



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE BASE EN LA DELEGACION COYOACAN 1996 - 1997"

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA PRESENTA LETICIA ACOSTA AYVAR



MEXICO, D. F.,

1998

264893

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

CONTENIDO

	PAG.
<i>PROEMIO</i>	<i>1</i>
<i>I.- RELACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CON LA CALIDAD TOTAL</i>	<i>4</i>
<i>II - CALIDAD TOTAL</i>	<i>12</i>
<i>III.- EL ENFOQUE POLITICO - ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL</i>	<i>29</i>
<i>IV.- DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE BASE EN LA DELEGACION COYOACAN</i>	<i>41</i>
<i>V.- PROPUESTA PARA QUE LA CAPACITACION EN LA DELEGACION RESPONDA A LAS NECESIDADES REALES E INDIVIDUALES DEL PERSONAL DE BASE</i>	<i>47</i>
<i>VI.- CONCLUSIONES</i>	<i>52</i>
<i>VII.- ANEXOS</i>	<i>56</i>
<i>VIII.- GLOSARIO DE TERMINOS</i>	<i>77</i>
<i>IX.- BIBLIOGRAFIA</i>	<i>80</i>

AGRADECIMIENTOS

A mi padre: mi más profunda gratitud por su fortaleza y empeño para hacer de mi misma, un ser humano, orientada al logro de objetivos, basados en metas.

A mi madre: donde quiera que este, mi devoción infinita por enseñarme que en la vida, no hay obstáculos imposibles de vencer.

A mis hermanos: por ser las personas más unidas en lo más profundo de sus corazones; por su apoyo, comprensión y esperanza en las tristezas y alegrías.

A mis sobrinos: por su paciencia comprensión y cariño

A mis amigos: por sus invaluable reflexiones sobre los temas que integran este trabajo; al Dr. Contreras, al Ing. Robles, al Lic. Vicente Gutiérrez, a la Lic. Araceli Castillo, al Lic. Ramón Zúñiga y al Sr. Fernando Jacinto Serrano, a Jesús Flores, la lista es interminable, como lo son, sus comentarios basados en la experiencia que sólo se obtiene en el Sector Público.

A mis maestros que contribuyen a mi formación en la Universidad al Dr. Uvalle, al Dr. Omar Martínez entre otros, mi mayor agradecimiento por la calidad de sus enseñanzas.

Proemio

El presente trabajo demuestra que la calidad total como propuesta administrativa no es una forma de gestionar que competa exclusivamente a la empresa privada. El sector público es el ámbito más idóneo para comprobar su eficacia. La filosofía que predica sobre el tratamiento digno del recurso humano en el trabajo, considerándolo como el único elemento capaz de llevar a cabo los cambios que se requieren para optimizar el funcionamiento de las instituciones, es el ejemplo más notable de que todas las personas que forman parte de una organización sin importar el puesto o nivel que ocupen en las estructuras organizacionales, pueden contribuir enormemente a alcanzar los objetivos más ambiciosos.

Por esa razón, la capacitación y el desarrollo que se requieren para lograrlos, adquieren una importancia relevante.

Para efectos del desarrollo escrito del trabajo, éste se divide en cinco apartados más uno de conclusiones.

El primer apartado: Relación de la Administración Pública con la Calidad Total, aborda la relación de las transformaciones económicas a nivel mundial, sus repercusiones en los Estados Modernos y los intentos de reforma a la Administración Pública, proceso durante el cual, el pensamiento gerencial público, representa una alternativa tecnológica para efectos de eficientar las maquinarias administrativas.

El segundo apartado: Calidad Total, describe las influencias sobre el interés del tema a nivel mundial y, la búsqueda de modelos acordes a la idiosincrasia de los norteamericanos en paralelo a la

propuesta japonesa, así como, también las diferencias y características de la calidad entre el sector privado y público.

El tercer apartado: El Enfoque Político - Administrativo de la Calidad total en el Departamento del Distrito Federal, analiza los elementos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización a la Administración Pública 1995-2000, su observancia y aplicación a las dependencias de gobierno, respecto a la capacitación de los servidores públicos y sobre el enfoque del Poder Ejecutivo a la calidad total, así como, el acatamiento de tales disposiciones en el Departamento del Distrito Federal, a través de los instrumentos jurídico-administrativos que norman el proceso de la capacitación en sus unidades administrativas y órganos desconcentrados.

En el cuarto apartado: Diagnóstico de la Capacitación del Personal de Base en la Delegación Coyoacán, se analiza el proceso teórico-práctico de la capacitación al personal de base y, en atención a los programas anuales de 1996 y 1997 en las cuatro etapas del sistema; también se señalan sus deficiencias e incongruencias.

En el quinto apartado: Propuesta para que la Capacitación en la Delegación Coyoacán responda a las necesidades reales e individuales del Personal de Base, se hace una propuesta específica para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC); se sugieren una serie de recomendaciones respecto al sistema de capacitación a los programas de cursos y sus temáticas y, así como el perfil que deben poseer los nuevos formadores de la capacitación de acuerdo al enfoque de la calidad total.

Finalmente, en las conclusiones, se destacan los principios de la calidad total y, la importancia de su adopción en la administración pública así como su aplicación gradual por medio de la capacitación, centrandó el enfoque en el recurso humano como la única alternativa para mejorar y elevar la calidad de los servicios en la Delegación Coyoacán.

I.- RELACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CON LA CALIDAD TOTAL

A. Relación de la Administración Pública con la Calidad Total.

El Estado surge como una necesidad histórica y varía en sus diferentes regímenes de acuerdo con los hechos, modificando las estructuras políticas como resultado de diversas fuerzas económico - sociales que van cambiando en su devenir histórico.

De esta manera ha permanecido estrechamente ligado a las condiciones económicas y sociales de la sociedad, de hecho, ha venido a determinar su participación en el desarrollo de la misma. Así vemos, a través de la historia las diferentes etapas que ha tenido la acción del mismo.

El mercantilismo, el liberalismo y el intervencionismo son fases sucesivas en las cuales se ha puesto de manifiesto la evolución del concepto de su responsabilidad social pues es indudable que éste tiende cada día más a buscar el equilibrio adecuado en la estructura económica, en todos los países del mundo.

El intervencionismo estatal demostró, en un momento, su bondad al mismo tiempo que su necesidad de existir, jugando el papel de promotor e impulsor de la iniciativa privada; así como, de instrumento de compensación para contrarrestar los efectos de factores inflacionarios de actividades que permitieron el restablecimiento del equilibrio de las economías nacionales.

Una de las características del estado en esta etapa, es su creciente número de funciones. El cumplimiento de éstas, funciones requiere tanto de una maquinaria administrativa cuidadosamente estructurada, así como de personal al servicio del mismo, el cual, en base a su carácter de representantes de la acción estatal adquieren una fuerza y una posición predominante en los aspectos políticos y administrativos.

Cabe señalar que el grueso de las actividades del gobierno son de naturaleza administrativa. Sin restarle importancia a los otros dos cuerpos: el legislativo y el judicial, pero la Administración Pública se considera de mayor relevancia para el logro de la eficiencia gubernamental y el aprovechamiento óptimo de los recursos de que dispone para su desempeño. Por ello, se hace necesario que el Estado se auxilie de tecnologías de gobierno entre las que se encuentra La Calidad Total.

