneficiado. Durante las sesiones, los vocales podrán constatar la eficiencia de

los cursos a través de opiniones que describan el desempeño óptimo, o conductas nuevas, en sus empleados subordinados. La última sesión de cierre, estará destinada a describir el avance obtenido en materia laboral, informando de los últimos cursos impartidos en el trimestre y proponiendo nuevas líneas de acción para el PAC del año entrante.

2.6.2 Control de gastos

El Reporte Trimestral de Actividades de Capacitación C-3, es un instrumento que informa acerca de los gastos ejercidos desde el inicio del PAC, en sus momentos de desarrollo y hasta el final del Programa Anual. El C-3 se presentará en cuatro ocasiones de manera trimestral, donde se describirá la información de los gastos ejercidos durante el desarrollo del Programa Anual de Capacitación. De manera más objetiva y sintetizada se describirán los resultados de los cursos, desde su inicio hasta el final, la población contemplada en un inicio, la población que estuvo inscrita, la población que acreditó su curso y el costo de manera individual de cada curso.

Como regla general del C-3 los cursos que integrarán cada reporte trimestral, serán aquellos que hayan finalizado durante el periodo de tiempo que contemple el reporte, dejando fuera, los cursos que aún están en desarrollo o aquellos que aún no empiezan. Por lo que deberá revisarse, en cada recuadro del informe, la fecha y el número de trimestre.

La estructura del C-3 en su forma impresa tendrá el siguiente orden: en primer lugar, la carátula presentará de forma general el número de eventos realizados hasta el momento, número participantes inscritos y participantes acreditados en las vertientes técnico operativo, vertiente directiva; también estarán contemplados los eventos organizados por otras instituciones y finalmente los eventos de capacitación sin costo.

La estructura de los formatos de las vertientes técnico operativo, directiva y los eventos organizados por otras instituciones mantienen el mismo orden, descripción de acciones y gastos ejercidos. A continuación se hará una descripción de los formatos en una sola explicación.

Cada página del informe se limitará a detallar los avances, en específico de las vertientes técnico operativa, directiva y de los eventos organizados por otras instituciones que conforman el C-3.

La **primera parte** expone el seguimiento de las metas propuestas en el programa anual de Capacitación. Colocando en primer término el número de eventos y participantes contemplados en el año y como segundo recuadro, estarán los eventos y participantes atendidos hasta el trimestre.

En segundo lugar estarán las estadísticas que describen el avance del periodo.

En tercer lugar se describe el gasto autorizado para la vertiente, el gasto ejercido hasta el momento y, de manera adicional, estará una cifra estadística que describa el avance en el gasto ejercido.

La **segunda parte** del informe detallará, descritos los gastos generales, el nombre del evento, el tiempo de duración en horas, la modalidad (es decir, si es de carácter técnico operativo o si es específico), el periodo de impartición desde su inicio hasta su culminación, la empresa o institución que prestó sus servicios de capacitación, el personal inscrito que participo y el personal que acreditó el curso.

La **tercera parte**, de manera muy breve, describe el número de eventos hasta el momento, el personal que estuvo inscrito en los cursos y el personal que acreditó los mismos.

La **cuarta parte** está destinada a observaciones realizadas por el personal responsable de la Unidad Departamental de Capacitación o el Director de Recursos Humanos

Para evidenciar la evaluación de cada página que conforma el C-3 estarán las firmas del Director de Recursos Humanos, quien evalúa la información y da el visto bueno para presentar ante Sector Central, además fungir como Secretario Técnico del Subcomité mixto de capacitación, asimismo contendrá la firma del Jefe de la Unidad departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, quien recauda la información y estructura el C-3.

El único formato diferente en estructura, que aparece en el C-3 es el apartado de Eventos sin costo. Los eventos sin costo son impartidos por instituciones gubernamentales o por la misma Delegación, a través del personal de capacitación generalmente. Éstos ofrecen a la delegación sus cursos, como medio de apoyo a la población que integra la Delegación. La población contemplada principalmente, es la que conforma los puestos operativos.

Sin embargo, como éste tipo de eventos no se contemplan en ocasiones, las metas descritas no aparecen. Como dato adicional, los cursos que integran este rubro pueden solicitarse en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y dar parte a la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal llevando los papeles necesarios para el trámite. También se revisarán los convenios existentes entre los CECATI y la Delegación para definir si la Delegación paga la capacitación solicitada o no. No obstante, debido a que los trabajadores ignoran este tipo de información o no la necesitan, los cursos bajo este rubro no son solicitados con frecuencia.

CAPITULO III: ACTIVIDADES REALES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

3.1. La entrevista como recurso de investigación.

La organización del departamento de capacitación que se ha descrito en el capítulo anterior, es sólo la sugerida por un manual de organización; sin embargo, hay diferencias considerables entre lo plasmado en un manual a las acciones que se llevan día a día.

En este tercer capítulo se harán una serie de consideraciones a los procesos que integran el Programa Anual de Capacitación. Se utilizarán recursos que faciliten la extracción de información necesaria para poder realizar las observaciones con argumentos válidos, sin la influencia de juicios parciales, arbitrarios y sin fundamentos suficientes para plantear las ideas que se expondrán más adelante.

Como primer recurso dentro de la investigación se recurrirá a la entrevista. La recolección de datos se hará de la siguiente manera: en primer lugar se formulará una entrevista a la jefa de la Unidad Departamental, al encargado del área de Capacitación, quienes están involucrados totalmente en el proceso del Programa Anual de Capacitación y en la organización del área a sus respectivos cargos.

En segundo término se tienen contemplados a dos empleados del área de capacitación; los cuales, a través de su testimonio, descubrirán su formación dentro del área de trabajo, las acciones que desempeñan dentro del área y hasta qué grado están involucrados dentro del Programa Anual de Capacitación, a fin de describir la organización real de la unidad departamental.

Se ha seleccionado a este personal, porque cada uno desempeña acciones en diferentes etapas del proceso en el Programa Anual de Capacitación. Al final, se espera que los testimonios arrojen resultados diferentes, describiendo el nivel de acción de cada entrevistado. Por lo tanto, las entrevistas dirigidas a la jefa de la Unidad Departamental y al encargado de Capacitación tendrán una estructura diferente a la entrevista que se realizará a los dependientes del área de capacitación.

La estructura de la entrevista se deriva de una división hecha por el profesor Martínez Albertos¹, la cual es denominada como entrevista de declaraciones. Debido su sencilla estructuración, aporta la información necesaria de un suceso o proceso como lo es, el Programa Anual de Capacitación, a través de un testigo o como en este caso sería, de los involucrados directamente en este programa.

Uno de los alcances a favor de la entrevista de declaraciones, cuando es utilizada, se observa al recopilar información actualizada. Debido a lo sencillo de su estructura, las preguntas planteadas deberán estudiarse previamente, ya que pueden transformar la información y deformarla. El entrevistador deberá estar informado previamente acerca del tema que desea desarrollar mediante este tipo de entrevista. A lo anterior se toman de referencia los contenidos del capítulo I y II de este trabajo.

Debido a la estructura periodística de la entrevista declaratoria, la entrevista se apoyará en los fundamentos de la entrevista cualitativa sugeridos por Roberto Hernández Sampieri². De esta manera, el instrumento tendría validez en la investigación a pesar de tener la categoría de cualitativa.

Adoptando la estructura sugerida, las preguntas que integran el instrumento serán de carácter semiestructurado. Dentro de la entrevista pueden surgir dudas emergentes que pueden complementarse con información adicional al recabar datos. Asimismo, se pueden inferir problemáticas que de manera significativa influyan en el desempeño del trabajador al momento de realizar sus labores.

La información que se recabe de la entrevista estará organizada en núcleos, mismos que darán un orden y organización a las preguntas. En el momento de recabar toda la información esta sustracción será más sencilla de identificar y, por lo tanto, más clara al redactarse en un informe del departamento y sus empleados.

Los núcleos de la entrevista serán los siguientes:

I. *Preguntas de apertura*.- Prepararán la entrevista a través de interrogantes sencillas que vayan encuadrando al involucrado a los siguientes tópicos: funciones actuales,

¹ CANTAVELLA, Juan. *Manual de la entrevista periodística*. P.43.

² HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto *et. al.* *Metodología de la investigación*. Pags. 455 y 456.

conocimiento del departamento antes de ingresar al mismo, perfil de puesto y cómo se obtuvo el conocimiento actual.

II. *Preguntas de orden teórico.*- Será el primer núcleo que se centrará en la preparación académica del entrevistado. A través de este núcleo, se indagará el conocimiento de los conceptos de educación y capacitación, relación entre ambos y conceptos relacionados con la capacitación.

Como se dijo previamente, existen dos tipos diferentes de entrevista, aunque las preguntas de apertura y preguntas de orden teórico aparecen en ambas. A continuación se presentarán los puntos que trató la entrevista realizada a la Jefa de Unidad Departamental y al encargado de capacitación. Posteriormente se abordarán los rubros que componen las entrevistas dirigidas a los empleados.

A) Entrevista realizada a la jefa de Unidad Departamental y encargado del área de capacitación. Los núcleos dentro de su entrevista fueron:

- *Preguntas referentes al PAC*- Este núcleo será sencillo de contestar, porque las preguntas que se formulen tienen que ver con el quehacer de los involucrados.

- *Preguntas referentes al departamento.*- Medirán el nivel de conocimiento que se tiene con respecto al área inmediata.

- *Mecanismos de control del PAC.*- A pesar de ser sólo una pregunta se indagará si hay instrumentos independientes y vigentes que supervisen, o constaten, el desarrollo y resultados del PAC, además del Subcomité Mixto de Capacitación

B) Entrevista a los empleados dependientes del área de capacitación.

Los núcleos de su entrevista fueron:

- *Conceptos del PAC.*- Son preguntas generales con respecto al conocimiento de los aspectos más relevantes del Programa Anual de Capacitación.

- *Funciones del Empleado.*- La finalidad de este rubro será detectar en que parte del proceso del Programa Anual de capacitación el entrevistado tiene más actividad o tiene mayor conocimiento.

- *Sugerencias.*- A manera crítica, el entrevistado podrá extenuar sus puntos de vista y sugerencias sobre su desempeño en el Programa Anual.

3.1.1. Descripción del departamento de capacitación

El área de capacitación se encuentra localizada a un costado de la delegación, en un edificio adaptado junto al teatro de la juventud y el salón de usos múltiples. Dentro del edificio, la unidad ocupa la parte del primer piso junto con el área Servicio Social y Enseñanza Abierta, debido a que estos dos departamentos pertenecen también a la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal. El lugar perteneciente a capacitación es muy reducido, aunque cuenta con los recursos esenciales para poder trabajar de manera óptima.

De las áreas que componen la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, el área que cuenta con más trabajadores es la de Servicio Social, de la cual dependen 5 personas. Le sigue el departamento de capacitación con 2 personas. Finalmente está Enseñanza abierta, que cuenta con 1 persona y 7 asesores externos. Éstos trabajan fuera de la Delegación, sólo ingresan a la oficina para entregar resultados o consultar estrategias de enseñanza-aprendizaje con la encargada.

Además de la jefa, que coordina los tres departamentos, existen dos trabajadores más. A uno se le encarga la entrega de oficios y recepción de correspondencia. Su compañero trabaja de apoyo en las áreas de servicio Social y Capacitación cuando la carga de trabajo es demasiada.

La organización dentro del departamento se da a través de procesos independientes de cada área. La carga de trabajo se presenta en las mañanas, con la llegada de instrucciones de la Dirección General de Administración, juntas de trabajo con el personal de la Delegación o prestadores de servicios, recepción de documentos de nuevos prestadores de servicio social, sólo por mencionar los más relevantes. En la tarde la carga baja, esto es aprovechado por los trabajadores que laboran en ese horario para organizar los documentos pendientes. Cabe resaltar que los procesos son rutinarios y, hasta cierto punto, mecanicistas por su repetición continua, dejando ver un margen de error menor, más no el óptimo.

Las temporadas que representan trabajo adicional se presentan en los meses de diciembre, cuando las áreas de la Delegación presentan el DNC al área de capacitación. En los meses de abril, julio y noviembre, nuevamente se presenta excedente de trabajo, cuando se

preparan los materiales y datos para las presentaciones ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Dentro de la organización de los tiempos, se observó que en la oficina de la jefa, y en el área de capacitación, hay calendarios tamaño cartel donde se marcan las fechas importantes para el departamento, con el fin de no retrasar el trabajo. El material sobrante de los cursos en años anteriores es archivado en cajas y marcado con hojas que detallan que tipo de materiales se están archivando, para llevarlos finalmente al archivo Delegacional. Su equipo de cómputo está al día y cuenta con *intranet*, de manera que el departamento esta comunicado a la red Delegacional. Recibe de manera instantánea mensajes urgentes de otros departamentos, cuando el caso lo requiere. La Unidad Departamental cuenta además con un archivero, donde se guardan los oficios, reportes, expedientes y cuadernillos de presentaciones ante el Subcomité Mixto de Capacitación, *memos* de otras áreas e información variada.

3.1.2. *Proceso de la entrevista*

La guía de entrevista se preparó bajo los rubros mencionados en el punto 3.1. Se hizo contacto con la Jefa de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal para poder aplicar el instrumento a ella y a sus empleados sin perjudicar sus acciones.

Tras plantear la finalidad de la entrevista, la jefa de la unidad accedió. La población contemplada para efectuar la entrevista fueron: dos empleados de capacitación, la jefa de la Unidad Departamental y el encargado de Capacitación.

Sin embargo, cuando las entrevistas se aplicaron la Jefa de Unidad Departamental aclaró que el área de capacitación contaba con dos personas, de las cuales uno era el encargado del área de Capacitación. Ante esta problemática, la Jefa de Unidad sugirió entrevistar a un empleado que laboró tiempo atrás en el área de capacitación, y que actualmente labora como apoyo en el área de capacitación y Servicio Social.

3.1.3. *Características de los entrevistados*

La selección de los entrevistados se hizo a partir del tiempo que llevan laborando, su conocimiento del Programa Anual de Capacitación y las funciones clave que en el proceso

desarrollan. El rango de edad de los entrevistados fue de 28 a 45 años de edad. El personal entrevistado ha tenido participación dentro del área de capacitación en un lapso de 2 a 4 años, desempeñando funciones sencillas como lo es capturar datos, archivar documentos o realizar funciones específicas dentro del Programa Anual de Capacitación. La mayoría ha trabajado en otras áreas (sin relación con capacitación directamente) de la Delegación. La Jefa de Unidad Departamental y un empleado, trabajaron fuera de la Delegación antes ingresar al área.

3.1.4. *Metodología en el manejo de la información recabada*

Para resumir los resultados obtenidos en las entrevistas se plantearon las siguientes abreviaciones para identificar a los involucrados:

- Jefa de Unidad Departamental - JUD
- Jefe del área de Capacitación - JC
- Empleado 1 - E1
- Empleado 2 - E2

La finalidad de las abreviaciones será evitar la repetición continua de los cargos o personal que fue entrevistado. De igual manera, será fácil comparar o relacionar los argumentos de cada entrevistado en contraste con los objetivos específicos de cada núcleo. Estos estarán apoyados con información de los capítulos anteriores o con información adicional. En caso de presentarse algún dato relevante ofrecido por algún entrevistado, el comentario será resaltado con comillas.

La redacción de testimonios de las preguntas de apertura, utilizadas en las dos entrevistas, se hará en conjunto, y sin la utilización de argumentos entrecomillados, ya que las respuestas ofrecidas tienen similitud y muy poca diferencia al momento de ser respondidas. En el caso de las preguntas teóricas se hará uso de frases entrecomilladas, para auxiliar las respuestas.

Después se procederá a desarrollar los núcleos de entrevista independientes, desarrollando primero el dirigido a la JUD y al JC. En éste, los núcleos fueron: preguntas referentes al

PAC, preguntas referentes al departamento y mecanismos de control. Después se describirán los núcleos de entrevista dirigidos al personal de capacitación: conceptos del PAC, funciones del empleado y sugerencias.

A diferencia de los núcleos comunes de la entrevista, los núcleos independientes se analizarán de manera distinta, ya que cada empleado cuenta con su propia manera de trabajar y de reflexionar en su actuar al desempeñarse en sus funciones. En este caso, se hará uso de comillas para resaltar argumentos que aporten información adicional, para marcar diferencias o puntos de coincidencia similares en los procedimientos de trabajo.

De manera adicional, como factor que favorecería a la entrevista se pidió permiso de utilizar una grabadora, mientras se capturaban testimonios de cada entrevistado y apoyándose también en un cuadernillo de notas, en el cual se recabaron únicamente los datos que se consideraron importantes al momento de realizar la entrevista. Adicionalmente, la grabadora permite al entrevistador mostrar una conducta más empática con su entrevistado; de igual forma, permite una captura de datos más rápida y eficiente.