B. Estado moderno.

Una nueva etapa del estado se pone de manifiesto a finales de la década de 80s y principios de los 90s , como resultado de la transformación de la economía a nivel mundial, misma que se caracteriza, por procesos de una globalización sin precedentes , descrita como la capacidad para aprovechar los beneficios de la producción y la tecnología de la información.

Ante este fenómeno internacional, fue necesario abrir las economías nacionales a la competencia externa, acción que generó situaciones críticas a nivel interno y que se reflejaron en el ámbito social con una falta de credibilidad y confianza en la esfera gubernamental por los saldos deficitarios de la intervención del estado en la inversión productiva.

Estos acontecimientos marcan el declive del intervencionismo estatal, para dar paso al "Estado Moderno"⁽¹⁾ en el cual, entre sus nuevas atribuciones se encuentran las de regular y promover la actividad privada, la eficiencia en el cumplimiento de los fines sociales, así como, el reconocimiento de que la

⁽¹⁾ Estado Moderno, se perfila en la década de los ochenta y su proceso se intensifica en los noventa. Se concibe como. "Regulador tanto de lo mercados políticos y económicos, así como los electorales (.), reconoce las instituciones políticas y públicas como agentes capaces para llevar a cabo el cumplimiento de fines socialmente indispensables (...), concibe a la sociedad integrada por ciudadanos y por instituciones no gubernamentales que pueden cooperar con él en la atención y solución de problemas de la vida común. Es un Estado que gobierna más y administra aquello estrictamente indispensable. Es un Estado que concede a particulares o grupos sociales servicios públicos que tenía a su cargo. Es un Estado que concibe a la privatización con fines públicos que puede cumplir "Uvalle Berrones, Ricardo. Los nuevos Derroteros de la Vida Estatal. p 102-103

capacidad de su cobertura se da en función de que los recursos públicos de que dispone son escasos y limitados.

Reconoce, además, a las instituciones privadas y públicas como agentes capaces de actuar coordinadamente y en corresponsabilidad para beneficio de la colectividad.

La "reforma de Estado" ⁽²⁾ da cuenta, en el caso de México, del proceso de adelgazamiento que tuvo lugar con la venta de las empresas que tenía a su cargo, a efecto de reducir sus funciones para dedicarse con eficiencia a su cometido social.

Ante esta nueva realidad, la Administración Pública, en su sentido más amplio, tiene como finalidad servir de instrumento para alcanzar los fines del Estado y, en el momentos en que éste lleva a cabo importantes procesos de reforma es aceptable que se auxilie de tecnologías que le sean de utilidad para conducirse en términos de mayor efectividad.

C. Transformación económica a nivel mundial

En un mundo de cambios, de nuevos retos y de transformaciones significativas, surgen nuevas teorías en materia de Administración Pública, con el objeto de mejorar el quehacer administrativo de las instituciones gubernamentales, respecto a la forma que el Estado Moderno debe relacionarse con la sociedad para prestar mejores servicios.

Con respecto a la eficiencia organizacional, no cabe duda del impacto que ha causado en las instituciones públicas el mensaje empresarial; en el sentido de que las mejores corporaciones del mundo se están convirtiendo en instrumentos de producción y distribución, efectivos, novedosos, flexibles y

⁽²⁾ *Reforma de Estado. Se concibe en los siguientes términos: "(...) las reformas estatales tiene por objeto conservar lo mejor a partir de racionalizar sus estructuras y actividad sustantiva. La reforma del Estado pone a prueba su capacidad para sobrevivir en la intensidad del cambio político, económico, tecnológico y cultural. Como la obra humana perfectible el estado se reforma para eliminar debilidades, mejorar capacidades de conducción, revitalizar la economía, responder a los reclamos de la revitalización del poder, publicitar el proceso de gobierno". Ibid, p 119*

orientados al consumidor; en organizaciones construidas en torno a una fuerza de trabajo leal, motivada y creativa , además, de que sus logros se deben sobre todo, a una forma diferente de administrar la calidad de sus productos y servicios.

Es probable que el espíritu innovador del sector empresarial haya provocado en la mayoría de los investigadores de los temas gubernamentales un pleno convencimiento de que el viejo paradigma del ejercicio de gobierno resulta obsoleto y, ante las nuevas realidades, el cambio era inevitable.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), habla de un proceso de reforma con base en informes oficiales de sus países miembros, en el sentido de que existen fuertes e insistentes presiones para fomentar el cambio en todo el mundo.

Según la OCDE, entre estas presiones se encuentran las siguientes : “El desarrollo del mercado global; las percepciones nacionales de que los sectores públicos de los países miembros no están teniendo un buen desempeño y sin embargo, se están volviendo cada vez más grandes al tiempo que crean deficit presupuestarios y cargas de deuda pública ascendentes; las insatisfacciones ciudadanas respecto a los servicios y las administraciones públicas que, al parecer, son incapaces de mejorar las cosas; y los ingobernables empleados públicos, que cada vez se vuelven más inseguros, agobiados y desafiantes ante la crítica”⁽³⁾

Tanto México como otras naciones de América Latina han enfrentado presiones similares por parte de un público cada vez más crítico para mejorar la calidad y la comprensión de la Administración Pública.

Sin importar el nombre del nuevo paradigma, según la OCDE los promotores clave de la reforma consisten en “Poner más atención en los resultados y dar mayor valor al dinero; devolver la autoridad y aumentar la

(3) E. Lynn, Jr. Reforma Administrativa desde una perspectiva Internacional. Ley Pública y la nueva Administración Pública en Revista gestión y Política Pública, pag. 305

flexibilidad, fortalecer la rendición de cuentas y el control, orientarse al cliente y a los servicios, robustecer la capacidad de desarrollar estrategias y políticas públicas, introducir la competencia y otros elementos del mercado, así como cambiar el tipo de relaciones que se establecen con otros niveles de gobierno". (4)

Si lo anterior se toma en su valor nominal parece incontrovertible que el papel de los gobiernos se encuentra en un intenso escrutinio y, en un gran número de países, se están produciendo demandas parlamentarias y públicas por el cambio.

D. Estudios de Reforma a la Administración Pública

Atinadamente, la OCDE apunta "que no existe un modelo único de reforma, ni soluciones de cajón (...) a los problemas del estado burocrático"⁽⁵⁾. Por esa razón, la reforma administrativa toma diferentes matices en los diversos países que la están llevando a la práctica.

En el caso de Australia y el Reino Unido el término favorecido parece ser el "gerencialismo" mismo que, tiene consideraciones agravantes en los Estados Unidos.

Los estadounidenses califican esta caracterización como una suma de esfuerzos desacreditados en su país en la década de los 60's y 70's. Aún más significativo, añade al autor "es el hecho de que, en lo referente al efecto del gerencialismo (...) en casi todos los sentidos el enfoque no está probado". (6)

En el caso de Nueva Zelanda con la experiencia de una década de reforma en términos del "gerencialismo" se apuntan los siguientes elementos:

"El traslado de actividades puramente comerciales de departamentos o corporaciones propiedad del gobierno; la privatización de esas

⁽⁴⁾ *Ibid*, pag. 307

⁽⁵⁾ *Ibid*, p. 309.

⁽⁶⁾ *Ibid*, p. 310.

corporaciones en mercados comercialmente competitivos; la reorganización estructural de la administración gubernamental para promover la eficiencia mediante la competencia (...) un marco de administración para la provisión de servicios por parte del gobierno central en base en el logro de detalles objetivos de desempeño; la reducción de presupuestos".⁽⁷⁾

El gobierno de Nueva Zelanda, como se puede observar de acuerdo a lo anterior, concibe al sector público en términos del sector privado.