Otra medida, que se tomará cuando se redacten las declaraciones de los entrevistados, será la abreviación de vocablos frecuentes dentro del proceso del Programa Anual de Capacitación:

- PAC: Programa Anual de Capacitación.
- DNC: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- SMC: Subcomité Mixto de Capacitación.
- C-3: Reporte Trimestral de cursos que integran el PAC.
- SC: Sector Central del Gobierno del Distrito Federal.
- DGCDP: Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- PSC: Prestadores de Servicios de Capacitación

3.1.5. Resultados de los núcleos comunes de la entrevista

Preguntas de apertura

Como se dijo previamente, la finalidad en este rubro fue ir involucrando al entrevistado. Estas preguntas también dieron paso a la observación de conductas dentro de este rubro, en algunos casos se pudo inferir si el participante estaba dispuesto o no a contestar de manera sincera. Al cuestionar a todos los participantes, desde la jefa hasta los empleados del área de Capacitación, si sabían de las funciones del departamento antes ingresar, casi todos contestaron que no. Sus funciones, las fueron aprendiendo al irse involucrando cada vez más en el proceso del PAC. Un caso en particular se apoyó en los recursos escritos existentes, armando un cuadernillo, mostrándolos de manera espontanea y señalando, con el dedo, las respuestas en algunas preguntas posteriores cuando no sabía explicar con sus propias palabras la acción o concepto; a pesar de esto, le tomo tiempo entender las acciones que se llevan a cabo durante el PAC. Sin embargo, la mayoría prefería pedir apoyo a los compañeros con más tiempo.

Hubo un punto en común en todos los entrevistados: su inexperiencia en el trato con nuevas personas. Tuvieron que modificar sus conductas al tratar a los participantes de los cursos.

Este cambio fue necesario porque las quejas ante un trabajador rígido, serio o con un mal semblante, no eran honestas, y no ayudaban a recabar información que pudiese mejorar alguna situación que impidiera cubrir un buen desempeño dentro del PAC. Por el contrario, comentaban que cuando un trabajador se mostraba empático con los participantes; los datos que obtenían eran más fiables y retroalimentaban sus funciones y maneras de actuar de manera positiva.

Preguntas de orden teórico

Fue un punto difícil para todos los entrevistados. A pesar de trabajar con los conceptos teóricos, se dedujo que sabrían definirlos sin importar que los conceptos se manejen con otros nombres o bajo otras palabras. Al preguntar sobre los conceptos de educación y capacitación, las respuestas obtenidas fueron sencillas, pero limitadas. Esto se debe a la complejidad, amplitud y connotaciones del concepto “educación.” Definieron el término en

sus propias palabras, pero de manera ambigua, relacionando al concepto como “los conocimientos generales adquiridos en la escuela para la formación propia.” (JUD, JC, E1).

Sin embargo, al definir capacitación, su concepto se acerca a los planteamientos teóricos vistos en el capítulo 2. JUD define el concepto como “un motivador para la superación y complemento de los conocimientos previos.” Mientras, JC dijo “es un proceso que complementa tu conocimiento.” En paralelo, E1 ofrece una visión sencilla pero más amplia “Aquel conocimiento que trabaja en beneficio del empleado al desempeñarse en un área de trabajo.” Finalmente, E2 que sintetizó el concepto como” La adquisición de un conocimiento específico.” El punto en común en estos cuatro testimonios, con respecto a la capacitación fue definirla como un conocimiento de carácter específico y complementario. Acercándose a lo que Jaime Grados define como capacitación en el capítulo primero: “[...] Acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal [...]”³

Tras la definición de los conceptos principales dentro de las preguntas de orden teórico, apoyaban siempre la idea “Sin educación previa, no hay capacitación”

3.1.6. Resultados del formato de entrevista para la jefa de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal y el Jefe del área de capacitación

Preguntas referentes al PAC

JUD y JC concuerdan con que el PAC es una meta; sin embargo, al indicar quien las emite, JUD menciona que es el Sector Central del Gobierno del Distrito Federal; mientras que JC refiere que la Delegación marca al programa como meta y sus avances se reportan al Sector Central.

La metodología a seguir, la impone el SC Sin embargo JUD lo menciona a manera general, pero JC marca como referencia la circular 1 bis y manual de prestadores de servicio de oficialía mayor.

³ GRADOS, Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. P.30

La herramienta que diagnostica y construye la estructura del PAC es el DNC. En este rubro, JUD entró en detalles, describiendo la herramienta de la siguiente manera: “los cursos que componen el DNC se jerarquizan en prioritario y urgente.” Pero, al revisar el formato, JUD omitió el rubro “necesario”; a pesar de no ser tan importante es una jerarquía que contempla el nivel de necesidad de un curso. Ciertamente se usa muy poco, porque a decir de testigos externos, se contemplan en mayor número, aquellas jerarquías que mencionó JUD.

Asimismo, los cursos se dividen en técnico operativo y directivo, teniendo contemplado el nivel de conocimiento del personal y las acciones que desempeña. De esa manera, el rubro de técnico operativo contempla a los trabajadores y la vertiente directiva al personal de estructura.

Los cursos tienen un cupo máximo de veinte personas. Sin embargo, JUD dijo que cuando se presenta un caso contrario, donde el curso es poco requerido y el cupo muy reducido, se elimina la posibilidad de incluir ese curso en el PAC, ya que esto representa un gasto innecesario para la Delegación.

Cuando el DNC está conformado, se somete a una primera revisión ante SC, donde se recibe orientación acerca del proceso de diagnóstico; además, se corrigen errores y se emiten sugerencias para después conformar el PAC.

JC, por el contrario, no detalló el proceso de diagnóstico. Sin embargo, coincidió con JUD, al mencionar en la entrevista el desconocimiento en el llenado del DNC por parte de los jefes de departamento. JC afirmó directamente: “2 de cada 10 saben cómo utilizar el formato de forma correcta.” JUD declaró: “Un problema frecuente, en el proceso, se presenta cuando la mayoría de los jefes de las diferentes áreas no saben usar ésta herramienta, y delegan la responsabilidad de llenado a un empleado o a la secretaria”

Con la declaración de JUD, se deja abierta una posibilidad en el margen de error en el PAC, ya que la perspectiva de un empleado o de una secretaria es muy diferente. Un jefe, al ser supervisor de área, tiene la tarea de observar y tomar nota de las diferencias entre un desempeño óptimo y el desempeño real. Sin embargo, si nos remitimos al manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación, en la parte final del punto uno dice:

[...]Es necesario que en proceso de la (*sicut*) DNC participe el o los servidores públicos con más conocimientos y/o experiencia en el área, debido a que si el evento es considerado en el PAC, el área participará en la determinación de la programación del curso solicitado [...]⁴

Aclarando éste punto. El párrafo anterior sugiere al encargado del área, que, cuando no posea los conocimientos (situación que surge cuando el jefe o encargado de de unidad administrativa es nuevo), se apoye en el personal que lleve más tiempo y tenga además experiencia en el área y sus funciones. Esto no lo libera de investigar las funciones de su área de trabajo, ni tampoco de informarse de las actividades que se realizan dentro de ella.

Las preguntas 12 y 13 de la guía de entrevista se remitían a la definición del PAC y que personal de la Delegación intervenía en su estructuración. Algo que no se previó fue su anulación cuando la pregunta 14 referente a la definición de un Subcomité Mixto de Capacitación fue respondida, ya que JUD y JC además de responder a la pregunta también detallaron la función del Subcomité.

Al cuestionarle acerca de un SMC JUD dijo primero: “El SMC está conformado por el Delegado, que funge como presidente, los 6 directores de las principales áreas que componen la Delegación, un representante de SC y un representante del Sindicato de trabajadores”

JC dio una estructura similar: “El SMC está integrado por el presidente (delegado), presidente adjunto (líder sindical con mayor número de agremiados), los vocales (los seis directores generales) y un secretario técnico (director de recursos humanos).

Ambos se acercaron al describir la estructura del SMC, aunque desconocían la existencia de dos presidentes adjuntos⁵, el primero es el Director General de Administración y el segundo es un representante sindical de la Sección 1. Otro factor que omitieron en sus declaraciones fue la selección del SMC. Su selección se hace a través de un acta de instalación en la primera reunión a celebrarse.

⁴ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación*. P.3

⁵ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual específico de operación del Subcomité Mixto de Capacitación*. P. 8.

La función que realiza el SMC es discutir las problemáticas referentes a capacitación, pero JC dio una explicación más detallada: “para la construcción, desarrollo y evaluación del PAC, participan en el SMC quienes toman las decisiones; después el secretario técnico revisa la propuesta consultando a las seis direcciones.

Al terminar esta pregunta, la etapa diagnóstica y la etapa programática del PAC han sido cubiertas, y en ningún momento ni JUD ni JC dijeron donde empezaban y donde culminaban ambas. Al pasar a la pregunta 15, apreciaron que la pregunta referente a los recursos didácticos estaba un poco fuera de lugar.

Al finalizar la entrevista se explicó que la pregunta 15 no estaba planeada para desconcertar o de relleno, sino que era necesario primero definir qué es un recurso didáctico. Al seleccionar Prestadores de Servicio de Capacitación (PSC), se hace mención del manual para el participante, objetivos modulares, planeaciones didácticas y cartas descriptivas modulares, detalladas en la última parte del tercer paso del PAC, con respecto al manual del participante. Otro objetivo que perseguía la pregunta era indagar el nivel del conocimiento en el área didáctica, además de cubrir la tercera etapa, que era la contratación de prestadores de servicios.

Se optó por preguntar un concepto teórico fundamental referente al proceso del PAC. La pregunta se planteó hacia la definición de un recurso didáctico, también hacia la afirmación de la tercera etapa del PAC. No se logró el discernimiento de la tercera etapa, ni la definición de un recurso didáctico, sólo dieron ejemplos de recursos materiales auxiliares para el capacitador, como son pizarrones, computadoras, plumines y programas de computación. Cabe resaltar que los recursos didácticos no se remiten solamente a los recursos materiales, sino que engloban las metodologías y los entornos socioculturales que influyen directamente en el aprendizaje del receptor. Apoyando lo anterior Castillo define:

[...] RECURSOS DIDÁCTICOS [...]a) Son el nexo entre la palabra y la realidad. Son medios o soportes para sostener los procesos de enseñanza-aprendizaje con un elevado nivel de motivación en las actividades o tareas. b) Se incluyen bajo éste concepto, desde las técnicas de motivación a emplear por el profesor a las actividades programadas, base de la enseñanza eficaz, sin olvidar el

material didáctico tanto clásico, como audiovisual. [...] Son los medios y materiales necesarios para desarrollar la actividad. [...] ⁶

De manera espontánea surgió un cuestionamiento acerca de la selección de los PSC, dando paso hacia algunos pasos de la tercera etapa. JUD y EC coincidieron cuando dijeron que los PSC que tenían prioridad eran aquellos provenientes de instituciones públicas. En caso de contemplar un curso que no puedan ofrecer los PSC de corte público, se contempla la posibilidad de contratar a una empresa privada que ofreciera el contenido pedido. Es posible que, para no entrar en detalles, JC y JUD hayan dejado a un lado que al contratar un curso emitido por una empresa privada, dicha contratación deberá sujetarse a lo previsto en la Ley de adquisiciones para Distrito Federal en el inciso “a” del punto 2.2.9, referente a Selección del PSC y Selección del PAC⁷.

Otro punto en común fue la presentación del material al SMC, al área solicitante. Sin embargo, JC definió dos tipos de revisiones: la de forma (constitución del material presentado, el cual debe cubrir los lineamientos del SC) y otra técnica (donde las áreas solicitantes revisan la pertinencia del material y su contenido). JUD, de una manera más simple, describió el proceso de las revisiones sin diferenciar una de otra.

Para complementar la información se le cuestionó a JC y JUD que finalidad perseguía el manual de cursos. JUD dijo que el manual de cursos es un apoyo para estructurar el PAC y con respecto a los cursos solicitados en el DNC. Mencionó, también, su importancia en los departamentos, ya que el manual ofrece alternativas de capacitación de manera general y específica; sin embargo, un reducido grupo de titulares de área saben cómo utilizar el recurso.

JC coincidió con lo que dijo JUD, agregando: “No es un instrumento determinado, ya que éste se retroalimenta con los manuales de otras Delegaciones, donde se intercambia información de cursos inexistentes o poco desarrollados en el manual original”

Preguntas referentes al departamento

⁶ CASTILLO Arredondo, Santiago. *Vocabulario de evaluación educativa*. P.220.

⁷ GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Circular 1 bis “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”* P. 20.

Las funciones que realiza un coordinador son: verificar la asistencia del capacitador, presentarlo al inicio del curso, levantar quejas hechas por los participantes y reportarlas a JUD, verificar si el material que necesita el capacitador es suficiente, también recoge quejas y sugerencias hechas por capacitador.

En el caso de JC, su tarea es de apoyo, pero no por ello, omite pasos cuando el PSC no cumple con sus deberes. “Cuando falta en alguno de sus deberes, el departamento le recuerda los requisitos que se deben cumplir. Si los problemas persisten, se habla con la institución y se describe el problema; en el caso de seguir observando la misma conducta se cancela el contrato”

JUD, al encargarse de organizar a los coordinadores, tiene una labor doble: motivar su personal y supervisar los cursos cuando hay oportunidad de hacerlo, puesto que sus funciones con los otros departamentos son necesarias. Un aspecto importante en el puesto de JUD, aparte del conocimiento, es la actitud hacia las personas y su personal inmediato. EC no tiene tanto problema, ya que su trato con las personas es más reducido, pero en él no recae tanta responsabilidad (aparentemente).

Con lo relativo a los formatos, tanto JC como JUD dijeron que si existen formatos para evaluar al capacitador, sin profundizar en ello. Siguiendo la misma línea de acción. Las sugerencias, quejas o comentarios si se toman en cuenta en medida de las posibilidades. EC afirmó que sí se toman en cuenta las sugerencias. La más frecuente, es aquella relativa al aula donde se toman algunos cursos; en este año el Departamento sugirió la construcción de 2 aulas, para suplantar la que se tiene actualmente.

JUD si profundizó en este punto. Como punto en contra manifestó que se trabaja con un presupuesto limitado y bajo la aprobación del SMC, además de una estructura Delegacional definida. Para aquellos problemas, que pueden resolverse sin la intervención del SMC y con la negociación de presupuesto con departamentos de finanzas, se han llevado acciones que evidencian un cambio. Aunque pocas, pero presentes, se trabaja en sugerencias relativas a la organización de cursos, proposición de temas nuevos y de interés general.

Cuando se le cuestionó a JUD acerca de cuál personal tenía derecho a capacitarse, ella contestó que sólo el personal de base y los sindicalizados únicamente. A pesar de esta regla,

dijo que en ocasiones se permite la inscripción de eventuales y de honorarios, aunque se admiten dos inscritos por curso.

JC contestó que el derecho es de todos; pero, nuevamente, apoyándose en un sustento teórico comentó que la circular 1 BIS de oficialía mayor contempla a la gente de base y de estructura. El personal eventual y de honorarios, no tienen derechos.⁸ A lo anterior se encontró que el personal prestador de servicios por honorarios, contratado por la partida 3301, no pueden participar en los eventos de capacitación si ello implica una erogación a la partida 3302 (presupuesto que se tiene contemplado para el PAC del año en vigencia). No obstante, del personal contratado como eventual no se encontró restricción alguna. Sin embargo, un reducido número de personas saben de las restricciones al personal.

Mecanismos de control

JUD mencionó la existencia del C-3, o reporte trimestral de actividades de capacitación, mismo que mostraba las cifras ejercidas al momento, es decir: el número de cursos, su costo, la población contemplada y el personal real capacitado. EC no mencionó el C-3 hasta que se le preguntó por éste. El mecanismo, que el parecer tuvo más importancia al tratar de buscar una respuesta que describiera el C-3 por parte de EC, fue uno de control interno, donde se compromete a las áreas que participan en el PAC para que involucren a su personal en las actividades de capacitación a condición de suspender su participación en PAC años siguientes. De esta forma se busca un control y mejor aprovechamiento de los cursos que integran el PAC, y no se le deleguen responsabilidades adicionales al departamento.

3.1.7. Resultados de la entrevista dirigida a los empleados dependientes del área de capacitación

Antes de comenzar el desarrollo de este rubro, será necesario aclarar que E1 es empleado directo de capacitación. Detalla con más profundidad sus explicaciones en comparación con E2, quien se desarrolla más en el área de Servicio Social, sin pertenecer a ésta directamente. Dentro de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, se le

⁸ DEL DISTRITO FEDERAL. *Circular uno BIS 2007- "Normatividad en materia de administración de recursos. El sistema de capacitación"* (vi 03 de marzo de 2010)
http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/circular_unobis_c_reformas2007.pdf

considera como un trabajador comodín, ya que, antes de apoyar al área de servicio social, estuvo laborando en capacitación. Esta nota tuvo su origen al cuestionarle sobre su estancia. Antes de comenzar la entrevista, aclaró que llevaba alrededor de un año y medio fuera de capacitación, pero que, de vez en cuando, apoyaba al área de capacitación. Actualmente son dos personas quienes se encargan de esa área.

Conceptos del PAC

Tanto E1 como E2 no ofrecieron una definición concreta de lo que es un PAC. Sin embargo, E1 dio detalles acerca del proceso. La parte que más conoce es el DNC. Lo describió como una metodología que sigue en las áreas para detectar necesidades. Luego, de manera breve, explicó que hay un presupuesto que obtiene la Delegación para poder solventar los costos de los cursos que integren el PAC, indagando en el proceso de programación.

E2 no ofreció explicación de alguna etapa que conforma el PAC, pero hizo un comentario que engloba, a manera general, la finalidad que persigue: “El PAC impulsa el desarrollo laboral y personal”

Posteriormente, al cuestionárseles acerca del SMC ambos dieron respuestas muy cortas, no detallaron la estructura del SMC. E1 dijo que era un grupo de funcionarios de la Delegación y representantes del Sindicato. E2 dijo que era un grupo de personas involucradas en el PAC que determinan la cantidad de cursos.

Cuando se le pidió a E1 definir qué es un recurso didáctico dijo que es todo aquello que se necesita para dar un curso. Sin embargo, sólo detalló los recursos materiales, dejando fuera los recursos metodológicos y ambientales. Apoyando la pregunta anterior dio ejemplos de recursos materiales esenciales para un curso de capacitación. E2 por su parte no definió el concepto, pero dio también ejemplos de recursos materiales.

Funciones del empleado

E1 promueve, coordina y lleva la relación de cursos, mientras que E2 sólo se ha desempeñado como coordinador.

El trabajo en equipo es importante para ambos; E2 dijo que “el trabajo en equipo es primordial en todo trabajo”; E1 dio una explicación más amplia, primero dijo que el trabajo en equipo, a nivel Delegación, es importante para mantener comunicación entre las áreas participantes en el PAC. Una consecuencia que dio a entender, si no existiera trabajo en equipo, fue la poca asistencia de participantes a los cursos que se imparten. A nivel departamento, E1 dijo que un trabajo en equipo se observa en la organización del área.

Al compartir sus funciones como coordinadores, E1 y E2 dieron explicaciones extensas sobre su quehacer al coordinar un curso. De esta forma se denota que su participación en estas funciones es más frecuente que en el área de planeación.

E1 describió lo que previamente hace antes de coordinar cursos. Su primera función es difundir los cursos, se apoya en recursos impresos como trípticos, carteles, además de realizar invitaciones orales para dar a conocer los cursos de capacitación. Cuando el personal de la Delegación es informado, se encarga de las inscripciones, donde menciona que hay un formato que llena el participante. El departamento se queda con el formato y el participante se queda con un talón; éste le servirá de comprobante para confirmar su lugar en el curso. Como dato adicional, dijo que los cursos con más demanda dentro del PAC son aquellos relacionados con computación.

Cuando E1 es coordinador, se cerciora que el grupo tenga el cupo requerido (20 personas), pasa asistencia y conoce a los participantes. Durante el desarrollo del curso recibe las calificaciones de cada participante. Al final, el participante debe tener un 80% de asistencias y un promedio mínimo de 8 para poder obtener su constancia. Cuando un participante llega a faltar a lo largo del curso, es tarea del coordinador avisar al área en el instante. Cuando un empleado tiene alguna queja, sugerencia o comentario, se debe acercar al coordinador para comunicársela. Debe haber un elemento para que pueda actuar en el momento si está a su alcance.

E2 detalla también las funciones de un coordinador. Dijo que la primera acción de un coordinador es darle la bienvenida al grupo antes de iniciar un curso. Los coordinadores se apoyan en formatos de control para llevar registro de asistencias, calificaciones y quejas de los participantes. Es tarea de un coordinador llevar una organización en conjunto con el

capacitador. Al final de los cursos se verifican los formatos, con el fin de determinar que participantes tienen derecho a las constancias. Amplió más la información de los reconocimientos al decir que éstos eran de ayuda para los participantes, puesto que son elementos que permiten al participante ascender de puesto.

Sugerencias

Se planteó, en este rubro, el nivel de disponibilidad que tenían E1 y E2 en tomar un curso referente al PAC de ser posible.

E1 inmediatamente dijo que sí, justificando su respuesta con un comentario donde se intuye un sentido de pertenencia a su área de trabajo, además de la disposición de aprender más sobre sus funciones.

E2 recalcó que este tipo de cursos deberían efectuarse para mejorar el desempeño del departamento.

3.2 RESULTADOS FINALES

3.2.1. Dentro de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal

El trabajo realizado durante el desarrollo del PAC, por parte de los empleados pertenecientes al área de capacitación y sus compañeros del área de servicio Social, está sujeto a niveles de acción.

El primer nivel lo ocupa la jefa de la Unidad Departamental. Se desempeña como la imagen de la Unidad, su tarea es saber acerca de los procesos primordiales del PAC, es decir: el diagnóstico, la programación, la selección de prestadores de servicios de capacitación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento. Como imagen del departamento, también ha desarrollado una actitud de tranquilidad ante ciertas situaciones. Dentro de su entrevista dijo que el trabajo en equipo y la actitud de servicio hacia los participantes es primordial. Asimismo, motiva a sus empleados para trabajar. No cuenta con un conocimiento total del área de capacitación, ya que dentro de la Unidad, como se dijo anteriormente, hay 2 áreas más que dependen de su liderazgo. Se habla entonces de una formación universitaria necesaria para poder desempeñar este cargo.

El encargado del área de capacitación por su parte, ha tenido que informarse a profundidad de las funciones que lleva a cabo el área de capacitación, ocupando por lo tanto **el segundo nivel** de acción. Un punto muy a favor de este empleado es la curiosidad y la observación de detalles, mismos que le han llevado a obtener un aprendizaje estructurado. Su trabajo se ve reflejado en algunas presentaciones hechas ante el Subcomité Mixto de Capacitación. Lo anterior lo ha logrado apoyándose en sus conocimientos previos en informática, en cuanto a programas como: *Word, Excel y Power Point*. Coincidiendo con el primer nivel de acción, este nivel también requiere una formación universitaria especializada o dirigida al área de capacitación.

Finalmente, encontramos un **tercer nivel** de acción, que podría definirse como el operativo. Este nivel es ocupado por el empleado dependiente del encargado del área de Capacitación y sus compañeros del departamento de Servicio Social (cuando apoyan en algunas acciones). Su trabajo consiste en llevar un orden en los manuales, realizar sus tareas como coordinador recogiendo resultados, quejas, comentarios o sugerencias de participantes en los módulos que le son asignados, capturar datos para las presentaciones y elaborar material para las presentaciones ante el Subcomité mixto de capacitación, así como la organización previa para la misma. Para este nivel de acción se considera una formación media superior, ya que las acciones requieren organización de documentos y grupos de trabajo básico, donde el líder emite la orden y el grupo trabaja bajo ciertos lineamientos a seguir.

Un primer problema dentro del departamento sería el no contar con material de inducción al personal de nuevo ingreso. Esto provoca que al depender totalmente de un empleado (hablando en el caso del encargado de capacitación) que maneje información que desconozcan la jefa o los dependientes, podría afectarse el proceso, es decir, o se retrasa el procesamiento de información o se opta por tomar decisiones apresuradas que disminuyan la efectividad del departamento.

En el caso de la imagen, podría reemplazarse, siempre y cuando la persona que quede encargada tenga el conocimiento para manejarse ante directores de área o jefes de departamento, aclarando cuestionamientos que sólo la imagen puede dar.

En el caso de los coordinadores, la formación puede adquirirse al involucrarse con compañeros de experiencia, recurriendo a la jefa de unidad o el encargado de capacitación; tal vez en este caso, lo que podría hacerle falta a una persona, sin experiencia en coordinación de cursos, sería adaptar su conducta a la requerida, en caso de necesitarlo.

Al contar con más empleados dentro del área se aceleraría el proceso; del mismo modo, un apoyo dentro de un reducido equipo aportaría críticas constructivas y al procesamiento óptimo de información. Tras lo observado, puede sugerirse que, en vez de tener a un encargado de la información importante, podrían existir dos; de ésta manera se reduce la presión para el encargado, delegando ciertas tareas. De la misma manera, puede existir otro empleado dependiente que apoye al personal nuevo cuando no se encuentre su compañero de área. A pesar de ser simples sugerencias, un departamento de capacitación con mas empleados puede dar origen a procesos independientes que ayuden a detallar y mejorar el proceso del Programa Anual de Capacitación. En este rubro no puede haber grandes cambios, ya que el área encargada de personal es la de Recursos Humanos, misma que delibera si es conveniente, o no, modificar un área de trabajo.

Otra situación importante para el proceso es contar con un lenguaje teórico, mismo que podrá acelerar el proceso de aprendizaje al participar en el proceso del PAC; ya sea como jefe de unidad, como encargado de área o como empleado dependiente o de apoyo al área de Capacitación.

3.2.2 Fuera de la Unidad de Capacitación

Se depende mucho del DNC para saber las acciones de los departamentos. El DNC que se maneja dentro de la Delegación es con base en problemas. Arroja datos inmediatos, pero no puede hacer evidentes problemáticas constantes en las direcciones y sus áreas dependientes.

Lo recomendable en este caso sería formular un DNC con base en puesto-persona. Donde los datos obtenidos detallan el quehacer de cada empleado en su área de trabajo. El problema con este tipo de DNC sería el tiempo que se invertiría en su aplicación y la obtención real de datos. Adicionalmente, debería contemplarse la capacitación de personal para las aplicaciones, donde seguramente los encargados de área y los empleados requerirán de orientación.

Proponer un DNC, con base en puesto-persona, requiere tiempo y presupuesto, además de disposición de todas las áreas. Un DNC con base en el desempeño puede mejorarse a través de una explicación paso a paso del llenado.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

En el primer capítulo se han planteado los elementos teóricos que el profesional o el empleado en el área de capacitación deben conocer.

En el segundo capítulo se hizo una revisión general de la estructura administrativa de la Delegación Álvaro Obregón. Asimismo, se describió el proceso del Programa Anual de Capacitación, sus etapas de desarrollo, desde su inicio hasta su culminación y seguimiento.

El tercer capítulo aportó una descripción de la conformación del Departamento de Capacitación, describiendo fortalezas y arrojando resultados que pueden estar sujetos al cambio al desarrollar el Programa Anual de Capacitación.

Dichos cambios se ajustan en el accionar del personal involucrado en el área de Capacitación. Hay cambios que de forma interna podrían aportar el aprendizaje acelerado de los trabajadores. Dichos cambios tienen que ver con la descripción de sus acciones y sus funciones dentro del área a la que el nuevo empleado está adscrito.

Otro tipo de cambios, detectados dentro de la entrevista realizada dentro del capítulo tres, fue la problemática surgida fuera de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Ambos casos pueden considerarse como problemáticas, puesto que son una constante que ha permanecido dentro y fuera de la Unidad de Capacitación. Por un lado, el nuevo empleado tiene que reaprender roles de trabajo o, en caso de no haber pertenecido a la Delegación, aprender sus funciones. Esto repercute en el desempeño de un área y, por lo tanto, en los procesos internos que en ella se desarrollan. Por otro lado, tenemos el cambio de jefes en las unidades departamentales de la Delegación. La problemática en estas áreas se centra en el desconocimiento del uso de una herramienta de investigación institucional, como lo es un DNC. ¿Cómo se pueden proponer cursos para un área si no se sabe utilizar una herramienta que aporte información?

A lo largo de este capítulo se describirá una propuesta para mejorar el proceso de capacitación. Se plantearán las funciones de nuevos empleados al área de Capacitación.

4.1 JUSTIFICACIÓN

Lo primero que debe saber un nuevo empleado en el área de capacitación es conocer las áreas de las cuales depende la Oficina de Capacitación. La presentación simplificada de un organigrama tendrá como tarea inicial ubicar al empleado. En segundo lugar, el organigrama le dará un panorama muy general al empleado sobre su área de acción.

El segundo rubro de la propuesta define el concepto de capacitación, de manera muy general. El concepto le dará un margen de acción al empleado, generando una idea primaria de orden específico.

Los dos primeros rubros generan un acercamiento con capacitación. A partir del tercer rubro, y hasta el quinto, se generará la idea de pertenencia al departamento bajo una misión, una visión y valores que resalten la importancia del empleado con el departamento. En otras palabras, el objetivo de la misión y la visión es crear un sentido de vocación en el trabajo, así como generar en el personal interés genuino sobre la participación en las acciones que capacitación lleva a cabo como unidad educativa, y no como unidad de relleno como puede llegar a pensarse en ocasiones. De lo contrario, el personal, al no tener un panorama que lo motive a actuar, sólo estará trabajando en rutina y bajo procesos mecanicistas, sin saber por qué lo hace y a quién beneficiará con sus acciones, directas e indirectas dentro del proceso de capacitación. A lo anterior, Idalberto Chiavenato explica la importancia de la misión y la visión en una organización:

[...]La misión [...] Incluye los objetivos esenciales del negocio (departamento) y generalmente se focaliza fuera de la empresa, es decir a las exigencias de la sociedad, el mercado o el cliente [...]

Visión [...] imagen que la corporación tiene de sí misma y de su futuro [...] está orientada a lo que pretende ser que a lo que realmente es. [...]¹

Al presentar una misión, le estamos dando identidad al departamento, porque se explica qué se hace dentro del departamento, se define al área de trabajo y se explica su existencia dentro de la Organización, que en este caso sería la Delegación

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Pags.53 y 55.

La visión presenta un ideal de área. Da la imagen de los tipos de relaciones que se tendrán, los retos presentes, retos que puedan generarse y las actitudes que se tomarán ante la llegada de éstos.

Lo plasmado en estos rubros representa una actitud en el trabajo y el compromiso que se adquiere al ingresar a capacitación.

Con respecto a los valores, estamos hablando de componentes que ayudan al trabajador desde el nivel personal hasta el laboral. Dichos componentes se relacionan con la misión y la visión como agentes de cambio, cuando la actitud del nuevo empleado necesita orientarse hacia los objetivos del área.

En el sexto rubro se presentará un breve concepto del Programa Anual de Capacitación, con el fin de introducir, poco a poco, al empleado en su campo de acción futuro. Ligado al rubro anterior, el séptimo punto trata las finalidades del PAC. Explicando el por qué se lleva a cabo un programa de este tipo dentro de la Delegación.

En el octavo rubro se conocerá la población involucrada en el PAC. En el noveno rubro se explicará la separación de la población en subgrupos específicos y bajo qué aspectos ha sido dividida.

Finalmente, el décimo punto describirá las acciones más importantes que llevan a cabo tanto el jefe de Capacitación como los empleados dependientes del área.

Como argumento aclaratorio, las funciones del jefe de Unidad Departamental no se contemplaron dentro de este material de inducción al Departamento de Capacitación, porque sus acciones son coordinadas con el Jefe de Capacitación, en primer lugar; en segundo lugar, la Unidad Departamental está conformada por otras dos áreas, mismas que son atendidas por el Jefe de Unidad Departamental. Por lo tanto, su accionar tendría que relacionarse con las áreas de Enseñanza Abierta y Servicio Social. Apoyando lo anterior, esta propuesta sólo contempla al personal de capacitación, es decir, al Jefe de área y subordinados.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



MANUAL DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Presentación.....	
Organigrama.....	
¿Qué es capacitación?.....	
Misión del departamento de capacitación.....	
Visión del departamento de capacitación.....	
Valores.....	
El Programa Anual de Capacitación: PAC.....	
Que busca el PAC.....	
A quienes contempla el PAC.....	
Organización de la población dentro del PAC.....	
Actividades del personal de capacitación dentro de las fases del PAC.....	
-Jefe de área.....	
-Personal adscrito a capacitación.....	
Glosario.....	
Bibliografía.....	
Mesografía.....	

PRESENTACIÓN



El presente recurso didáctico es un material dirigido al personal de nuevo ingreso en el departamento de capacitación. En los contenidos se hará una breve descripción del área al que usted está adscrito, describiendo, primeramente, la ubicación del departamento dentro de la Delegación. Posteriormente, encontrara la misión y la visión de capacitación, así como los valores que rigen nuestro código de conducta.

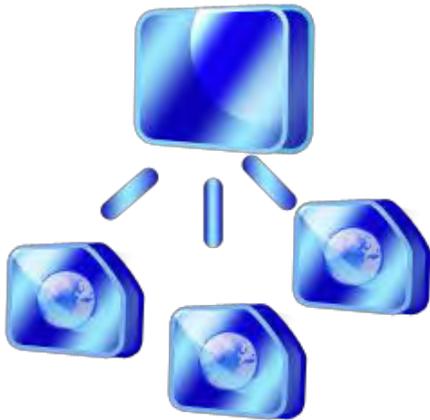
Tras haber leído el código de conducta del departamento, se procederá a la descripción del Programa Anual de Capacitación (PAC), desde su definición, la descripción de sus etapas de desarrollo y el nivel de interacción que tendrá usted dentro del mismo.