La corriente del "gerencialismo" es una propuesta de reforma como tantas otras que se plantean en busca de la eficiencia gubernamental, pero quizá no sea la opción más adecuada para la administración pública, la razón fundamental estriba en que "es difícil imaginar que se alcance un gobierno empresarial y gerencial sin transformar primero la naturaleza del Estado Moderno en sí y sus políticas. En realidad, el estudio de la transformación administrativa es el estudio de la transformación política".⁽⁸⁾

El "gerencialismo" es una corriente, que como alternativa, está sustentada en ideas relacionadas en base a una concepción anti burocrática y pro mercado asociada con las escuelas de economía política de Chicago y Austria y, con los teóricos de la elección pública moderna, para quienes han resultado sumamente llamativas; sobre todo, para los líderes conservadores de muchos países. Tales ideas se volvieron particularmente atractivas en el Reino Unido durante el gobierno de Margareth Thatcher, el cual, junto con el de Estados Unidos han sido líderes modelos al popularizarlas.

En este contexto se ubica la calidad total en relación a la Administración Pública y el interés de su aplicación en el ámbito gubernamental.

E. El papel de los Recursos Humanos.

En este contexto de reforma a la administración pública, los servidores públicos al servicio del Estado, son también motivo de atención razón por la

⁽⁷⁾ Ibid, p. 310-311.

⁽⁸⁾ Ibid. P. 312.

cual, su consideración se aborda en los siguientes términos: “todos los programas de reforma administrativa han incorporado medidas tendientes a transformar su cuerpo de servidores públicos. Tal vez por ser el servicio civil el punto a través del cual se implementan y desarrollan todas las políticas públicas, ⁽⁹⁾ (...), el principal objeto de estudio para los especialistas, o de crítica para la sociedad, lo constituye el servidor estatal y la forma en que está organizado”. ⁽¹⁰⁾

En este texto, el autor analiza, el esquema, de un grupo de los principales expertos en organizaciones públicas, quienes señalan la falta de un esquema teórico que identifique los factores políticos, económicos y sociales que inciden en el funcionamiento del aparato del servicio civil.

Asimismo, el autor apunta que entre los elementos centrales identificados para tal estudio se encuentran los procesos de evolución histórica de las dependencias, su vinculación con el sistema político, el tipo de partidos políticos y su ingerencia en la actividad de los servidores del Estado.

Respecto a la forma de abordar el objeto de estudio, García Ruiz, propone “hacerlo a partir de tres dimensiones: 1) como medio de hacer más eficiente y productiva una organización administrativa, 2) como cuerpo de servicio Público que interviene y participa en la definición de las políticas públicas y se convierte en un actor político, y 3) como vía a través de la cual el Estado, cuando aplica medidas modernizadoras, puede adquirir una imagen de mayor eficiencia o de más honestidad ante la opinión pública.” ⁽¹¹⁾

Lo anterior se comenta, en virtud de la relación que guarda el papel del servidor público en el caso de México, respecto a la profesionalización de

⁽⁹⁾ Políticas Públicas “Se entiende por políticas públicas una tecnología de gobierno que tiene como propósito, publicar el proceso de la toma de decisiones relacionada con el bien común, incorporando la opinión, iniciativas, información, recursos y cooperación de los ciudadanos y sus organizaciones públicas para mejorar las formas y modo de la vida ciudadana”. Ver en Uvalle Verrones, Ricardo, Op. Cit P 112 ”

⁽¹⁰⁾ De García Ruiz, José Luis de Jesús. *Civil Service Systems in Comparative Perspective* P 207.

⁽¹¹⁾ Ibid. P. 209

éste, en el contexto del Programa de Modernización Administrativa Pública 1995-2000.



II.- CALIDAD TOTAL

A. La calidad total en relación al Crecimiento Económico de los países.

La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad de las economías de los diversos países.

Debido a la desigualdad de los ingresos nacionales y los problemas que en gran parte del mundo originan los ingresos, que no permiten una subsistencia adecuada y mucho menos elevar los estándares culturales, es natural que los esfuerzos de los dirigentes mundiales y los economistas del desarrollo se hayan dirigido hacia la necesidad de aumentar la productividad.

Anteriormente se pensaba que entre los requisitos indispensables para el desarrollo económico estaba la transferencia tecnológica, la educación y el capital.

Sin embargo, a pesar de la importancia de estos elementos, ahora se reconoce que los conocimientos administrativos prácticos avanzados son esenciales pero, con frecuencia se pasan por alto.

Generalmente, se reconoce a los Estados Unidos como uno de los principales líderes en el desarrollo de conocimientos, administrativos. Muchas escuelas estadounidenses ofrecen reconocimiento de la materia en el extranjero. Sin embargo, los administradores norteamericanos actualmente se fijan cada vez más, en el exitoso modelo japonés para mejorar la productividad en sus corporaciones y negocios.

Lo anterior ha motivado, estudios comparativos sobre el área de administración de ambas naciones, las experiencias y los resultados han implicado la transferencia de conocimientos tanto a países desarrollados como a aquéllos en vías de desarrollo, a efecto de que, dichas experiencias

contribuyan a su progreso económico en particular y, a una mayor productividad a través de modelos acordes a su propia idiosincrasia.

B. La productividad en las Economías Nacionales.

En este contexto la productividad se ubica como una de las principales preocupaciones de los países a nivel mundial en las décadas de 1980 y 1990. Se le relaciona con el desarrollo de las economías y con la práctica de una buena administración.

No existe un consenso total sobre el verdadero significado del término productividad, pero se le puede definir como: "la relación existente entre el volumen físico de la producción y el de todos o algunos de los recursos empleados para obtenerla". ⁽¹²⁾ Por lo general se mide o se estima en un periodo de tiempo con la debida consideración de la calidad.

En un sentido opuesto, "para ciertos autores (...), la productividad, entendida como la eficiencia o rendimiento del trabajo se manifiesta en la cantidad de producción elaborada por el trabajador en una unidad de tiempo. El aumento de la productividad del trabajo representa ante todo una economía del trabajo presente y del pretérito (incorporado al producto)". ⁽¹³⁾

Son diversos los factores que se atribuyen a la elevación de la productividad. Pero se pueden distribuir en cuatro grupos fundamentales como son:

I. El progreso científico-técnico en todas las ramas de la economía nacional,

II. La elevación del nivel cultural y, la calificación de los trabajadores,

III. El perfeccionamiento de la organización de la producción y la planeación y por último,

(12) M. Lindsay, et al *Administración y control de calidad*. P. 30.

(13) Ortega Blake, J. Arturo *Diccionario de Planeación y Planificación*, p. 280-281

IV.El perfeccionamiento de la organización del trabajo”.⁽¹⁴⁾

El mejoramiento de la productividad se relaciona, por lo general, con la adquisición de alta tecnología como puede ser, la automatización de procesos por computadora, la instalación de nuevos equipos de comunicación, etc.; estas medidas de modernización, sin duda alguna, reflejan temporalmente un incremento considerable de la misma. Sin embargo dichas acciones por su carácter de mejoras aisladas en el contexto organizacional, constituyen una penace para los problemas de productividad.

Las ideas principales que contribuyen al desarrollo de estudios tendientes al mejoramiento de la productividad, proceden de la administración de la producción. Su aplicación se orienta, principalmente al sector privado, el cual centra su interés en una búsqueda constante por mejorarla e incrementarla, con el fin de adaptarla tanto para la fabricación de productos e insumos, como en todas aquellas actividades relativas a producir y entregar un servicio o producto físico.

Sin embargo, como señala Koontz: “el control de esas operaciones, requieren establecer criterios de desempeño, medirlo con ellos y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones (...). Por tanto, se puede controlar la producción, la calidad de producción y los niveles de la confiabilidad (...), de inventarios y el desempeño de la fuerza de trabajo. Se han desarrollado diversas herramientas y técnicas para hacerlo”.⁽¹⁵⁾

Entre las herramientas para la planeación y el control de las operaciones de la producción, se encuentra la calidad total.

C.La calidad total como herramienta de la productividad.

La calidad total constituye entonces, una herramienta para solucionar problemas de productividad; se encuentra estrechamente vinculada a la

(14) Ibid, p. 281.

(15) Koontz, Harold, et al., Administración desde una perspectiva global. P. 637

ingeniería, ambas áreas, han sido beneficiadas con la tecnología de la información.

Su aplicación implica medición, un paso esencial del proceso de control.

El mejoramiento de la productividad se extiende de las operaciones de la producción a la administración, a través de la administración de la calidad total.

En el ámbito del proceso administrativo, la calidad total significa integrar la planeación y el control en primer término. De esa manera, las demás funciones como la organización, integración de personal y dirección, deben ser ejecutadas con la mayor eficacia en una visión integral del sistema en su totalidad.

La calidad total significa simplemente una forma de hacer las cosas para lograr un resultado. A continuación se describe genéricamente su proceso, el cual, nos permitirá visualizarla como una administración eficaz, así como las diversas posturas que los teóricos argumentan en favor de su implementación en el sector gubernamental.

Actualmente, la calidad total es una propuesta administrativa que plantea soluciones integrales a problemas específicos que otras no han logrado superar. Es una filosofía antigua que tuvo su origen en la empresa privada; su proceso evolutivo la ha enriquecido hasta convertirla en un proceso integral, que promete una nueva forma de administrar, con el objeto de generar cambios desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización. Es un sistema único de gestión que moviliza los recursos humanos para concentrar los esfuerzos de los trabajadores en general en objetivos estratégicos que provocan un cambio radical en la mentalidad de las personas.

Su objetivo principal es el cambio de las funciones de recursos humanos, a través del cambio de las perspectivas de los empleados, al pasar de una relación adversa basada en el control, a una posición cooperativa con metas,

confianza y respeto mutuos. Es decir, subordinar las aspiraciones de la dirección (administrador) a la conciencia de los grupos (empleados). Su método se basa en la reorganización del valor humano para cumplir con las necesidades del cliente, cuyo punto principal es compartir la información, la responsabilidad y las recompensas; pero siempre reconociendo el papel del recurso humano, como el punto clave, en la formación de una estrategia competitiva viable.

Ello dependerá de las habilidades de los administradores para asegurar el eslabonamiento entre los procesos del sistema administrativo y las personas, así como la puesta en práctica de las conductas requeridas (motivacionales, trabajo en equipo, círculos de calidad, participación del empleado, equipos autoadministrados, etc.) que impulsa a los individuos a trabajar, a efecto de que se integren completamente al sistema de la calidad total.

La calidad total nace en occidente, pero solamente tiene una aplicación real en oriente, por los precursores estadounidenses Eduard Deming y el Dr. Juran quienes contribuyeron conjuntamente con Ishikawa y otros al éxito japonés; mismo que en los años ochenta abrió los ojos al mundo y despertó un gran interés por la publicidad que hasta la fecha rodea a las mejoras de la calidad por parte de ese país.

En los Estados Unidos, a partir de los hechos citados, la calidad ha captado la atención de los consumidores, de los industriales y de las autoridades gubernamentales por igual. El reto por alcanzarla, continúa durante los noventa y por el resto del milenio.

D. La conciencia de la calidad en los consumidores.

La importancia e interés de su puesta en marcha se puede señalar sobre la base de cuatro influencias significativas que marcan su trascendencia:

■ *“La conciencia del consumidor*

■ *Las mejoras en la tecnología, sobre todo la electrónica*

■ *Los principios y prácticas administrativas inadecuadas y,*

■ *El impacto económico sobre la competitividad a nivel nacional y mundial".⁽¹⁶⁾*

La calidad comienza en el consumidor: ahora examina con más cuidado los bienes y servicios que compra y demanda más calidad a precio justo.

La conciencia del consumidor hacia la calidad provocó más tensión en las empresas. Los reglamentos gubernamentales de protección al consumidor, influyeron en la actitud de la sociedad para "dejar que se preocupe el comprador, a dejar que se preocupe el vendedor".⁽¹⁷⁾

La industria a su vez se dio cuenta de que era vital darle importancia a la calidad, incluidas las instituciones no lucrativas, como hospitales, escuelas y gobiernos.

Las demandas del consumidor y los cambios tecnológicos y dinámicos abrieron mercados nuevos y altamente competitivos. La calidad de los bienes y servicios ya no se pudo dar por hecho. Hasta las industrias que antes gozaban de un monopolio de la demanda nacional, debían encarar la competencia extranjera. Ya que la calidad de los bienes y servicios a nivel mundial habían mejorado asombrosamente.

Los esfuerzos de los japoneses por mejorar la calidad a través de varias décadas, dio como resultado que productos como los automóviles ganaran una parte apreciable del mercado estadounidense.

El rápido crecimiento del sector servicios, también, introdujo nuevas perspectivas a la administración. En los Estados Unidos instituciones como gobierno, bancos y hospitales que no producen bienes tangibles y en donde se da una interacción entre clientes y empleados es más crítica. Como

(16) R. Evans, et al. *Administración y control de Calidad*. P. 6

(17) *Ibid.*, p. 6.

resultado de ello, la destreza, actitudes y capacitación del personal se refleja en la calidad de los mismos servicios.

El proceso de información, que fluye en estas organizaciones por el volumen de datos que se manejan y, los procedimientos administrativos que se utilizan requieren consideraciones muy especiales para determinar la calidad en los servicios que se prestan a los clientes.

Por último, la calidad y la productividad han llegado a ser importantes a nivel nacional, si pensamos que la salud económica de una nación, depende de la capacidad para producir artículos a bajo costo: Con ese motivo, Estados Unidos está a la expectativa de países como Japón y Alemania en cuanto al aumento de la calidad y productividad de los bienes y servicios que producen.

Los gobiernos también han comenzado a darse cuenta de que la calidad es esencial para la economía nacional y el mercado internacional, por ello, han tomado serias medidas para mejorar su competitividad.

La propuesta de la calidad, se extendió a partir de los ochenta a lo largo y ancho del territorio estadounidense. Actualmente, se continúa en la búsqueda de modelos acordes a su idiosincrasia, por lo cual, se han multiplicado las derivaciones de la propuesta japonesa, tales como:

- *“Trabajo en equipo*
- *Control estadístico de la calidad*
- *Modelo matricial BB*
- *La organización inteligente*
- *Desarrollo del talento*
- *Desarrollo autoadministrativo.*

■ *Gerente proactivo*

■ *Reingeniería del proceso, etc.*" (18)

E. Diferencias de la calidad total entre la Industria Manufacturera y la de Servicios.

La calidad total se difunde más allá de la empresa y se extiende a los servicios y los gobiernos.