Al final de este material se ha incluido un glosario de términos, donde podrá consultar el significado de algunas siglas que son usadas, frecuentemente, en el desarrollo del PAC y de términos referentes a capacitación.

ORGANIGRAMA

La Delegación Álvaro Obregón es un órgano Descentralizado del Gobierno del Distrito Federal. Organiza, reestructura, ordena, administra y fomenta actividades diversas dentro de su demarcación.

Para abarcar todas las áreas antes mencionadas, la Delegación se divide en 6 direcciones generales: Dirección General Jurídica y de Gobierno, Dirección General de Administración, Dirección general de obras y Desarrollo Urbano, Dirección General de Servicios Urbanos, Dirección General de Desarrollo Social y la Dirección General de Desarrollo Delegacional.



Estas 6 direcciones se especializarán en determinadas acciones, algunas prestarán sus servicios directamente a la comunidad que integra la Delegación, otras controlarán los movimientos que se realicen dentro de la misma.

La Dirección General de Administración de la Delegación administra los recursos humanos, recursos materiales y los recursos financieros que se ejerzan; apoyándose siempre en los lineamientos, criterios y normas establecidas por

la Oficialía Mayor de Gobierno del Distrito Federal y la Secretaría de Finanzas.

La Dirección General de Administración brindará su apoyo hacia aquellas áreas que requieran solucionar sus problemas, o cubrir necesidades, que impidan el pleno desarrollo de sus actividades. Además de esto, observa y aplica al interior de la Delegación las políticas en materia de desarrollo y administración de personal, de organización, de sistemas administrativos, de información y servicios generales.

Una de las principales demandas dentro de la Delegación es la distribución equitativa del personal para el buen funcionamiento de la institución.

De la misma forma, se requiere personal con conocimientos especializados. Sin embargo, como las tecnologías, las problemáticas y los saberes no son estáticos. Todas las áreas requieren actualizar o formar a su personal en los nuevos conocimientos que surgen continuamente.

Para ello, la Dirección de Recursos Humanos, tiene a su cargo la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal; departamento que se encarga de canalizar las necesidades educativas dentro de la Delegación, ya sea de carácter académico, a través del Departamento de Enseñanza Abierta, apoyo a la población estudiantil de la demarcación, Servicio Social, actualización y especialización en los conocimientos de su personal con la colaboración del Departamento de Capacitación.

¿QUÉ ES CAPACITACIÓN?



“Proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, habilidades y actitudes; con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, con perspectiva de equidad de género”

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

“Comprometerse a la continua formación y actualización de los servidores públicos de la Delegación Álvaro Obregón”

VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



“Acciones eficientes para una Delegación de Calidad”

VALORES



Responsabilidad.- Nos comprometemos con la misión y la visión de nuestro departamento, llevando a cabo en tiempo y forma los deberes que nuestros compromisos demanden.

Actitud de servicio.- Trabajamos por vocación. Innovando con conocimiento nuestra área de trabajo y reformando los procesos cuando exista una problemática que afecte nuestro trabajo.



Tolerancia.- Tomaremos en cuenta las críticas constructivas, sin alterar nuestro comportamiento, adoptando una actitud de reflexión e innovación

Constancia.- Desarrollar nuestro trabajo eficientemente, observando siempre aquellas acciones que puedan llegar a afectar el proceso del Programa Anual de Capacitación, recurriendo a recursos escritos que apoyen nuestro nuevo aprendizaje o interactuando con los compañeros con más experiencia, con el fin de involucrarse más en el área y mejorar día a día.

EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN: PAC



“Constituye un proceso de formación para el trabajo. En él podremos vislumbrar las condiciones a las que deberán sujetarse las actividades de capacitación, así como su descripción, duración, recursos asignados y personal responsable”

QUE BUSCA EL PAC



- 1) Dar respuesta a las necesidades de capacitación gestadas en un área determinada de la Delegación.
- 2) Adiestrar, formar o actualizar al empleado en todas las actividades referentes a su puesto de trabajo.
- 3) Otorgar al empleado desarrollo como individuo y ser social.
- 4) Capacitar al empleado, otorgándole conocimiento teórico-práctico para que pueda ascender en la jerarquía Delegacional.

A QUIÉNES CONTEMPLA EL PAC

El Programa Anual de Capacitación contempla a todo el personal de la Delegación, con excepción del personal contratado por honorarios, siempre y cuando signifique una erogación a la partida 3301, referente a la contratación de profesionales independientes*.

Los puestos, acciones, conocimientos y responsabilidades de cada empleado son diferentes, por lo que el PAC se ha dividido en dos rubros: Técnico Operativo y Directivo.*

El personal Técnico Operativo, son aquellos trabajadores de tipo operativo (manejo de maquinaria, personal de la Delegación que atienden al público de la demarcación y personal de oficinas).



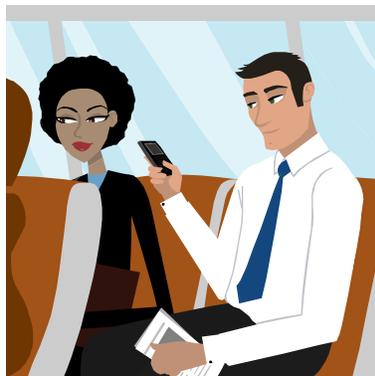
El personal Directivo son aquellos trabajadores de estructura (Directores, subdirectores, jefes de unidad departamental, líderes de proyecto

ORGANIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DENTRO DEL PAC

Personal Técnico Operativo

Hay actividades que, por ser esenciales dentro de las áreas, pueden desarrollarse en diferentes áreas. Dentro del PAC, los cursos que contemplan este tipo de actividades estarán englobados en la vertiente genérica.

Así mismo, las áreas atienden diferentes sectores de la población, por lo que las demandas tenderán a ser diferentes y requerirán de conocimientos especializados. En el PAC, los cursos que generarán, desarrollarán o reorientarán los conocimientos especializados, se englobarán en la vertiente específica.



Personal Directivo

Como las actividades del personal directivo dependen mucho de la toma de decisiones, la organización de sus departamentos, habilidades de tipo actitudinal, aptitudinal y organizacional, el nivel de conocimientos rebasa al personal Técnico Operativo. Por esta razón existe el rubro directivo.

Al igual que el personal de tipo técnico operativo, existen dos vertientes: la genérica y la específica.



ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS FASES DEL PAC

A continuación se detallarán las funciones del jefe del área de capacitación y del personal adscrito en el área. Las funciones se detallarán con base en las fases del programa Anual de Capacitación; por lo que en algunos niveles, el jefe de área tendrá mayor acción que los empleados y viceversa.

Jefe del área de capacitación

Etapa Diagnóstica



Apoyándose en el diagnóstico de necesidades de Capacitación (DNC) el encargado del área de capacitación programará el listado preliminar de los cursos anuales contemplados en el PAC.

Redacta los oficios adjuntando información referente al DNC.

Se coordina con los jefes de área cuando algunos cursos nuevos son sugeridos.

Redacta oficios en los que describen las peticiones del área.

Formatos

1. Guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación. (Anexo 1 F. DNC)

El jefe de área hará uso de un formato que englobe las necesidades de capacitación, por lo que deberá tener claro que una necesidad de capacitación es la diferencia surgida entre la acción correcta y la acción ideal. Asimismo, deberá conocer a fondo el llenado del formato del DNC, ya que a menudo surgen dudas entre jefes de oficina o los formatos se llenan de forma incorrecta. A continuación se detallará el llenado del formato, paso a paso.

La primera parte compondrá los datos generales, es decir, a que dependencia pertenece, en éste caso sería a la Delegación Álvaro Obregón. Después sigue la unidad administrativa, es

decir, la dirección general a la que pertenece el área. Por último se anotará el área de adscripción, o sea, el nombre del área que está solicitando los cursos de capacitación

Posteriormente, la guía pide la anotación de las actividades que realiza el área dentro de la Delegación, sugiriendo el apoyo del manual administrativo, el cual detalla los procedimientos del personal en cada área de trabajo.

La segunda parte se enfoca totalmente a la necesidad de capacitación, organizada de la siguiente manera:

- a) *Problemática susceptible de resolverse con capacitación*: En este rubro sólo se identificará la necesidad surgida en el departamento, misma que repercute de forma negativa en el proceso normal del área de trabajo.
- b) *Prioridad de atención*: Dicho rubro cuenta con tres niveles, los cuales describirán si la necesidad tiene una alta, media o baja prioridad
- c) *Temática sugerida para atender la problemática detectada*: El rubro sugiere anotar una acción que erradique o disminuya significativamente la necesidad. Como agente auxiliar se contará con un manual de cursos, mismo que sugerirá algunas alternativas, como soluciones a la necesidad descrita en el primer rubro.
- d) *Nivel de profundidad requerido*: Puede ser básico o complementario. En caso de encasillar aun curso como básico, el solicitante está requiriendo cursos de tipo genéricos o de inducción al área de trabajo. Si el curso es de carácter complementario, sólo se estará actualizando al personal o complementando sus conocimientos en una actividad específica.
- e) *Número de candidatos*: El responsable de área anotará el número de empleados que requieren tomar el curso, sin exceder el máximo impuesto que es de 20 personas, especificando el número de hombres y mujeres.
- f) *Fechas propuestas para su impartición*: En esta sección se sugerirá la fecha idónea para impartir el curso que se solicita.

Definición de un problema

Cuando la persona carece de los conocimientos con respecto a un DNC, se llegan a presentar confusiones al tratar de describir las situaciones que generan las necesidades de

capacitación. Lo que afecta directamente al proceso de capacitación es no tener clara la necesidad correcta. Una problemática frecuente es conocer la necesidad pero no saber cómo describirla.

En primer lugar, se debe saber cuál es nuestra necesidad, a quienes afecta, como los afecta, si la necesidad afecta a terceras personas o repercute directamente en un proceso que se desarrolle dentro del área de trabajo. El proceso antes descrito sonará coherente para quien esté familiarizado con observar problemáticas, pero este proceso lleva tiempo y práctica. Para evitar las anotaciones innecesarias de información, se presenta a continuación un ejemplo.

Se le pidió a un jefe de área que planteara una necesidad de capacitación o problemática (como lo maneja el gobierno del distrito federal), y escribió lo siguiente:

“Dar a conocer al participante, y determinar, las estrategias adecuadas para la solución de conflictos, logrando habilidades directivas que permitan una cultura de prevención de conflictos”

Primero vamos a dividir la oración en dos partes, para analizar una a una, las oraciones enlazadas.

1) “Dar a conocer al participante, y determinar, las estrategias adecuadas para la solución de conflictos,”

En este primer enunciado estamos observando dos factores que influyen en una situación laboral. Uno ya está afectando, mientras que la nueva situación generará una solución para erradicar al primer factor que influye en la acción. Dicho de otra manera, el “conflicto” afecta el desempeño de los empleados de un área de trabajo determinada, para erradicarlo se propone dar a conocer, y determinar, estrategias para evitar conflictos.

Como el “conflicto” es el factor que impide un desarrollo normal en el proceso de trabajo, se considerará como la problemática que afecta el área.

Ahora, analizaremos la segunda parte del argumento:

2) “logrando habilidades directivas que permitan una cultura de prevención de conflictos”

Este segundo argumento sólo está respaldando el planteamiento inicial de nuestra necesidad. Se explica que al obtener un conocimiento nuevo acerca de los conflictos, se genere en el trabajador inquietud sobre el tema y lo lleve a profundizar sobre la prevención de conflictos. Al final de la oración, nuevamente se está haciendo manifiesto el problema.

Para cerrar el ejemplo, la necesidad en este caso sería la detección y prevención de conflictos.

Manual de cursos del gobierno del Distrito Federal

El manual de cursos es un apoyo en la solución de problemas de capacitación, para los jefes de área de la Delegación; en él se detallan aquellos cursos que actuarán como factor de cambio en la solución de necesidades de capacitación.

Para hacer uso del manual de cursos es necesario tener claras las necesidades de capacitación. El manual de cursos de capacitación está dividido en 2 partes: la primera pertenece a la vertiente *técnico operativa*, en sus dos modalidades la genérica y la específica; mientras que la segunda corresponde a la vertiente *directiva*, que también tiene cursos de tipo genérico y de tipo específico.

En ellos se concentra toda la información referente a los cursos de capacitación que se pretendan tomar.

Primero se detalla el número total de horas en las que se impartirá el curso, así como la división en módulos.

Después se encuentra el objetivo general del curso, que describe las habilidades que adquirirá el participante cuando finalice, detallando de forma breve los tópicos que se verán dentro del mismo.

En la tercera parte, viene desglosado el contenido programático, el cual será dividido en módulos. Cada módulo tendrá un objetivo particular que describe los aspectos derivados del tema central del módulo.

2. Consolidado de Necesidades de Capacitación. (Anexo 2 F. CON.)

Este formato reunirá los cursos solicitados por las áreas que integran la Delegación. Con base en el primer formato, se capturaran los datos y se vaciaran en este segundo formato definitivo.

Etapas Programáticas

Prepara bases de datos para consultar información referente al Programa Anual de Capacitación del año.

Prepara información para la primera presentación ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Llena el primer reporte Trimestral de Actividades C-3. *(Anexo 3 F. C-3)*

Formatos

1. Propuesta PAC. (Anexo 4 F. PROP.)

El formato estará integrado por tres partes. La primera se encargará de detallar los datos generales del PAC, donde se anotará el nombre de la Dependencia o Delegación, los datos del Director Técnico del PAC, los datos del Jefe de Unidad de Capacitación.

En segundo plano se anotará el número de servidores públicos. Primero los que están contemplados en plantilla, es decir, el número de empleados que componen la Delegación dividiéndolos en personal técnico operativo (empleados) y de estructura (jefes). En segundo término se anotará el número de personas contempladas en el DNC. En el tercer rubro se anotará el número de personas contempladas en el Programa Anual de Capacitación del año en vigencia. Cabe resaltar que los números dentro del rubro van a variar siempre, dependiendo de las decisiones que tomen el Secretario Técnico y el Subcomité Mixto de Capacitación.

La segunda parte detallará los cursos con un nivel alto de prioridad de los departamentos, es importante decir que en la propuesta del PAC sólo estarán los cursos seleccionados por el subcomité mixto de capacitación, el personal de capacitación y el delegado a través de una

selección equitativa entre las seis direcciones generales, por lo que se omitirán varias propuestas para no rebasar el presupuesto que llegue a aprobarse.

En la segunda Parte, los cursos estarán divididos en cuatro rubros, los dos primeros que son los de genérica y específica, pertenecen al personal técnico operativo, el tercero será exclusivo del personal directivo y el cuarto lo ocuparan eventos organizados por otras instituciones. El formato para estos cuatro rubros es el mismo.

La estructura del formato es la siguiente:

1. *Nombre del evento.*- Se llenará esta casilla con el nombre del curso, el cual puede encontrarse en el DNC o en el manual de cursos, dependiendo de la población (técnico operativo o directivo) y el orden (genérico o específico).
2. *Número en el catalogo.*- Sólo habrá que colocar la matrícula que corresponde al curso en el manual.
3. *Duración en horas.*- Al localizar la matrícula en el manual, también se encontrará la duración del curso. También hay que llenarlo con numeral no con letra.
4. *Número de participantes.*- El número debe ser menor a veinte y mayor a 10 para no cancelar el curso. En caso de exceder el número, se hará una lista de espera. En esta casilla existen dos recuadros más; uno perteneciente a los Técnicos Operativos “T.O.” y otro al personal de estructura “E”. Dependiendo del formato (genérica, específica, directiva y eventos organizados por otras instituciones) se llenará la casilla que corresponde al personal.
5. *Periodo de impartición programado.*- Al igual que la casilla anterior, se divide en dos subcasillas que sugieren la fecha en la que será impartido el curso y el horario para impartirlo.
6. *Agente capacitador.*- Cuando los prestadores de servicios de capacitación están contratados con base en convenios serán de orden “externo”. Cuando pertenezcan directamente al Gobierno del Distrito Federal serán de orden interno.

7. *Inversión programada por evento I.V.A. incluido.*- De manera individual se anotarán los costos totales con el I.V.A. incluido.
8. *Totales.*- Se anotará el número total de cursos en el formato, dependiendo si el formato pertenece al personal técnico operativo (genérico y específico), directivo o eventos organizados por otras instituciones, se anotará el número total de “T.O.” o de “E” contemplados. Finalmente se anotará el número total de agentes internos y externos contemplados en el formato, así como el total general, generado de la suma parcial de los eventos enlistados en el formato.

La tercer parte de la propuesta estará conformada con la distribución del presupuesto de la partida 3302 de capacitación. Dicha distribución presupuestal estará conformada por las cifras resultantes en cada rubro que compone el Programa Anual de Capacitación. Dichos rubros son: eventos de capacitación genérica, eventos de capacitación específica, eventos de capacitación directiva, eventos organizados por otras instituciones, enseñanza abierta.