En cuanto a la calidad en los servicios, ésta se empieza a concebir como una tarea plena y continua para todos los empleados en la organización, sin importar el nivel que ocupen en la misma, a efecto de que la asuman como una acción permanente.

Se establece que, las diferencias fundamentales de la calidad entre la industria y los servicios radica en:

■ *“Que la industria, el equipo de producción y materias primas son factores fundamentales, mientras que en los servicios el factor decisivo son las personas.*

■ *En la industria, la calidad se puede interpretar como calidad de los productos. En los servicios, la calidad es el servicio prestado al cliente, por lo tanto, la calidad no se pone de manifiesto en las cosas o datos significativos de sus condiciones reales.*

■ *En la industria, el procedimiento de sus operaciones está sistematizado por un programa de flujos y la estandarización indica cómo funcionar. En los servicios se trata fundamentalmente con clientes individuales y la estandarización no es fácil.*

■ *En la industria, el trabajo puede ser completo antes de ser entregado al cliente. En los servicios las operaciones se desarrollan en muchas*

(18)Baena Paz Guillermina Calidad total en la Educación en la Educación Superior. En ensayo, p. 28

ocasiones en el momento, y están sujetas a casos de urgencia en los que el trabajo se debe adaptar flexiblemente, por lo tanto, el modo de desarrollar las operaciones está enormemente condicionado a situaciones externas.”⁽¹⁹⁾

Para dar a los servicios una base sólida es necesario una nueva forma de pensar, habrá que sustituir algunas falacias actuales por ideas y conceptos bien cimentados. Así como el esclarecimiento de los aspectos básicos de los mismos, entre ellos su naturaleza, características y medición.

En lo que a su naturaleza se refiere, las industrias consideradas de servicios, varían ampliamente sus funciones específicas tal es el caso de: los bancos, bienes raíces, hoteles y moteles, restaurantes y cafeterías, educación salud, transportes, gobierno: federal, estatal y municipal, etc. Estos ejemplos nos muestran la gran importancia que debe darse a la funciones de cada una de ellas, a la hora de considerar la calidad en los servicios que prestan.

F. Naturaleza de la calidad total en los servicios.

La naturaleza de los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse de la misma forma que las propiedades físicas de los objetos. Esto se debe a que el servicio es dinámico: es una función no una estructura.

Entre los aspectos más importantes relativos a su naturaleza se encuentran los siguientes:

- *“No pueden almacenarse: el servicio es un proceso, lo constituyen una serie de actividades afines, dominadas por la conducta humana.*
- *No pueden inspeccionarse: pueden ser observados y dar conclusiones, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal del término.*
- *La calidad no puede determinarse de antemano: excepto en aquellos casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza al cliente.*

(19) R. Evans, et. al. Administración y control. . p. 117.

■ *No tiene vida: sólo tiene duración.*

■ *Se presta tras una solicitud.*

■ *Son los empleados que prestan el servicio los peor pagados en la industria la calidad viene determinada prácticamente por el individuo que espera al cliente.*”⁽²⁰⁾

Esto significa, que la calidad de lo servicios está determinada por las calificaciones, las actitudes y el comportamiento de un solo individuo o grupo de individuos.

No obstante, ello no significa que la calidad del servicio sea mala si la realiza un empleado mal o bien pagado; más bien implica que el aprendizaje en los procesos de trabajo y las actitudes esperadas hacia los clientes dependerán en gran medida de un buen programa de entrenamiento.

La calidad en los servicios es tanto objetiva como subjetiva. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable como objetos materiales externos, con eventos sobre los cuales dos observadores, independientes, pudieran coincidir con apreciaciones sensoriales. Ejem: datos, problemas, errores, tiempo perdido, lentitud, retraso, procesos, técnicas, productos, etc.

Es subjetiva porque le afectan las apreciaciones de la mente y las reacciones del sistema nervioso; así como lo que se origina entre ellas: sentimientos, emociones, motivación, expectativas, satisfacción, necesidades, actitudes, orgullo, valores, cooperación, cortesía, temores, etc.

G. Características de la calidad en los servicios.

En cuanto a las características de los servicios se pueden señalar, entre otras:

(20) A. C. Rosander. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. p. 45-49.

- *“La creación de las relaciones humanas, que ocurren por el encuentro que se da entre el cliente, el empleado, el proveedor y el comprador. Entre ellos, no hay intermediarios, esto hace que recaiga sobre el trabajador, una responsabilidad directa, primero, indirecta; después cuando ejecuta los procesos que tienen lugar en el desahogo del servicio solicitado.*
- *Un gran número de personas se ve involucrada. Las personas involucradas son los clientes, compradores de diferentes tipos de servicios. Conocer sus preferencias, lo que les agrada o desagrada, sus necesidades, y la gran variación de esas demandas son de importancia primordial.*
- *Se generan grandes cantidades de papel. El gran número de transacciones generan enormes volúmenes de documentos tales como: etiquetas de rebajas, facturas, cheques, tarjetas de crédito, todo ello sujeto al error humano.*
- *En los servicios, las personas son las que llevan a cabo los procesos, el uso y la interpretación de las demandas son sobre casos diferentes, por ello, es la capacidad humana y no la máquina la que manda, como lo revelan las siguientes situaciones:*
- *Un método de trabajo, o ese mismo método mejorado puede facilitar una relación de error más baja.*
- *Si los empleados trabajan más inteligentemente se puede reducir el tiempo de trabajo.”⁽²¹⁾*

H. Características y comportamiento de la calidad en los servicios.

Las principales características de los problemas de calidad y el costo de una mala calidad en los servicios son: defectos en productos comprados, errores humanos, pérdida de tiempo, conducta inaceptable, daños, quejas de clientes, clientes perdidos, condiciones o prácticas poco seguras, entre otras.

(21) Ibid., p. 50-53

Sobre la medición de los servicios, es importante hacer notar que para medir su efectividad, es necesario, entender, primero, la naturaleza de la calidad del servicio que se presta e identifica las características asociadas con la calidad que se espera; esto prácticamente arrojará los elementos que permitirán su medición. Estos dos pasos, exigen un cuidadoso análisis de las operaciones de tal manera que se revelen o manifiesten los problemas implicados en la calidad. Realizado ésto, el siguiente paso será la tarea de recoger los datos sobre esas características.

Los datos, prácticamente son los que revelan los problemas, muestran su alcance o aclaran determinadas situaciones.

Las características de la calidad que se encuentran usualmente en el sector de los servicios son de tres tipos:

1) Mesurables

a) De tiempo: retraso, espera, perdido, lento, malgastado, excesivo, innecesario, etc.

b) Análisis de laboratorio de salud: sangre, tejidos, orina, etc.

c) Distribución de funciones idénticas: análisis de las mismas pruebas, tasación de la misma propiedad, prima sobre la misma póliza, etc.

2) Efectos y condiciones observables

Las dicotomías que a continuación se indica, revela el mal rendimiento en el servicio: <<si>> o <<No>>, <<acertado>> o <<fallido>>, <<funcionó>> o <<No funcionó>>, <<diagnóstico correcto>> o <<erróneo>>.⁽²²⁾

■ Problema eliminado ó no eliminado, ejem: radio, televisión, reparación de automóviles.

(22) Ibid., p. 159-161.

- *Enfermedad curada o no curada.*
- *Comida satisfactoria o no satisfactoria.*
- *El calzado o la ropa quedan bien o no.*
- *Servicio postal satisfactorio o no satisfactorio.*
- *Transporte cómodo o incomodo, etc. Estos son ejemplos de incompetencia, fallos en reparaciones, resultados negativos, intento fallido de satisfacer al cliente y mal servicio.*

3) Rasgos y actitudes de comportamiento observable

De acuerdo a los resultados de una encuesta hecha por Galloop en 1985 y aplicada a todas las empresas e industrias, de los Estados Unidos, para la American Society for Quality Control ⁽²³⁾, se logró determinar que los clientes no tienen dificultad para identificar las características positivas o negativas que contribuyen o desvirtúan la calidad de los servicios a través de las personas responsables de los mismos. Esto se puede observar en el cuadro N° 1.

(23)Ibid., p. 16.

Cuadro 1

Características de No-Calidad en las personas que prestan servicios ⁽²⁴⁾

<i>Características de buena calidad pro-calidad</i>	<i>Características que demuestran la mala calidad, anti-calidad</i>
<i>Cortés Servicial Cuidadoso Educado Amable Accesible Considerado Diligente Cooperador Acertado Honesto Esperanzado Fiable Que ayuda Comprensivo Interesado, Preocupado Competente, Calificado</i>	<i>Descortés Indiferente Descuidado Rudo Brusco Crítico, Antagónico Abrasivo, Arbitrario Lento, Indeciso Egoísta, Autosuficiente Desacertado, propenso al error Deshonesto Negativo, Desesperanzado No fiable Estorba Indiferente, Apático Despreocupado Incompetente, no calificado</i>

Fuente: Rosander, A. C. Op. Cit; p. 161.

Las características de calidad mencionadas son virtudes muy estimadas entre la gente. Se consideran comportamientos deseables cuando el cliente aprecia el servicio prestado.

Finalmente, la calidad del servicio al cliente está determinada principalmente por los factores: 1) Empleados que le sirven o le prestan un servicio y, 2) la fiabilidad de todo tipo de equipo utilizado.

(24) Ibid., p 161-162.

J. La calidad total en los gobiernos.

Entre las empresas de servicios que se sumaron a la calidad en los noventa, se encuentran los gobiernos.

Los gobiernos se contemplan dentro de la misma categoría de las industrias de servicios; debido a que uno de sus propósitos es prestar servicios al público que representan.

Continuamente se nos señala que, mientras las industrias privadas están interesadas en crear beneficios los gobierno no. Esto es cierto, pero ha llevado a un número de deducciones y conclusiones que pueden refutarse, entre ellos:

■ *“Se afirma que debido a su afán de obtener beneficios los empleados de las industrias privadas pueden siempre desempeñar una mejor función que los del gobierno.*

Esta idea ignora los fracasos en los negocios, las quiebras, las pérdidas, las fusiones, fianzas y subsidios a los contribuyentes en formas de tarifas o cuotas además de otras evidencias de adversidades. Esta creencia también pasa por alto numerosos desaciertos cuando las funciones de la Administración Pública se delegan a empresas privadas.

Esto es un error común, promovido por los medios de comunicación y otros muchos que no tienen ni la menor idea de cómo operan los servicios de la administración pública cuando utilizan los servicios civiles. Persistentemente ignoran las pérdidas, ineficacias beneficios libres y la baja productividad de algunas compañías e industrias en el Sector Privado.

■ *Como las operaciones del gobierno no se llevan a cabo para obtener un beneficio y como por definición son derrochadoras e inútiles, no hay por qué aplicarles la calidad total en un intento por mejorarlas.*

Esto es falso. La calidad es asunto de todos. Funciona en cualquier parte en que la gente trabaje o tenga alguna actividad. La propiedad pública o privada no tiene nada que ver con esto.

■ *La mejora de la calidad no atañe a las operaciones de la administración pública. Estas no pueden ser mejoradas de acuerdo al carácter político del gobierno.*

Otra vez es falso. La naturaleza política del gobierno obstruye, pero no impide llevar a cabo un programa de calidad en sus operaciones. La mejora de la calidad es precisamente lo que debe ser su base.”⁽²⁵⁾

Entre los gobiernos que han introducido la calidad total se encuentran los Estados Unidos.

En este país, han empezado a crear un método para lograr la administración de la calidad total. Durante su periodo de gestión, en 1988 ⁽²⁶⁾, el Presidente Reagan, implantó el Programa de Mejoramiento y Productividad para el Gobierno Federal, con el objeto de ayudar a diversas oficinas a capacitarse en la calidad total y a poner en marcha sus propios programas; para ello se estableció en Washington, el Instituto Federal de Calidad primer fuente de liderazgo, información y servicios de consulta acerca de la administración de la calidad total en el Gobierno Federal.

El Instituto da apoyo a servicios, tales como: seminarios, ayuda para iniciar conferencias nacionales y regionales, respaldo a premios de calidad, listas de consultores del sector privado y publicaciones. En el logo del instituto (ver cuadro N° 2), se muestra en forma gráfica que por su concepto la calidad total no difiere mucho del sector privado de los negocios.

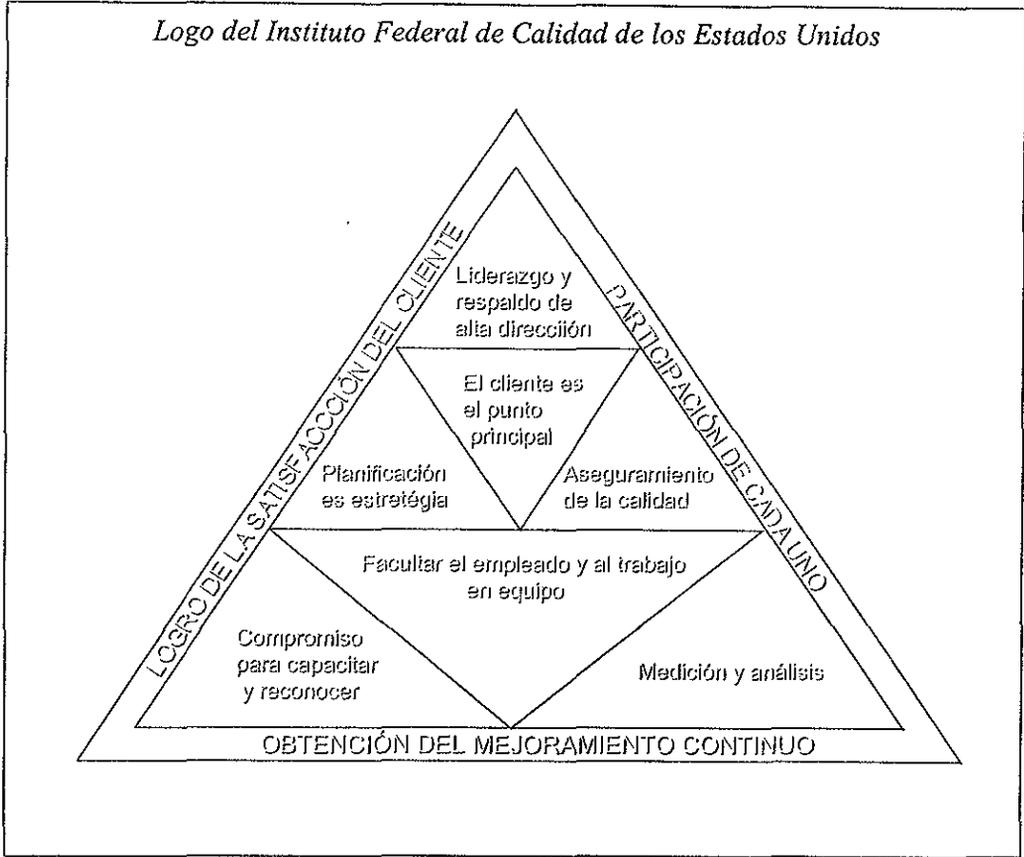
Respecto a los gobiernos locales y municipales, también, han reconocido la fuerza de la administración de la calidad total. Josep Sensenbrenner,

(25) Ibid., p. 40-43

(26) Ibid., p. 127.

alcalde de Madison, Winsconsin (1983-1989) ⁽²⁷⁾, fue uno de los líderes del establecimiento de la administración de la calidad total en los gobiernos municipales.