Los eventos anteriormente mencionados son sumados y el resultado se anotará en la casilla de “monto a programar propuesto”, mientras que en el “techo presupuestal” se anotará el presupuesto aprobado por el Sector Central.

Para el PAC definitivo sólo se vaciará la información aprobada de la propuesta. Aquellos cursos que no fueron aprobados quedarán fuera del PAC definitivo.

Selección de prestadores de Servicios de Capacitación

Controla la información de los prestadores de servicios de capacitación.

Mantiene contacto con las instituciones Prestadoras de Servicios de Capacitación.

Redacta oficios de aceptación, informando a las instituciones que colaboran con el PAC, que sus servicios son requeridos.

Redacta cartas de aceptación cuando los manuales han aprobado las evaluaciones de forma y técnica.

Prepara los contratos para los Prestadores de Servicios de Capacitación, cuando el giro de la empresa es de tipo particular.

Prepara los convenios de colaboración para contratar los servicios de Prestadores de servicios de Capacitación de instituciones públicas.

Formatos

1. Revisión de forma del manual del participante. (Anexo 5 F. REV. FOR.)

La primera parte del formato está estructurada con los datos generales del prestador de servicios de capacitación y del departamento de capacitación.

Después, el formato estará dividido en cuatro apartados, mismos que evaluarán la presentación física del manual. Esta parte es muy sencilla de evaluar, ya que dentro del formato se sugieren opciones, mismas que deben ser llenadas conforme a los lineamientos emitidos por la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Central del Gobierno del Distrito Federal.

El segundo apartado evaluará la estructura del manual. La estructura deberá estar organizada en módulos. A su vez, los módulos que presente el manual deberán ser los mismos que se sugieren dentro del manual de cursos. Es importante contar con una copia del manual de cursos para validar cada punto de este rubro y de los siguientes.

La tercera parte estará centrada en la presentación del material. Lo único que habrá que hacer es revisar si el material cuenta con una carátula general, la cual debe presentar en el ángulo superior izquierdo el logotipo del gobierno del distrito Federal, en la parte superior central el logotipo de la delegación y en la parte superior derecha el logotipo del prestador de servicios de capacitación.

Debajo de los logotipos estará el nombre del prestador de servicios de capacitación, el nombre del curso a impartir, el número de horas que se emplearan para la impartición, la fecha de inicio y de término. A estos datos les corresponden 6 casillas donde el personal que evalúa anotará si están impresos los datos o no, en caso de observar algún detalle a corregir podrá anotarse en la sección de observaciones.

Tras haberse evaluado la carátula deberá revisarse el índice. Éste deberá estar organizado por módulos, mismos que deberán estar en concordancia con los sugeridos en el manual de cursos.

En el octavo punto se observará si existe una introducción. De la misma manera en el punto nueve, deberá existir un objetivo general. En el punto diez, una caratula modular, el nombre y número correctos de los módulos, y con ellos los objetivos modulares. Todo debe concordar con los objetivos modulares y objetivo general del manual de cursos. En caso de no existir, deberá marcarse su ausencia, o en el caso de estar redactados de forma distinta al manual de cursos, se procederá a sugerir la corrección en la parte de observaciones.

La cuarta parte se centrará en evaluar la organización de información en la carta descriptiva modular (*Anexo 6 F. C. MOD.*). Las primeras nueve casillas verificarán si los datos generales de la carta descriptiva modular son correctos. Los datos que se lean en esta parte pueden ser consultados en el manual de cursos. De la casilla diez a la diecisiete se encargarán de verificar si los requisitos que debe contener la carta modular están presentes o no.

Finalmente, estará un recuadro donde el evaluador anotará alguna observación pertinente, que pueda afectar la estructura del material o mejorarse en el formato.

Este formato de evaluación sólo verificará la estructura física del manual. La existencia de los puntos desglosados en ella con respecto a los solicitados por la instancia que los contratará.

2. Revisión técnica del manual para el participante. (Anexo 7F. REV. TEC.)

La primera etapa será exactamente la misma con respecto a los datos del prestador de servicios, el curso que se va a impartir, la dependencia que los solicita y la fecha en la que se impartirá dicho curso. El visto bueno lo dará el encargado de área que solicita el curso y el Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación, quedando como testigo el coordinador del curso.

El formato se encargará de verificar la concordancia entre los objetivos, los contenidos, subtemas derivados de los temas principales, actividades de aprendizaje y planeación de las

clases. En caso de cumplir con los requisitos pedidos se marcará la casilla de “sí”, en el caso de omitir o no cumplir con la necesidad del área solicitante se marcará “no”. En el caso de detectar alguna anomalía que pueda corregirse, se anotará la sugerencia o corrección en la casilla de observaciones. El formato es pequeño, sin embargo, cada rubro a evaluarse deberá ser calificado con rigor. El lenguaje utilizado puede ser redundante, técnico, fuera de lugar y eso significaría un obstáculo en el aprendizaje del participante. Asimismo, las observaciones independientes deberán anotarse en la casilla general de observaciones.

Nota aclaratoria. (Anexos 8 F. COMP. FOR. y 9 F. COMP. TEC.)

Tras haber concluido satisfactoriamente la revisión de forma y la revisión técnica, se procederá a elaborar comprobantes de ambos formatos de manera independiente. Estos deberán estar firmados por el coordinador de curso, el jefe del área solicitante, el Jefe de Unidad Departamental de Capacitación y el Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación.

Etapas de Ejecución

Prepara información para la segunda presentación de avance ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Llena el segundo reporte Trimestral de Actividades C-3.

Planea y estructura el cronograma de actividades del PAC.

Captura la información de inscripciones a los diferentes cursos del PAC en vigencia.

Planea, diseña, organiza y reproduce machotes de material de difusión.

Ayuda en la coordinación de cursos.

Se encarga de darle apertura a los cursos que le sean asignados (presentación del capacitador, pasar lista, disponer con el material suficiente, disponer de recursos de cafetería, supervisar las áreas de capacitación, etc.)

Mantiene comunicación con el prestador de servicios durante los cursos que le asignen.

Mantiene comunicación con los participantes de los cursos que le sean asignados.

Captura datos del personal inscrito en el PAC, en bases de datos con información específica de cada curso.

Entrega constancias de curso a los participantes que hayan obtenido un promedio mínimo de 8 y cubierto el 80% de Asistencias.

Etapas de Evaluación y seguimiento

Reúne información para el tercer reporte trimestral de actividades de capacitación C-3.

Reúne la información recabada en los formatos pertenecientes al PAC, la sintetiza y la reúne para la última presentación de resultados ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Personal adscrito a capacitación



Etapa Diagnóstica

Conocerá de forma progresiva las áreas involucradas de la Delegación a través de la entrega de oficios.

Recogerá los formatos del DNC de las diferentes áreas.

Etapa Programática

Mantendrá actualizadas las bases de datos.

Ayudar a la organización del departamento y a la elaboración de material para la presentación ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Selección de Prestadores de Servicios de Capacitación

Para el caso de una revisión técnica, llevará el material propuesto por el prestador de servicios de capacitación al área solicitante del curso.

Etapa de Ejecución

Ayudar a la organización del departamento y a la elaboración de material para la presentación ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Reproduce material de difusión.

Invita al personal a los nuevos cursos de Capacitación.

Ofrece información a empleados sobre los cursos que integran el PAC.

Repartir material de difusión de los cursos que integran el PAC.

Coordinar cursos de capacitación:

- Presenta al capacitador ante el grupo.
- Lleva la relación del personal inscrito.
- Pasa lista y verifica asistencias.
- Realiza llamadas telefónicas a las áreas cuando un asistente llega a faltar a su curso.
- Utiliza los formatos de evaluación al capacitador.
- Escucha y recoge quejas, sugerencias y comentarios referentes al curso que le fue asignado.

Entrega constancias de curso a los participantes que hayan obtenido un promedio mínimo de 8 y cubierto el 80% de Asistencias.

Formatos

Los coordinadores de curso sólo llevarán la relación de participantes pertenecientes al rubro técnico-operativo, y eventos organizados por otras instituciones, donde intervenga personal técnico operativo. Los cursos de la vertiente directiva serán impartidos en el Sector Central de forma independiente.

1 Registro de inscripción (Anexo 10 F. REG. INS.)

La primera parte registrará los datos de la delegación, la fecha de impartición (desde su inicio hasta su culminación), el nombre del curso, el lugar, la clasificación (genérica o específica) que ocupa el curso dentro del PAC, el número de horas de impartición, nuevamente la fecha de inicio y la institución que impartirá el curso.

La segunda parte del formato estará organizada de la siguiente manera:

- Número (No.): La numeración se hará hasta el número veinte.
- Nombre del participante: desglosado en apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres.
- Número de empleado: Folio que puede localizarse en la credencial que expide la Delegación a cada empleado.
- Tipo de personal: Se anotará si el empleado es de base, eventual o interinato.
- Unidad administrativa de adscripción: En esta casilla se anotará el área de trabajo a la que pertenece el participante.
- Género: Masculino o femenino.
- Edad.
- Grado máximo de estudios.
- Concluido: Se anotará si el participante culminó sus estudios o no.
- Puesto Real: Es decir, el puesto que ocupa dentro de su área de trabajo.

En la parte inferior izquierda se anotará la fecha del día de registro, en la parte inferior derecha estará la firma del Jefe de Unidad Departamental de Capacitación.

2. Registro de asistencia y evaluación modular RAEM. (Anexo 11 F. RAEM)

Similar al formato anterior. Comenzará con los datos generales, el nombre de la dependencia, el nombre del curso, la fecha de impartición, lugar y clasificación dentro del PAC, nombre del módulo, número del módulo, institución prestadora de servicios de capacitación y el nombre del capacitador.

La estructura del formato es la siguiente:

- Nombre: Desglosado por apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres.

- Número de empleado: Folio que puede localizarse en la credencial que expide la Delegación para sus trabajadores.
- Tipo de Personal: Anotar si el empleado es de base, eventual o interinato.
- Asistencia: Se anotarán los días de actividad, desde el inicio hasta su culminación (esta casilla deberá llenarla el capacitador). En el caso de ausencia se anotará de manera diferente a la asistencia. Se anotará con número el total de asistencias y el porcentaje de las mismas.
- Evaluación: Toda actividad sujeta a evaluaciones de avance o sumativas deberán anotarse en este rubro. El dato que deberá anotarse únicamente será la calificación obtenida por el participante.
- Acreditado: Tras haber hecho el promedio final y contemplando el porcentaje de asistencia de cada participante, el capacitador anotará si el participante acredita el curso o no.

El formato deberá estar firmado por el coordinador de vinculación institucional, es decir, por el jefe inmediato del capacitador, el capacitador y el jefe de Unidad Departamental de Capacitación.

3. Concentrado de evaluación y asistencia. (Anexo 12 F. CEA)

El concentrado de evaluación y asistencia será el formato que sintetice la información de los formatos anteriores, su estructura es similar al del RAEM, sólo que en este caso se llevará la evaluación de todos los módulos, en caso de haberlos.

Etapa de Evaluación y seguimiento

Ofrecer críticas constructivas o comentarios que impulsen al mejor desarrollo del PAC.

Capturar información de los formatos a una base de datos.

Ayudar a la elaboración física del material para su presentación ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Ayudar a la organización del departamento y a la elaboración de material para la presentación ante el Subcomité Mixto de Capacitación.

Formato

1. Cédula de evaluación. (Anexo 13 F. CED. EV.)

La primer parte estará integrada por los datos de identificación. La estructura será: dependencia, nombre del curso, fecha de impartición, número de horas y nombre la institución prestadora de servicios de capacitación.

La cédula será dividida en dos rubros: el primero calificará aspectos específicos del curso; el segundo, aspectos generales.

El formato será llenado por los participantes con base en las experiencias vividas dentro del curso. Calificarán la validez, pertinencia, congruencia, desarrollo, recursos didácticos (planeación, material, conocimiento) y aspectos conductuales del capacitador.

La calificación en la cédula se dará en dos formas: una con letra, la otra con número; bajo un parámetro de 1-5.

2. Reporte de observaciones y comentarios de la encuesta al participante. (Anexo 14 F. OBS.)

Tiene la misma estructura de datos de identificación que la cédula de evaluación; sólo que, en la segunda parte, el coordinador se encargará de vaciar las opiniones de los participantes con respecto al curso que tomaron.

GLOSARIO

Actitud.- Tendencia o disposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de un modo determinado un objeto, una persona, suceso o situación, y actúa en consonancia con dicha evaluación. Se aprende y se adquiere con la experiencia y puede permanecer durante mucho tiempo en la vida (Castillo).

Adiestramiento.- Es el proceso de inducción a un conocimiento, entrando en acción las bases teóricas y prácticas en la enseñanza. Dicho proceso muestra el por qué y el cómo de un procedimiento. Proporciona habilidades de orden manual-operativo para ejecutar el trabajo, ya sea un movimiento fino o grueso para ejecutar el trabajo en forma efectiva. En esta área se valora la rapidez, precisión, exactitud y destreza (Pinto Villatoro)

Aptitud.- Disposición innata que facilita la realización de ciertos aprendizajes y tareas (Castillo).

C-3.- Formato donde se informa y se comprueban los gastos ejercidos hasta el momento. Se presenta de manera trimestral, donde se describe la información de los gastos ejecutados durante el desarrollo del Programa Anual de Capacitación. De manera más objetiva y sintetizada, se describen los resultados de los cursos, desde su inicio hasta el final, la población contemplada en un inicio, la población que estuvo inscrita, la población que acreditó los cursos descritos hasta el momento y el costo de cada curso.

Capacitación.- Proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, habilidades y actitudes, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, con perspectiva de equidad de género (Grados).

Cartas descriptivas modulares.- Plan de estudio que presenta una visión general y sintética del curso o eventos de capacitación. Se considera una guía flexible que se ajusta a las necesidades concretas de un grupo de trabajo (Reza).

Circular 1 bis.- Es la normatividad, en materia de recursos, para los órganos descentralizados del Gobierno del Distrito Federal, cuyo contenido comprende 10 rubros:

1. Administración de personal, capacitación
2. Desarrollo de personal, servicio social y prácticas profesionales
3. Relaciones laborales
4. Modernización administrativa
5. Adquisiciones
6. Almacenes e inventarios
7. Administración de documentos y archivística
8. Servicios generales
9. Informática del Gobierno del Distrito Federal
10. Disposiciones diversas
11. Servicios inmobiliarios

Convenio.- Acuerdo establecido entre un organismo y otro, en el que se detallan las acciones que ambos hayan convenido.

Cronograma.- Instrumento de control del tiempo, donde se programan eventos, cursos y presentaciones, referentes al departamento de capacitación.

Cursos de desarrollo.- Cursos cuyo contenido principal estimula el incremento y la explotación de potencial y actitudes en el trabajador; lo que provoca el crecimiento y seguridad en el desempeño de sus labores como jefe área. Estos cursos son exclusivos de los mandos directivos; en el caso de la Delegación, este tipo de cursos se imparten al personal de estructura.

Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal.- Área encargada de las revisiones a los DNC y PAC de las Unidades Departamentales de Capacitación y Desarrollo de Personal, pertenecientes a las 16 Delegaciones Políticas del Distrito Federal.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).- Instrumento de investigación corporativa; cuyo objetivo principal consiste en obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar, y poner en operación, programas tendentes a satisfacer las necesidades (Reza).

DNC con base en puesto-persona.- Se aplica cuando el 80% de la población de una empresa ocupa puestos operativos. Arroja problemáticas reales debido a la profundidad y carácter cuantitativo de su metodología. Este instrumento suele aplicarse al personal de nuevo ingreso, personal que lleva tiempo laborando en la empresa que ha sido transferido y al personal fijo de áreas operativas. El carácter de la capacitación se sugerirá a partir de los resultados finales que arroje la investigación de este instrumento (Pinto Villatoro).

DNC con base en el desempeño.- Se maneja y orienta a través de objetivos derivados de los siguientes tópicos: cumplimiento de objetivos, creatividad del empleado, innovación, trabajo en equipo y liderazgo (Pinto Villatoro).

DNC con base en multihabilidades.- Este tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) se aplica a empresas cuya estructura productiva operativa no se encierra en funciones específicas (Pinto Villatoro).

Con respecto al tiempo de aplicación de este DNC, es un largo proceso de análisis, aunque finalmente describirá a detalle la respuesta de la fuerza de trabajo en diferentes tareas. Los resultados no son inmediatos, sino que se ven reflejados a mediano plazo. El análisis para desarrollar este instrumento parte de las funciones sencillas, para después ir analizando aquellas cuya complejidad exige un mayor nivel de razonamiento por parte del ejecutor, para deliberar que cursos se adaptarán para elevar la eficiencia.

DNC con base en problemas.- Determina las problemáticas presentadas en mandos medios, involucrando a personal de diferentes áreas. Para cimentar su efectividad será necesario contar con un DNC puesto-persona, que servirá como punto de apoyo y dirección. De esta manera, se evitarán las repeticiones recurrentes en cada área de trabajo al momento de enunciarlas (Pinto Villatoro).