Cuadro 2



Fuente: R. Evans, et. al. P. 128.

(27) Ibid.; p. 130.

III.- EL ENFOQUE POLITICO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

El gobierno mexicano inició un proceso de transformación de la economía nacional con posterioridad a la firma del Tratado de Libre Comercio y los acuerdos paralelos con Canadá y los Estados Unidos.

A partir de esos acontecimientos, la única alternativa razonable que ha tenido para impulsar el desarrollo económico del país, se encuentra en profundizar y consolidar una economía abierta ⁽²⁸⁾ y competitiva.

A raíz de la apertura comercial, se llevó a cabo una Reforma de Estado ⁽²⁹⁾ a efecto de reducir el quehacer del gobierno en relación a la sociedad; es decir, ha procedido a redefinir la frontera entre lo público ⁽³⁰⁾ y lo

(28)Se entiende por economía abierta, la sustitución del modelo cerrado y proteccionista de la economía mexicana, para dar paso a la política de modernización iniciada en 1980 con el gobierno de Miguel de la Madrid, la política modernizadora busca lograr el crecimiento económico del país. " (..) su eje fundamental persigue tres grandes objetivos.

- a) El restablecimiento de la rentabilidad del capital por medio de la recuperación de la eficiencia productiva;*
- b) La eliminación de las distorciones en la asignación y el uso de los recursos productivos creados por la sobreexpansión y el agotamiento parcial dinámico del Estado interventor tradicional;*
- c) El logro de una modalidad abierta de integración a la economía mundial, para adecuar los costos de producción, los precios y las ganancias a los que prevalecen internacionalmente". Ver en Hernández Arteaga Laura. El estado Mexicano en el contexto de la Modernización Pragmatismo y Globalismo. p. 87-88*

(29)El concepto de Reforma del Estado, "Se orienta a dar una nueva configuración de las bases, procesos límites y condiciones del poder". Uvalle Berrones, Ricardo. La transformación del Estado y la Administración Pública. IAPEM. 1997

(30)Para fines de este trabajo se entiende por público: "Público es aquello que influye a la vida política, y así lo es, en primer término, la opinión de cualquier modo publicada". Hermann Heller. Teoría del Estado. p 191

"Lo público alude a un modo en donde los ciudadanos tienen opciones diversas para satisfacer las necesidades colectivas. Comprende a la vez, el derecho que los ciudadanos tienen para elegir a sus dirigentes mediante el voto universal y secreto. Participación democrática, sufragio universal, alternancia en el poder, representación parlamentaria y publicitación de las decisiones estatales, dan como resultado la ampliación del espacio público," Uvalle Berrones, Ricardo "La gerencia Pública: una opción para mejorar la acción del buen Gobierno", en Revista Estudios políticos N° 3, 1994 p. 75.

privado ⁽³¹⁾, para ello ha tomado medidas desde el ámbito de su administración pública con el objeto, entre otras cosas, de orientarla hacia la satisfacción de las expectativas de la sociedad.

A. La modernización en la Administración Pública Mexicana.

En el Departamento del Distrito Federal se encontraron esfuerzos de proceder en términos de la administración de la calidad total. Ello se puede observar en el "Programa de Modernización a la Administración Pública 1995-2000" ⁽³²⁾. Como el tema que nos ocupa, está referido al contexto de éste programa, la capacitación, por ese motivo, sólo se hará referencia en lo que a ésta compete.

El documento mencionado reconoce el papel esencial de la administración pública para el desarrollo económico del país. Su modernización y eficacia se conciben como requisito para el incremento de la productividad global de la economía y del avance democrático.

Se plantea el mejoramiento y eficacia de los servicios públicos, en función del desempeño eficiente de los trabajadores al servicio del estado.

Se argumenta que el eje central de la reforma, son los propios recursos humanos en el ejercicio de la función pública en especial, la capacitación y preparación de los recursos humanos para la modernización del país. De los cuatro subprogramas que contiene el programa, el relativo a la "Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público", acentúa en sus líneas de acción, la actualización de conocimientos y habilidades de los mismos. ⁽³³⁾

(31))Para fines de este trabajo, se entiende por privado: "Lo privado en el mundo moderno concierne al lugar de la propiedad individual, a los procesos de intercambio; a las preferencias para hacer o no las cosas; al deseo de obtener beneficios y utilidades sin más límite que el respeto a los demás individuos (...). Ver en Uvalle Berrones, Ricardo *Los nuevos Derroteros* .p 70.

(32)Programa de Modernización a la Administración Pública 1995-2000". Documento de trabajo. Oficialía Mayor. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.Síntesis, p. 4.

(33)Ibid. p. 4.

Insiste sobre la obligatoriedad de que a partir de 1996, las dependencias y entidades de la administración pública federal deberán emprender acciones destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieran los diversos puestos, a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque a la calidad en atención a la población y, a la mejoría en los estándares de servicios y, a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías.

Las habilidades y conocimientos necesarios, para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como la forma de garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público.

En este contexto el Departamento del Distrito Federal, en su programa de Modernización Administrativa, en uno de los puntos básicos, contempla la modernización de los recursos humanos al interior de sus estructuras administrativas.

El objetivo general sobre los mismos, es propiciar un cambio cultural en el trabajo involucrando al personal de todos los niveles en dicho compromiso, redefiniendo el sistema de remuneraciones para hacerlo más equitativo y, para incorporar mecanismos de evaluación del desempeño, reconocimiento y estímulo.

Respecto a la capacitación emprende acciones, con un enfoque hacia la calidad, las cuales hacen extensivas en su actuación entre éste y sus unidades administrativas y órganos desconcentrados, mediante los instrumentos de observancia obligatoria que a continuación se comentan.

B. La desconcentración de la capacitación en el Departamento del Distrito Federal.

El "acuerdo" (34) por el que se delega a las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal, la facultad de formular y realizar los programas de capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran, se emitió a través de la Oficialía Mayor, el 18 de enero de 1996.

En él se hace patente, entre otras cosas, la necesidad de vincular la capacitación de los recursos humanos con sus centros de trabajo, a efecto de fomentar el incremento de la productividad y desarrollo personal del trabajador. Con el objeto de que cada dependencia, unidad administrativa u órgano desconcentrado del Departamento, en el marco del Sistema de Capacitación, instrumentado en octubre de 1989 y el comité Mixto de Capacitación, instalado el 15 de febrero de 1985, diagnostique, opere y evalúe el proceso de capacitación.