Habilidad.- Conocimientos, cuya adquisición es imprescindible para lograr otros, a partir de ellos (Carrillo).

Instrucción Formativa.- A diferencia de los cursos de adiestramiento, las características de un curso de este tipo se especializan en problemáticas específicas, nacidas en los puestos de trabajo.

Misión.- Incluye los objetivos esenciales del departamento; generalmente se focaliza fuera de la empresa, es decir, en las exigencias de la sociedad, el mercado o el cliente (Chiavenato)

Necesidad de Capacitación.- Diferencia que se produce entre la acción correcta y la acción real (Castillo).

Objetivo.- Es el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento o de una función completa (Calderón).

Personal directivo.- Empleados de estructura, cuyas funciones laborales describen a altos mandos dentro de la Delegación.

Personal técnico operativo.- Empleados cuyas actividades van desde el manejo y reparación de maquinarias, hasta la organización y realización de funciones específicas en departamentos pertenecientes a una dirección general.

Programa Anual de Capacitación (PAC).- Constituye un proceso de formación para el trabajo. En él podremos vislumbrar las condiciones a las que deberán sujetarse las actividades de capacitación, así como su descripción, duración, recursos asignados y personal responsable. (Calderón)

Prestadores de servicios de capacitación.- Empresas de carácter público o privado, cuya actividad principal es la impartición de conocimientos, a través de cursos con temáticas específicas.

RAEM.- Registro de asistencia y evaluación modular.

Sector Central.- Órgano gubernamental que administra, controla y orienta a los órganos descentralizados del Distrito Federal.

Subcomité Mixto de Capacitación.- Se encarga de instrumentar (mediante la aprobación, evaluación y seguimiento los Programas de Capacitación, Enseñanza Abierta y Servicios Social) las acciones que proveen a los servidores públicos de los medios y las herramientas necesarias para desarrollar sus capacidades y habilidades en el ámbito laboral, profesional y personal, en beneficio propio, institucional y de la ciudadanía. El Subcomité Mixto de Capacitación se integra por: Un presidente, dos presidentes adjuntos, 6 Vocales, mismos que se nombrarán mediante el Acta de Instalación, en la primera reunión.

Recursos didácticos.-Son el nexo entre la palabra y la realidad. Son medios o soportes para sostener los procesos de enseñanza-aprendizaje con un elevado nivel de motivación en las actividades o tareas.

Se incluyen bajo este concepto, desde las técnicas de motivación a emplear por el instructor, a las actividades programadas, sin olvidar el material didáctico. (Castillo).

Vertiente Genérica.- Nivel de cursos que contemplan actividades comunes, que por ser esenciales pueden desarrollarse en diferentes áreas, cumpliendo la misma función. Un ejemplo de una actividad esencial común en diferentes oficinas es la organización de archivo.

Vertiente Específica.- Nivel de cursos que contemplan actividades específicas pertenecientes a un área de trabajo determinada.

Visión.- Imagen que la corporación tiene de sí misma y de su futuro. Está orientada a lo que pretende ser mas que a lo que realmente es. (Chiavenato)

BIBLIOGRAFÍA DEL MANUAL

- CALDERÓN Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. 7ª reimpr. México, Limusa-Noriega editores, 1995. 129p.
- CASTILLO Arredondo, Santiago. *Vocabulario de evaluación educativa*. 1er ed. Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2003. 295p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Trad. Germán Villamizar. 2ª reimpr. Colombia, Mc Graw Hill, 2005. 475p.
- GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. “Ejecución, seguimiento y evaluación del programa anual de capacitación.”
- GRADOS, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. 1er ed. México, Editorial Trillas, 2001. 361p
- PINTO Villatoro, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación. Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. 1er ed. México, Mc Graw Hill-Interamericana editores, 2000. 206p.
- REZA Trosino, Jesús Carlos. *Antes y después de la capacitación. ¿Qué? Aspectos relevantes que el instructor debe saber para diseñar cursos efectivos de capacitación*. 1a ed. México, Gasca-Sicco, 2006. 193p.

MESOGRAFÍA DEL MANUAL

- DELEGACIÓN IZTAPALAPA. *Manual específico de operación del Subcomité Mixto de Capacitación*, en: http://www.iztapalapa.gob.mx/pdf/manual_5.pdf.
- GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. Circular Uno Bis 2007 “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”
http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/circular_unobis_c_reformas2007.pdf

CONCLUSIONES

Para concluir esta investigación acerca del programa anual de capacitación, y los procesos que en ella se realizan, se desarrollarán puntos importantes que complementarán el trabajo actual.

Un respaldo teórico del proceso, que lleva un programa anual de capacitación, es importante para el personal que se desarrolla dentro de un departamento de capacitación, puesto que ubica al involucrado en un contexto que continuamente se redefine a través del cuestionamiento de sus acciones en su producción.

¿Cómo?, ¿por qué? y ¿para qué?, son preguntas básicas para quien busque siempre las finalidades de la capacitación. De la misma forma, son preguntas que siempre estarán presentes en la estructuración de un programa anual de capacitación. Al haber cubierto este punto sobre los elementos teóricos, también es necesario tener conocimiento de las herramientas de investigación corporativa, cuya importancia radica en la localización de nuestros objetivos a reformar, cambiar o erradicar.

No se debe usar un instrumento sin saber por qué se usa, con qué finalidad se lleva a cabo y cuántos tipos diferentes existen. A lo anterior podemos decir que un instrumento de este tipo es el DNC. Contando con un modelo para elaborar un programa anual y contemplando a la población que conforma el entorno (en este caso el personal de la Delegación), podremos adecuar un formato que recabe la información necesaria.

Debido a que el conocimiento está sujeto a interpretarse de diferentes maneras varios autores retoman la temática de la capacitación; para ello será necesario recurrir en un primer momento al material disponible en el área, estudiarlo con detenimiento y localizar una metodología teórica que se adecúe a las acciones que la organización necesite.

En el caso de las organizaciones gubernamentales descentralizadas, todas ellas tienen una metodología sugerida por el sector central del gobierno del Distrito Federal, de esta manera tienen a su favor una serie de formatos que apoyan el proceso del programa anual de capacitación.

Ésta acción, en un sentido, pretende amalgamar las acciones de capacitación y evitar la generación de varias acciones, que signifiquen el retraso de análisis de información en la dirección general de capacitación y desarrollo de personal; la cual está encargada de evaluar los procedimientos y dar el visto bueno a los proyectos de capacitación de las Delegaciones dependientes de ella. Si se concediera la libertad a cada Delegación de estructurar sus programas, la desorganización vendría de inmediato y los programas anuales no cubrirían el tiempo contemplado.

El control, a través de un sólo formato para las dieciséis Delegaciones, acelera el proceso de planeación y cubre los objetivos que lleguen a determinarse en la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal. Lo viable en estos casos sería someter a evaluación los formatos que se utilicen en el programa anual de Capacitación. Al describir el formato de diagnóstico de Necesidades de Capacitación se encontraron algunas deficiencias, que en ocasiones no llega a entender el personal encargado de llenar dicho formato. Se pretende estructurar un DNC con base en problemas, combinado con la estructura de un DNC con base en puesto-persona.

Combinar dos instrumentos que persiguen finalidades diferentes, en el cual los tiempos en que se llegan a realizar son dispares, es ineficiente y genera gastos adicionales a la organización. Generan problemáticas de análisis de información. Lo ideal será formularlos por separado. Se obtendrán del DNC con base en puesto-persona las acciones realizadas en cada área. Se detectarían las necesidades de puestos operativos existentes, contemplando, también, qué tipo de personal estará sujeto a examinarse. De llevar a cabo este instrumento, en un lapso de tiempo prolongado se necesitará más personal en el área de capacitación, que recabe datos, los capture y se analice los resultados. Como se dijo en el capítulo primero, este instrumento estudia a fondo los departamentos de la organización y detalla la información gracias al estudio personalizado de los trabajadores.

Por otro lado, un DNC con base en problemas, se apoyará del DNC con base en puesto-persona para identificar las necesidades y separarlas de problemáticas.

Una metodología con la que se ha trabajado durante años no necesariamente habla de acciones eficientes si no se evalúa constantemente. Recordemos que así como el conocimiento cambia, los procesos de trabajo también.

Al momento de enfrentarnos a un proceso real de capacitación, otro obstáculo que suele presentarse es el desconocer las formas de proceder ante un proceso de gran peso y responsabilidad, como lo es un programa anual de capacitación. Es de suponerse que hay una diferencia enorme entre un proceso descrito en teoría a vivirlo.

En este caso, me tuve que enfrentar al vocabulario que utilizaba la Delegación para describir el proceso de un programa anual; sin embargo, me fue relativamente fácil ir entendiendo los términos conforme iba observando los procesos en cada etapa de desarrollo del programa anual. Si para un estudiante de pedagogía fue complicado entender términos, ¿qué habrá pasado con el aprendizaje del personal nuevo?

Otro error común es hacer el trabajo, pero no se saber de los fines que persiguen dichas acciones, al pasar el tiempo, esta continua repetición pasa a ser mecanicista y rutinaria.

Se debe pensar al área de Capacitación como un área estratégica de la organización; la cual, además de brindar apoyo educativo que impulsa a los trabajadores, impulsa de manera indirecta el continuo mejoramiento de los servicios que brinda la Delegación.

Sobreestimar las acciones de un departamento sin saber que hace, o saber muy poco acerca del área, nos impide entender los objetivos esenciales del área en la que se está trabajando.

Cada departamento desarrolla una función específica. Esto permite que los trabajadores adquieran una identidad y lleguen a observar con más claridad el por qué de su trabajo.

Para el personal de capacitación, será necesario conocer la estructura de su organización; desde las ubicaciones físicas hasta los procedimientos de trabajo que en cada área se realizan. Lo anterior es difícil de recordar, pero para ellos existen recursos escritos que pueden ayudarnos a recabar la información necesaria y nos faciliten la identificación de las áreas con las que se va a trabajar.

Derivado del argumento anterior, las entrevistas realizadas en el capítulo III me ayudaron a profundizar sobre los conocimientos que los trabajadores del departamento de capacitación tenían, con respecto a su área de trabajo, sus conocimientos teóricos y sus conocimientos en el proceso del programa anual de capacitación.

Me encontré con resultados que, en cierta medida, esperaba encontrar. Del proceso laboral, cada empleado mostró total conocimiento, dependiendo de las acciones que realizaba, desde la jefa de unidad departamental hasta el empleado dependiente del departamento de capacitación.

No obstante, en el caso de los conocimientos teóricos, las definiciones tenían cierto límite, pues se contemplaba la finalidad de la capacitación y a quienes contempla, pero no resaltaron la importancia de ésta para los empleados. La organización institucional gubernamental tiene obstáculos para el empleado, mismos que representan una barrera en el ascenso y un problema a nivel organización. Esta problemática llega desmotivar a la mayoría de los empleados al querer ascender, ya que el factor “palanca” o los recomendados son quienes pueden aspirar a puestos mejor remunerados; lo que provoca directamente la falta de interés de algunos trabajadores, disminuyendo sus aspiraciones dentro de la Delegación; de este modo se vislumbra el trabajo rutinario y no un trabajo por vocación. Sin embargo, la problemática descrita con anterioridad no la atiende el departamento de capacitación, pero la considera como un factor determinante en el aprendizaje de los empleados. Tal vez, este motivo limite la definición en parte.

Sin embargo, esto no deja a un lado el pensamiento del desconocimiento de una plataforma teórica que respalde sus conocimientos. El desconocimiento teórico de un proceso limita al trabajador en su desempeño, lo lleva al aprendizaje por experiencia a través del ensayo y del error, procesos que prolongan el aprendizaje, lo limitan y se lo mantienen incompleto.

Durante la entrevista o al finalizar la misma, se mostraron interesados en la mejora de sus conocimientos, ya que admitieron que dentro del proceso hay fallas tanto a nivel departamento como a nivel Delegación.

Una de las preguntas que recibí fuera de la entrevista fue: ¿qué harás con la información que recabaste en la entrevista? No pude ofrecer una respuesta inmediata, pero pensé que si

existía material que hiciera evidente la importancia del departamento y de sus trabajadores, éstos podrían interesarse en investigar más sobre el proceso de capacitación, y en plantear cuestionamientos sobre el quehacer de cada empleado en el área y en la Delegación.

Mi respuesta fue: “crear material de apoyo al personal nuevo de capacitación”. Dicha respuesta fue bien recibida por parte de la jefa de unidad departamental, ya que mencionó en la entrevista que el personal que llega a capacitación, en su mayoría, es por rotación. Dejó claro que es personal que sale por algunas diferencias con sus jefes, o porque estaban a disposición, pero muy pocos llegan por contrato directamente.

Al describir una idea inicial acerca de la elaboración del manual, dijo que capacitación necesitaba una identidad de entre todos los departamentos. El planteamiento fue interesante, ya que en el manual administrativo sólo describía las acciones y procedimientos de las áreas, pero no marcaba las misiones y las visiones de cada una.

La finalidad del manual de inducción es, precisamente, crear una identidad del trabajador hacia con su área de trabajo. Describe, primero, de que áreas se depende directamente, define la identidad del departamento de capacitación, explica qué hace el departamento, con qué áreas de la Delegación se relaciona en el programa y, finalmente, describe de una forma sintetizada qué acciones llevará a cabo el trabajador de capacitación en su estancia.

El manual no es una solución definitiva a las diferentes problemáticas que lleguen a presentarse en el área. Su finalidad es acelerar el proceso de aprendizaje del programa anual de capacitación, para hacer más eficientes las acciones.

Hay problemáticas externas que afectan el proceso de capacitación, sin embargo, éstas deberán ser externadas al Delegado, a los directores generales y a los jefes de área.

Dichas problemáticas son:

- Desconocimiento del formato del DNC.
- Minimizar el valor de capacitar a los trabajadores del área.
- Confundir problemáticas de departamento con necesidades de capacitación.
- Dar preferencia a personal y que éste no aproveche los cursos.

- Ver al área de capacitación como un departamento más de la delegación y de menor importancia.
- No tener comunicación con el departamento de capacitación.
- No adiestrar ni capacitar al personal de en su área de trabajo.
- Colocar personal a disposición con antecedentes negativos, que, además, muestren poco interés en el área de capacitación.
- Mantener una estructura organizacional desestabilizada.
- No contar con espacios de capacitación adecuados.

Lo anterior son sólo algunas problemáticas evidentes que afectan el proceso, pero que no fueron contempladas en esta investigación porque son temas que deben tratarse a nivel institucional.

Cada una de estas temáticas están sujetas a ser tópicos de investigación para profesionales en pedagogía, así como de otros ramos de corte social o institucional.

Para finalizar mis conclusiones, también quiera resaltar el hecho de la poca valoración de departamentos involucrados en el campo educativo en la Delegación. Hay departamentos que abarcan estructuras inmobiliarias enormes y, en su estructura, la tecnología usada es la más reciente. En el caso de la Unidad Departamental de Capacitación, el departamento abarca sólo un piso compartiendo su espacio con los departamentos de Servicio Social, enseñanza abierta y prestaciones.

El personal es poco, la difusión de impulso académico en enseñanza abierta es muy poca y las áreas suelen actualizar sus conocimientos en ocasiones con los prestadores de servicio social. Un programa anual de capacitación no es una solución que año con año subsane las necesidades de capacitación, lo correcto es terminar con las necesidades de capacitación y pasara otras de índole distinta. También se requiere una estructura de profesionales en educación, que innoven con sus ideas y conocimientos los procesos de aprendizaje y motivación del personal, sin dejar a un lado al personal que ya labora en esas áreas.

Otro factor importante dentro de la estructura organizacional, será acabar con los abusos sindicalistas por parte de empleados insatisfechos por acciones disciplinarias de varios jefes nuevos. Darle un sentido de responsabilidad en el puesto al trabajador de gobierno es una

tarea que no atañe al departamento de capacitación, sino que debería ser una de las principales metas del gobierno para elevar el nivel de eficiencia en sus trabajadores.

La Delegación Álvaro Obregón trabaja para ofrecer una serie de servicios a la comunidad. Sin embargo, no se ha hecho un estudio serio de la organización de sus departamentos y funciones. Para poder prestar un servicio de calidad, primero habrá que hacer un análisis de la situación actual.

Acciones como éstas repercuten directamente en la capacitación de personal: ¿De qué forma?, ¿Para qué hacerlo?, “estamos bien como estamos ahora”. Preguntas y respuestas que de inmediato se escucharán; no obstante, debemos de recordar que las empresas de corte privado han rebasado en niveles de eficiencia a las organizaciones gubernamentales, ya que por contemplar las problemáticas que afectan a su estructura interna han mejorado las funciones de sus departamentos. Esto repercute en los servicios y productos que producen.

**A
N
E
X
O
S**

ANEXOS DEL CAPITULO III

FORMATO DE ENTREVISTA PARA JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL Y ENCARGADO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

La siguiente entrevista tiene como fin recabar datos con respecto a la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal, su estructura, sus funciones, el proceso de desarrollo del PAC (Programa Anual de Capacitación) y conocimientos teóricos del personal con respecto a capacitación.

I. Preguntas de apertura

- 1.- Antes de ingresar a la unidad departamental de capacitación ¿Qué tipo de funciones sabía que brindaba el departamento dentro de la Delegación?
- 2.- Al formar parte de esta unidad y considerando el tiempo que lleva laborando dentro de ésta, es de suponer que ha adquirido nuevos conocimientos. Mencíelos.
- 3.- ¿Cuál es el perfil o habilidades que la Delegación considera para contratar o reubicar personal al departamento de capacitación?
- 4.- En ocasiones el personal aprende sus funciones al irse involucrando en las acciones del departamento, sin embargo, si tuviese la oportunidad de sugerir que el nuevo personal ingrese con conocimientos teóricos ¿Qué tipo de conocimientos propondría usted y que finalidad tendría contar con personal con los requisitos que usted sugiere?

II. Preguntas de orden teórico

- 5.- Al estar en un área de formación surge una cuestión importante ¿capacitación y educación son sinónimos o uno es derivado de otro?
- 6.- Tras haber hecho esta relación defina en sus propias palabras el concepto de capacitación.
- 7.- Además de los conceptos antes definidos. ¿Cree que existan otros conceptos que ayuden a entender mejor el porqué y las finalidades que persiguen dentro del proceso de capacitación y además mencionar algunos?

III. Preguntas referentes al PAC

- 8.- La capacitación no es un concepto aislado, ni con procesos independientes unos de otros, sino que, es un proceso en conjunto que se va desarrollando por etapas. La Delegación ¿Tiene un proceso propio para ir cimentando éste proceso? De ser así descríballo.
- 9.- ¿Qué es un Programa Anual de Capacitación? ¿Se conforma de acciones en conjunto? ¿Cuáles son?

10.- ¿Quiénes y cómo participan en la construcción y desarrollo y evaluación de los cursos que conformarán el Programa Anual de Capacitación?

11.- ¿El Programa Anual de Capacitación es parte de un plan, proyecto o parte de las metas del Sector Central?

12.- ¿Qué es un Subcomité Mixto de Capacitación?

13.- ¿Qué herramienta se utiliza al iniciar la estructuración del Programa Anual de Capacitación?

14.- El diagnóstico de necesidades es una herramienta que rastrea aquellas acciones o situaciones que implican un obstáculo para el desarrollo correcto de las funciones en cada departamento ¿Los responsables de área saben como utilizar éste recurso de manera óptima? Describa una situación donde el instrumento se utilice de manera incorrecta y uno donde el responsable utilice correctamente el formato.

15.-¿Qué son los recursos didácticos? ¿Podría mencionar algunos?

16.- Puede llegar a pensarse que la Delegación o el Sector Central, al tener un manual de cursos con temario, también han construido material para el capacitador, ¿El prestador de servicios de capacitación hace uso de ellos? O al contratarse el servicio, ¿El prestador también trae consigo su material didáctico?

17.- Entonces dichos recursos ¿Se someten a revisión? ¿Qué requisitos deberán cumplir para ser aceptados?

18.- En ocasiones los cursos de capacitación no se toman porque realmente se tenga un interés, sino que, a veces se toman como una excusa para salir del área de trabajo ¿Qué estrategia sigue el departamento de capacitación para involucrar e interesar al personal de la delegación con los cursos del PAC?

19.- Describa brevemente un curso de capacitación desde su inicio hasta su culminación.

IV. Preguntas referentes al departamento

20.- Los cursos de capacitación deben estar supervisados siempre, para verificar que el prestador se apegue a su contrato ¿Qué funciones desempeña el coordinador? ¿Qué ocurre cuando el coordinador no cumple con sus funciones u omite detalles importantes para la contratación posterior del prestador?

21.- Pero, las observaciones, decisiones y sugerencias no son una garantía para evaluar ciertas acciones, algunas deberán estar apoyadas en hechos previos registrados con anterioridad en instrumentos de evaluación ¿Existen dichos formatos? ¿Qué finalidad tienen?

22.- El participante que evalúa al prestador de servicios al final de los cursos ¿Es tomada en cuenta su evaluación? ¿De que manera?

23.-¿Todo el personal tiene derecho a ser capacitado?

V. Mecanismos de control del PAC

24.- Además de las presentaciones ante el Subcomité Mixto de Capacitación ¿Existen otros mecanismos de control y evaluación que sigan el proceso de la capacitación?
¿Cuáles son?

ANEXOS DEL CAPÍTULO III

FORMATO DE ENTREVISTA PARA EMPLEADOS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

La siguiente entrevista tiene como fin recabar datos con respecto a la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal, su estructura, sus funciones, el proceso de desarrollo del PAC (Programa Anual de Capacitación) y conocimientos teóricos del personal con respecto a capacitación.

I. Preguntas de apertura

- 1.- Antes de ingresar a la unidad departamental de capacitación ¿Qué tipo de funciones sabía que brindaba el departamento dentro de la Delegación?
- 2.- Al formar parte de esta unidad y considerando el tiempo que lleva laborando dentro de ésta, es de suponer que ha adquirido nuevos conocimientos. Mencíonelos.
- 3.- ¿Cuál es el perfil o habilidades que la Delegación considera para contratar o reubicar personal al departamento de capacitación?
- 4.- Al entrar al departamento de capacitación es poco probable encontrar algún conocido ¿Cómo aprendió a desenvolverse para pedir ayuda en sus tareas? ¿Las entendió al instante o le llevó tiempo dominar sus funciones?

II. Preguntas de orden teórico

- 5.- Al estar en un área de formación surge una cuestión importante ¿capacitación y educación son sinónimos o uno es derivado de otro?
- 6.- Tras haber hecho esta relación defina en sus propias palabras el concepto de capacitación.

III. Conceptos del PAC

- 7.- ¿Qué es un Programa Anual de Capacitación?
- 8.- ¿Qué es un Subcomité Mixto de Capacitación?
- 9.- ¿Qué son los recursos didácticos? ¿Podría mencionar algunos?

IV. Funciones del Empleado

- 10.- ¿Cuáles son sus funciones en el proceso de capacitación?
- 11.- Es necesario saber trabajar en equipo al realizar el PAC?
- 12.- ¿Ha supervisado algún curso de capacitación? ¿Podría compartir alguna experiencia de éstos?
- 13.- Cuando acaba algún curso ¿Que tipo de tareas son asignadas a los empleados?

V. Sugerencias

14.- En caso de que la Delegación ofreciera un curso sobre la planeación y desarrollo del PAC al personal de capacitación y a las áreas de apoyo ¿Tomaría usted ese curso? ¿Con que finalidad?

ANEXOS DEL CAPÍTULO IV.

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

ANEXO 1 F. DNC

	Oficialía Mayor Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal									
Guía para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2010										
Vertiente Técnico-Operativa										
Dependencia: _____ Unidad Administrativa: _____ Área de Adscripción: _____ Indique sus actividades principales (Manual Administrativo): _____ _____ _____										
No.	Problemática susceptible de resolverse con capacitación	Prioridad de atención			Temática sugerida para atender la problemática detectada	Nivel de profundidad requerido		Número de candidatos		Fechas propuestas para su impartición
		Alta	Media	Baja		Básico	Complementario	Mujeres	Hombres	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
Elaboró:		_____ Nombre, firma y cargo								

ANEXO 1 F. DNC



Oficialía Mayor
 Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

Guía para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2010

Vertiente Directiva

Dependencia:
Unidad Administrativa:
Área de Adscripción:
Indique sus actividades principales (Manual Administrativo):

No.	Problemática susceptible de resolverse con capacitación	Prioridad de atención			Temática sugerida para atender la problemática detectada	Nivel de profundidad requerido		Número de candidatos		Fechas propuestas para su impartición
		Alta	Media	Baja		Básico	Complementario	Mujeres	Hombres	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Elaboró: _____

Nombre, firma y cargo

ANEXO 2 F. CON



Oficialía Mayor
 Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

Consolidado de Necesidades de Capacitación 2010

Vertiente Técnico-Operativa

Dependencia:
Atribuciones (LOAPDF, RIAPDF):

No.	Temática sugerida de acuerdo con la problemática y prioridad de atención	Prioridad de atención			Curso propuesto	Nivel de profundidad requerido		Número de posibles capacitandos	
		Alta	Media	Baja		Básico	Complementario	Mujeres	Hombres
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

Elaboró: _____
Responsable de capacitación

Autorizó _____
Secretario Técnico del SMC

ANEXO 2 F. CON



Oficialía Mayor
 Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

Consolidado de Necesidades de Capacitación 2010

Vertiente Directiva

Dependencia:
Atribuciones (LOAPDF, RIAPDF):

No.	Temática sugerida de acuerdo con la problemática y prioridad de atención	Prioridad de atención			Curso propuesto	Nivel de profundidad requerido		Número de posibles capacitandos	
		Alta	Media	Baja		Básico	Complementario	Mujeres	Hombres
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

Elaboró: _____
Responsable de capacitación

Autorizó _____
Secretario Técnico del SMC

ANEXO 3 F. C-3

	Gobierno del Distrito Federal Oficialía Mayor Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal	Informe de Actividades de Capacitación Concentrado							
Subcomité Mixto de Capacitación en Álvaro Obregón	Seguimiento de metas						Presupuesto Total		Trimestre
	Programado para el año		Eventos concluidos al trimestre que reporta		Avance en el periodo (%)		Autorizado Anual	PRESUPUESTO TOTAL	
	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Ejercido al trimestre que reporta	GASTO EJERCIDO AL MOMENTO	Fecha de Elaboración
	*NUMERO DE CURSOS	PERSONAL CONTEMPLADO		PERSONAL INSCRITO	EN NÚMERO Y PORCENTAJE	EN NÚMERO Y PORCENTAJE	Avance (%)	EN NÚMERO Y PORCENTAJE	
	Vertiente Técnico Operativo								
	Eventos		Personal Inscrito			Personal Acreditado			
Total			TO	E		TO	E		
	Vertiente Directiva								
	Eventos		Personal Inscrito			Personal Acreditado			
Total			TO	E		TO	E		
	Eventos Organizados por otras Instituciones								
	Eventos		Personal Inscrito			Personal Acreditado			
Total			TO	E		TO	E		
	Eventos sin costo								
	Eventos		Personal Inscrito			Personal Acreditado			
Total			TO	E		TO	E		
	Autorizó				Responsable de la Información				
	Secretario Técnico del SMC en Álvaro Obregón				J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal				

ANEXO 3 F. C-3

	Gobierno del Distrito Federal Oficialía Mayor Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal	Informe de Actividades de Capacitación Vertiente Técnico Operativo							
Subcomité Mixto de Capacitación en: Álvaro Obregón	Seguimiento de Metas	Presupuesto	Trimestre						
	Programado para el año en la vertiente	Concluidos en la vertiente al trimestre que reporta	Avance de la vertiente en el periodo (%)	Autorizado en la Vertiente	Fecha de Elaboración				
	Eventos Participantes	Eventos Participantes	Eventos Participantes	Ejercido al trimestre que reporta Avance (%)					
Nombre del Evento	Tipo de Evento	No. De Horas	Modalidad Genérica Específica	Periodo Inicio Término	Impartido por	Total de personas:			
						Inscritas		Acreditadas	
						E	TO	E	TO
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
TOTALES									
Personas inscritas		TO:	E:	Eventos:		Personas acreditadas:		TO:	E:
Observaciones:									
Autorizó					Responsable de la Información				
Secretario Técnico del SMC en Álvaro Obregón					J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal				

ANEXO 3 F. C-3



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

Informe de Actividades de Capacitación Vertiente Directiva

Subcomité Mixto de Capacitación en Álvaro Obregón	Seguimiento de Metas						Presupuesto		Trimestre
	Programado para el año en la vertiente		Concluidos en la vertiente al trimestre que reporta		Avance de la vertiente en el periodo (%)		Autorizado en la Vertiente		Fecha de Elaboración
	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Ejercido al trimestre que reporta	Avance (%)	

Nombre del Evento	Tipo de Evento	No. De Horas	Modalidad		Periodo		Impartido por	Total de personas:			
			Genérica	Específica	Inicio	Término		Inscritas		Acreditadas	
								E	TO	E	TO

1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													

TOTALES	Eventos:	Personas acreditadas:	Personas acreditadas:
Personas acreditadas TO:	E:	TO:	E:

Observaciones:

Autorizó

Responsable de la Información

Secretario Técnico del SMC en Álvaro Obregón

J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal

ANEXO 3 F. C-3

	Gobierno del Distrito Federal Oficialía Mayor Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal	Informe de Actividades de Capacitación Eventos organizados por otras instituciones											
Subcomité Mixto de Capacitación en Álvaro Obregón	Seguimiento de Metas						Presupuesto				Trimestre		
	EOI programado para el año		EOI Concluidos al trimestre que reporta		Avance de EOI en el periodo (%)		Autorizado para E.O.I.						
	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Eventos	Participantes	Ejercido al trimestre que reporta				Fecha de Elaboración		
							Avance (%)						
Nombre del Evento	Tipo de Evento	No. De Horas	Modalidad		Periodo		Impartido por	Total de personas:				Costo	
			Genérica	Específica	Inicio	Término		Inscritas		Acreditadas			
								E	TO	E	TO		
1													
2													
3													
4													
TOTALES													
Eventos:		Inscritos: Estructura:				T.O.:		Acreditados: Estructura:				T.O. Costo:	
Observaciones:													
Autorizó							Responsable de la Información						
Secretario Técnico del SMC en Álvaro Obregón							J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal						

ANEXO 4 PROP.

	Oficialía Mayor Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal										
Programa Anual de Capacitación 2010											
Datos Generales											
Órgano Desconcentrado, Órgano Político- Administrativo o Entidad:											
Nombre del Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación (u Homólogo):		Dirección:									
		Teléfonos:									
Nombre del Personal de Estructura Responsable de Capacitación:		Dirección:									
		Teléfonos:									
Total de Servidores Públicos											
En Plantilla				En DNC				En Programa			
Técnico-Operativo		Estructura		Técnico-Operativo		Estructura		Técnico-Operativo		Estructura	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

	Oficialía Mayor Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal	
Distribución del Presupuesto Asignado en la Partida 3302 "Capacitación"		
Total Autorizado por la Secretaría de Finanzas		
Concepto		Inversión Programada, I.V.A. Incluido
Capacitación Genérica		
Capacitación Específica		
Capacitación Directiva		
Eventos Organizados por Otras Instituciones		
Enseñanza Abierta		
Total Programado		

ANEXO 4 PROP.

	Oficialía Mayor Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal	
Autorización del Programa Anual de Capacitación 2010		
Elaboró		Revisó
Personal de Estructura Responsable de Capacitación		Secretario Técnico del SMC
Nombre y cargo		Nombre y Cargo (Responsable de Recursos Humanos)
Validó		Validó
Presidente Adjunto del SMC		Presidente Adjunto del SMC
Nombre y cargo (Responsable de la Administración)		Nombre y cargo (Representante Sindical)
Autorizó		
Presidente del SMC		
Nombre y cargo (Titular del Órgano de Gobierno)		

ANEXO 5 F. REV. FOR.

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION REVISIÓN DE FORMA DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

DEPENDENCIA:		
NOMBRE DEL CURSO :	No. TOTAL DE HORAS DEL CURSO:	
No. DE MÓDULOS :		
NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN :		
FECHA DE RECEPCIÓN DEL MANUAL EN LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONA, PARA LA REVISIÓN CORRESPONDIENTE:	REVISIÓN (1 ^a) (2 ^a) (3 ^a)	AUTORIZACIÓN (fecha)
	CORRECCIÓN (1 ^a) (2 ^a) (3 ^a)	

I. PRESENTACION FISICA DEL MANUAL

Características	Criterios
Tipo de papel	Bond () Otro () especifique:
Tamaño del papel	Carta () Otro () especifique:
Tipo de empastado	Engargolado () Carpeta () Otro () especifique:
Número de cuartillas	1 a 50 () 51 a 100 () 101 a 150 () 151 o más ()
Número de unidades presentadas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 ()
Calidad de la impresión	Clara y legible () Mala o ilegible ()

II. ESTRUCTURA DEL MANUAL

El manual está organizado por módulos	SI ()	NO ()
Número de módulos programados	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 ()	
Número de módulos presentados	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 ()	

ANEXO 5 F. REV. FOR.

III. PRESENTACION GENERAL

Elementos:	SI	NO	Observaciones
Contiene carátula general			
Presenta logotipos	GDF ()	GDF ()	
	PSC ()	PSC ()	
Indica nombre del Prestador de Servicios de Capacitación			
Indica nombre correcto del curso			
Indica la duración total del curso			
Indica el periodo correcto de impartición del curso			
Presenta correctamente el índice o tabla de contenido del (los) módulo(s) programados			
Presenta introducción o presentación			
Presenta objetivo general			
Contiene carátula modular			
Indica el número y nombre correcto del modulo correspondiente			
Presenta objetivo modular			

IV. FORMATO DE PLANEACIÓN DIDÁCTICA, CARTA DESCRIPTIVA MODULAR:

MÓDULO (S):

(Se puede utilizar este cuadro para calificar varios módulos a la vez, si las observaciones son las mismas; de lo contrario, repetir un cuadro por cada módulo revisado)

Elementos:	SI	NO	Observaciones
Presenta logotipos	GDF ()	GDF ()	
	PSC ()	PSC ()	
Indica el nombre de la Dependencia			
Indica el nombre del Prestador de Servicios de Capacitación			

ANEXO 5 F. REV. FOR.

Indica correctamente el nombre y duración del curso			
Indica correctamente el número y nombre del módulo (s)			
Indica correctamente el número de horas del módulo (s)			
Indica el nombre del capacitador			
Indica correctamente el periodo de impartición del módulo			
Indica correctamente el horario			
Presenta correctamente el objetivo específico del módulo			
El diseño de la planeación didáctica atiende al contenido programático establecido			
Considera todos los contenidos programáticos del módulo			
Presenta diversas actividades de aprendizaje			
Presenta diversidad en las técnicas didácticas planeadas			
Establece tiempos para cada actividad			
Marca actividades para la evaluación formativa			

OBSERVACIONES PARA CORRECCIÓN:

ANEXO 6 F. C. MOD.



Oficialía Mayor
 DIRECCIÓN GENERAL DE
 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
 PERSONAL
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de
 Personal

**PROGRAMA ANUAL DE
 CAPACITACIÓN 2009**

**PLANEACIÓN DIDÁCTICA CARTA
 DESCRIPTIVA MODULAR**

DEPENDENCIA: _____
 PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN: _____
 NOMBRE DEL CURSO: _____
 NOMBRE DEL MÓDULO: _____ No. MÓDULO: _____ No. HORAS: _____
 NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____
 PERIODO DEL: _____ AL: _____ DEL 200 _____ HORARIO: _____ DÍA (S): _____
 OBJETIVO ESPECÍFICO DEL MÓDULO: _____

CONTENIDO PROGRAMÁTICO	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICA	TIEMPO	PRODUCTOS PARA EVALUACIÓN FORMATIVA

ANEXO 7 F. REV. TEC.

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

REVISIÓN TÉCNICA DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL CURSO :		No. TOTAL DE HORAS DEL (LOS) MÓDULO(S) :		
No. DE MÓDULOS :				
NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN :				
FECHA DE RECEPCIÓN DE LA DEPENDENCIA O DELEGACIÓN A LA QUE SE LE PROGRAMÓ EL CURSO:	1ª REVISIÓN		2ª REVISIÓN	
	CORRECCIÓN	Vo. Bo.	CORRECCIÓN	Vo. Bo.

ESTRUCTURA DEL MÓDULO:

No. de Módulo	Nombre del Módulo	No. de Horas
I	Primeros Auxilios I	30

ELEMENTO:	SI	NO	OBSERVACIONES:
Presenta Introducción general			
CONTENIDO PROGRAMÁTICO: Los textos referentes a los temas corresponden al contenido programado para el módulo			
Presenta actividades o ejercicios para realizar en clase o extraclase.			
Las actividades o ejercicios corresponden a los temas del módulo			

El lenguaje utilizado en los materiales de apoyo es claro y adecuado a los perfiles de los participantes			
Los materiales de apoyo son suficientes para abordar todos los temas del contenido programático del módulo.			
Existe congruencia interna en la secuencia de la presentación de los temas			

(SE REPITE TANTAS VECES COMO MÓDULOS PROGRAMADOS)

OBSERVACIONES PARA CORRECCIÓN:

Al realizar la Revisión Técnica del Manual para el Participante, se encontró que:

Este manual si cumple con los criterios que la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal ha establecido.

Elaboró:

Revisó

 Coordinador del Curso

 Director de

Autorizó

 Director de Recursos Humanos y Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación

ANEXO 8 F. COMP. FOR.

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

VISTO BUENO DE FORMA DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

DEPENDENCIA O DELEGACIÓN:				
NOMBRE DEL CURSO :		No. TOTAL DE HORAS DEL (LOS) MÓDULO(S) :		
No. DE MÓDULOS :				
NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN :				
FECHA DE RECEPCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL O DELEGACIÓN:	1ª REVISIÓN		2ª REVISIÓN	
	CORRECCIÓN	Vo. Bo.	CORRECCIÓN	Vo. Bo.

Después de haberse realizado la Revisión de Forma de este manual, se determina que **cumple** con los criterios establecidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Elaboró:

Coordinador del Curso

Revisó:

J.U.D. de Capacitación y Desarrollo
de Personal

Autorizó:

Director de Recursos Humanos

ANEXO 9 F. COMP. TEC.

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

VISTO BUENO TÉCNICO DEL MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL CURSO :		No. TOTAL DE HORAS DEL (LOS) MÓDULO(S)		
No. DE MÓDULOS :				
NOMBRE DEL PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN :				
FECHA DE RECEPCIÓN EN LA DEPENDENCIA O DELEGACIÓN A LA QUE SE LE PROGRAMÓ EL CURSO:	1ª REVISIÓN		2ª REVISIÓN	
	<i>CORRECCIÓN</i>	Vo. Bo.	<i>CORRECCIÓN</i>	Vo. Bo.

Después de haberse realizado la Revisión Técnica de este manual, se determina que cumple con los criterios establecidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Elaboró:

Coordinador del Curso

Revisó:

Director de

Autorizó:

J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de
Personal

Vo. Bo.

Director de Recursos Humanos y
Secretario Técnico del Subcomité
Mixto de Capacitación

ANEXO 10 F. REG. INS.

	Gobierno del Distrito Federal Oficialía Mayor Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal							REGISTRO DE INSCRIPCIÓN					
								MÓDULO I		PERÍODO:			
							MÓDULO II EN ADELANTE	<input checked="" type="checkbox"/>	PERÍODO:	23 DE MAYO AL 5 DE JUNIO DE 2008 9:00 A 1			
DEPENDENCIA Ó DELEGACIÓN EN DONDE SE PROGRAMÓ EL CURSO: DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN													
NOMBRE DEL CURSO: INTRODUCCIÓN AL USO DE LA COMPUTADORA Y AL SISTEMA OPERATIVO WINDOWS													
PAC N°: GENÉRICA - 01													
N° DE HORAS: 30 HORAS			PERÍODO: 23 DE MAYO AL 5 DE JUNIO DE 2008			PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACION: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA - UNIDAD AZCAPOTZALCO							
N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE			No. EMPLEADO	TIPO DE PERSONAL	UNIDAD ADMINISTRATIVA DE ADSCRIPCIÓN	GENERO		EDAD	GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS	CONCLUIDO		PUESTO REAL
	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)				M	F			SI	NO	
1	EJEMPLO												
2	CONTRERAS	GUZMAN	GERARDO	4040072	EVENTUAL	MEDIO AMBIENTE	X		41	BACHILLERATO		X	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
3	ESPINOSA	MARCIAL	LETICIA	237259	BASE	CONTROL VEHICULAR		X	51	SECUNDARIA	X		ADMINISTRATIVO
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
fecha del cierre de inscripción											J.U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal		

ANEXO 11 F. RAEM



Gobierno del Distrito Federal
 Oficialía Mayor
 Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

REGISTRO DE ASISTENCIA Y EVALUACIÓN MODULAR

DEPENDENCIA Ó DELEGACIÓN EN DONDE SE PROGRAMÓ EL CURSO: DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN		PERIODO DEL CURSO: 23 DE MAYO AL 5 DE JUNIO DE 2008 9:00 A 12:00 HRS.	PAC N°: GENÉRICA - 01
NOMBRE DEL CURSO: INTRODUCCIÓN AL USO DE LA COMPUTADORA Y AL SISTEMA OPERATIVO WINDOWS		PERIODO DEL MÓDULO: 23 DE MAYO AL 5 DE JUNIO DE 2008	MÓDULO NÚMERO: II
NOMBRE DEL MÓDULO: INTRODUCCIÓN AL USO DE LA COMPUTADORA Y AL SISTEMA OPERATIVO WINDOWS		NOMBRE DEL CAPACITADOR: LILIANA CÁRDENAS HERNÁNDEZ	
PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN: UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - UNIDAD AZCAPOTZALCO			

N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE			NÚMERO DE EMPLEADO	TIPO DE PERSONAL	ASISTENCIA													EVALUACIÓN		ACREDITADO	
	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)			23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	TOTAL	%	EN NÚMERO	EN LETRA	SI	NO	
1	EJEMPLO																					
2	CONTRERAS	GUZMAN	GERARDO	4040072	EVENTUAL	10	100%	10	DIEZ	X	
3	ZAMORA	HIDALGO	MA. DEL CARMEN ALICIA	112919	BASE	.	.	/	.	.	/	/	/	/	/	/	4	40%	0	CERO		X
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						

PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN			
Firma del Capacitador	COORDINADOR DE VINCULACIÓN	J.U.D. DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	

ANEXO 12 F. CEA

			Gobierno del Distrito Federal Oficialía Mayor Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal															
CONCENTRADO DE EVALUACIÓN Y ASISTENCIA																		
DEPENDENCIA Ó DELEGACIÓN EN DONDE SE PROGRAMÓ EL CURSO:					DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN					NOMBRE DEL CURSO: INTRIDUCCIÓN AL USO DE LA COMPUTADORA Y AL S					PAC N°: GEN - 01			
PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN: UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA AZCAPOTZALCO																		
N°	CONSULTORIA			N° DE EMPLEADO	TIPO DE PERSONAL	Módulo II		Módulo III		Módulo IV		Módulo V		PROMEDIO		ACREDITADO		
	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)			EV.	A.	EV.	A.	EV.	A.	EV.	A.	EVAL.	ASIST.	SI	NO	
						NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%					
1	EJEMPLO																	
2	CONTRERAS	GUZMAN	GERARDO	4040072	EVENTUAL	10	100%							10	100%	X		
3	ZAMORA	HIDALGO	MA. DEL CARMEN ALICIA	112919	BASE	0	40%							0	40%		X	
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
PRESTADOR DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN					DEPENDENCIA O DELEGACIÓN													
COORDINADOR DE VINCULACIÓN					J.U.D. DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL													

ANEXO 13 F. CED. EV.



Gobierno del Distrito Federal
 Oficialía Mayor
 Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

CÉDULA DE EVALUACIÓN

Dependencia o Delegación de programación: Delegación Álvaro obregón
Nombre del Curso: El Nuevo Servidor Público con Enfoque de Equidad y Género
Fecha de Impartición del Curso: 20 al 22 de Mayo de 2008
Número de Horas: 8 Horas
Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación: Facultad de Estudios Superiores - Unidad Cuautitlán / UNAM

1. Promedio por criterio	Número	Letra
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 los 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 de los capacitadores.		
2. Calificación por bloque	Número	Letra
Calificación 1: Evaluación del curso		
Calificación 2: Evaluación de los Recursos Didácticos		
Calificación 3: Congruencia Tema/Función Real		
Calificación 4: Logística del curso		

J.U.D. DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

ANEXO 14 F. OBS.



Gobierno del Distrito Federal
 Oficialía Mayor
 Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal
 Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

Reporte de Observaciones y comentarios de la encuesta para el participante

Dependencia o Delegación de programación: Delegación Álvaro Obregón
Nombre del Curso: Integración de Equipos de Alto Desempeño
Fecha de Impartición del Curso: 6 al 19 de Mayo de 2008
Número de Horas: 20 Horas
Nombre del Prestador de Servicios de Capacitación: Consultoría Multifocal en Administración

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

Observaciones o cometarios	Frecuencia

BIBLIOGRAFÍA

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Manual de estilo de publicaciones. versión abreviada*. 2ª ed. en español. Tr.de Maricela Chávez M. México, manual moderno, 2004. 336p.
- ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. 4ª ed. México, Trillas, 1998.535p.
- CALDERÓN Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. 7ª reimpr. México, Limusa-Noriega editores, 1995. 129p.
- CANTAVELLA, Juan. *Manual de la entrevista periodística*. 2ª ed. España, Ariel comunicación, 2002. 196 p.
- CASTILLO Arredondo, Santiago. *Vocabulario de evaluación educativa*. 1er ed. Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2003. 295p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Trad. Germán Villamizar. 2ª reimpr. Colombia, Mc Graw Hill, 2005. 475p.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LA VIDA Y EL TRABAJO. *Innovación para la educación y capacitación*. 1er ed. México, Porrúa, 2004. 299p.

- DE SIERRA, María Teresa. *Cambio estructural y modernización educativa*. 1er ed. México, Grupo editorial Eón, 1991. 236p.
- DÍAZ De Cossío, Roger, Vargas Dotor, Víctor Isidro. *Innovación para la educación y capacitación*. 1er ed. México, Porrúa, 2004. 300p.
- DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. *Diagnóstico de necesidades en capacitación*. 28p.
- GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Manual para la selección de prestadores de servicios de capacitación. Ejecución, seguimiento y evaluación del programa anual de capacitación*. México, oficialía mayor del gobierno del Distrito Federal, 2007. 12p.
- GORE, Ernesto. *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizados*. 1er ed. Barcelona, Granica editorial, 1998. 389p.
- GRADOS, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. 1er ed. México, Editorial Trillas, 2001. 361p.
- HERNÁNDEZ Sampieri, *et. al.* *Metodología de la investigación*. 3er ed. Chile, Mc Graw Hill-Interamericana, 2004.
- MCGEHEE, William. *Capacitación. Adiestramiento y formación profesional*. 2ª reimpr. México, Limusa-Noriega editores, 1992. 334p.

- MENDIOLA, María de Lourdes. *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. México, CENAPRO, 1982.
- MENDOZA Núñez, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y necesidades de capacitación y desarrollo*. 5ª ed. México, Trillas, 2005. 277 p.
- MÉXICO, Presidente (2000-2006: Fox Quezada). *6 informe de gobierno: 1 de septiembre de 2006*. México, Presidencia de la república, 2006. 760 p.
- NAHOUM, Charles. *La entrevista psicológica*. 2ª reimpr. México, Kapelusz, 1990. 169 p.
(Colec. Biblioteca de psicología contemporánea, no. 6)
- ORNELAS Delgado, Jaime. *Educación y neoliberalismo en México*. 1ª ed. México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla-Secretaría de Cultura, 2002. 149 p. (Colec. Pensamiento económico).
- PAIN, Abraham. *Como realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. 1ª ed. España, Ediciones granica, 1999. 205p.
- PINTO Villatoro, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación. Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. 1er ed. México, Mc Graw Hill-Interamericana editores, 2000. 206p.
- REZA Trosino, Jesús Carlos. *Antes y después de la capacitación. ¿Qué? Aspectos relevantes que el instructor debe saber para diseñar cursos efectivos de capacitación*. 1a ed. México, Gasca-Sicco, 2006. 193p.

SANTIBAÑEZ Riquelme, Juan Domingo. *Manual para la evaluación del aprendizaje estudiantil: conceptos, procedimientos, análisis e interpretación para el proceso evaluativo*. 1er ed. México, Trillas, 2001. 273 p.

SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 3er ed. México, Limusa, 1999. 209 p.

URDANETA Ballen, Orlando. *El desarrollo de los recursos humanos, en los procesos de apertura económica "Modelo U"* 2ª ed. Bogotá, 3r editores, 2001. 256 p.

MESOGRAFÍA

DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN. *Manual administrativo de la Delegación Álvaro Obregón*. [En línea] México, corporación mexicana de impresión, 30/12/2005, [12/11/2009] GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (Núm. 155), formato PDF, disponible en internet: http://www.consejeria.df.gob.mx/gaceta/pdf/diciembre05_30_155.pdf (vi: DELEGACIÓN

ÁLVARO OBREGÓN. *Cronología histórica de la Delegación Álvaro Obregón*, en http://www.aobregon.df.gob.mx/delegacion/datos_historicos/cronologia.html (vi: 13-15 de septiembre de 2009).

DELEGACIÓN IZTAPALAPA. *Manual específico de operación del Subcomité Mixto de Capacitación*, en: http://www.iztapalapa.gob.mx/pdf/manual_5.pdf (vi: 23 de noviembre de 2009).

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Circular Uno 2007 “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”* en http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/circular_uno_c_reformas2007.pdf (vi: 23 de noviembre de 2009 y 17 de febrero de 2010).

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Circular Uno Bis 2007 “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”* en http://www.cgma.df.gob.mx/normatividad_admin/circularuno/archivos/circular_unobis_c_reformas2007.pdf (vi: 23 de noviembre de 2009 y 17 de febrero de 2010).

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. *Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. CAPITULO III. De los Órganos Político Administrativos de las Demarcaciones Territoriales y demás Órganos Desconcentrados. Artículo 39*. En <http://www.asambleadf.gob.mx/is52/010803000061.pdf> (vi: 18 de septiembre de 2009)