Este acuerdo de desconcentración, opera bajo el cumplimiento de la normatividad que para el caso emite la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal y, los titulares de las áreas mencionadas, en el marco de los Subcomités Mixtos de Capacitación, los cuales quedan facultados para designar al personal que llevará acabo dichos programas.

Los titulares de las áreas aludidas deberán hacer del conocimiento a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, de todos los programas que se realicen en cumplimiento de las facultades que se les delega.

Por otra parte, en relación con lo anterior, la normatividad en materia de recursos humanos (Circular 01), en su Cap. II. Numeral 95. determina que "La presupuestación en los rubros de capacitación deberá ser efectuada por

(34)Acuerdo de desconcentración de las Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal". p. 1

las unidades administrativas y órganos desconcentrados en la partida 3301/2. El presupuesto previsto y autorizado para el año, deberá ser notificado a la Dirección de Capacitación.⁽³⁵⁾

C. Lineamientos de la capacitación.

Otro de los ordenamientos básicos, que parte también de las acciones emprendidas en materia de capacitación, son los denominados "Lineamientos para la operación del proceso de capacitación en las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal"⁽³⁶⁾ emitido, también, por la Oficialía Mayor de fecha 2 de febrero de 1996.

Este documento constituye la base para operar el proceso de la capacitación en las dependencias ya citadas; dada su importancia habremos de resaltar el contenido de dicho procedimiento.

Los lineamientos mencionados son de observancia general en el ámbito interno. Tienen por objeto informar, sistematizar y dar sustento a las actividades de capacitación a efecto de permitir el movimiento escalafonario, y, la formación integral de los servidores públicos.

Su obligatoriedad se ejerce a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, sobre las acciones que requieren los trabajadores con él propósito de elevar la calidad y productividad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

Todas las áreas a través de sus Subcomités Mixtos, deberán elaborar un diagnóstico de la situación de sus recursos humanos, para que con base en éste, lleven a cabo la detección de necesidades de capacitación (DNC) del personal técnico - operativo (personal base).

(35) Circular 01. Normatividad interna en materia de recursos que emite la Oficialía Mayor para actualizar ordenamientos vigentes

(36) "Lineamientos para la operación del proceso de capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal. p 1

En términos generales, el proceso de la capacitación que ejecuta en el seno del subcomité mixto a nivel delegacional y, se desarrolla en base a los planteamientos básicos que a continuación se comentan.

A) "La DNC deberá contener información a nivel individual del puesto y de la organización.

B) La DNC deberá ser integral y validada por los miembros del Subcomité Mixto de Capacitación durante la segunda quincena del mes de julio de cada año. Posteriormente deberá ser remitida a la Dirección de Capacitación para el dictámen correspondiente, que tendrá lugar en la primera quincena del mes de agosto.

Las áreas, teniendo como base el diagnóstico, elaborarán su Programa Anual de Capacitación (en lo sucesivo el programa), considerando prioridades institucionales y la proyección presupuestal para su ejercicio.

A) El programa deberá ser instrumentado y validado en sus acciones genérica y específica por los miembros del Subcomité de Capacitación. Posteriormente, se remitirá a la Dirección de Capacitación para el dictámen correspondiente.

B) La presupuestación de las acciones de capacitación es responsabilidad de cada área. Los recursos previstos en la partida son intransferibles e irreductibles. La Dirección de Capacitación, como área normativa será la encargada de autorizar su ejercicio y de establecer los rangos a que se sujetarán los pagos por estos servicios.

C) Las áreas promoverán la formación de instructores internos como estrategia para atender los efectos multiplicadores de la capacitación hacia todo el Sector. Como resultado integrarán su propia cartera y la registrarán ante la Dirección de Capacitación".⁽³⁷⁾

(37)Ibid., p 1-2

Es responsabilidad asumir en su ámbito y en el seno del Subcomité Mixto de Capacitación, las tareas que se definen dentro de la etapa de evaluación y seguimiento del proceso de capacitación.

La evaluación de las acciones realizadas, objeto de la capacitación programada en términos anuales, se lleva a cabo con intervención de las áreas del Departamento del Distrito Federal que a continuación se comenta en los incisos precedentes:

A) "Son objeto de evaluación trimestral: el grado de cumplimiento global del programa, la calidad de los recursos utilizados, el aprendizaje de los capacitándos, y, la aptitud de los instructores internos y externos. Esta información será la base para efectuar el seguimiento y, así medir el impacto de la capacitación en las áreas de trabajo de los capacitándos.

B) Las evaluaciones se llevarán a cabo durante la última semana de cada trimestre, en el seno del Subcomité Mixto de Capacitación. El informe cualitativo resultante se remitirá a la Secretaria Técnica del Comité Mixto de Capacitación, durante cinco días posteriores a la fecha de reunión del Subcomité.

C) La secretaria Técnica del Comité Mixto de Capacitación convocará, una vez que cuente con los informes de los Subcomités, a la sesión trimestral del Comité, a efecto de determinar las medidas que procedan de acuerdo con los resultados contenidos en los informes.

D) Las áreas deberán enviar a la Dirección de Capacitación, durante la última semana de cada mes un informe cuantitativo sobre las actividades de capacitación que haya realizado en ese periodo".⁽³⁸⁾

En cuanto a las Condiciones Generales de Trabajo del Departamento del Distrito Federal, en materia de capacitación, se asienta en los artículos 155 y 156 la obligación del propio Departamento de propiciar a través de la

(38) Ibid, p. 2-3.

capacitación, el desarrollo integral del trabajador para elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo. Asimismo, el Departamento determina que las constancias de los cursos que organice, promueva y apoye surtirán los efectos correspondientes en los términos del reglamento de Escalafón.

D.El sistema de Capacitación.

Como anteriormente se asentó la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal a través de la Dirección de Capacitación y sus órganos dependientes en su carácter de normativos, instrumentan en la práctica el Sistema de Capacitación, su objetivo a través de éste es mejorar gradualmente el desempeño y productividad de los servidores públicos que laboran en el Departamento, actualizarlos y profesionalizarlos para favorecer su desarrollo personal y el de sus áreas de trabajo.

El propósito del sistema mencionado es de incrementar la capacidad de respuesta de las áreas, mejorar y simplificar procesos de trabajo interno, un poder competitivo, a efecto de que, la Administración Pública del Departamento genere una cultura de calidad, productividad y excelencia, orientada al interior de sus órganos y se manifieste en la prestación de servicios oportunos y satisfactorios para los habitantes de la Ciudad de México.

El sistema de capacitación del Departamento del Distrito Federal está compuesto por cuatro etapas (Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación); dos vertientes (Desconcentración y Dirección) y los Subsistemas, que se constituyen por las Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados.

Sobre las vertientes y, en relación al acuerdo de desconcentración se delegó en las áreas arriba mencionadas la capacitación genérica y específica, la cual está dirigida al personal de base.

La vertiente de dirección, es atendida por la Dirección de Capacitación y se orienta al desarrollo y profesionalización de los mandos medios y superiores”⁽³⁹⁾.

Las Delegaciones Políticas en su calidad de “órganos desconcentrados”,⁽⁴⁰⁾ ejecutan la capacitación de su personal de base, acorde a los ordenamientos ya citados.

Para operar de esta manera y observar el cumplimiento del sistema, el mecanismo integrador de las partes es el Comité Mixto a nivel Central y los Subcomités Mixtos a nivel Delegacional. Ambos órganos se integran con la colaboración y corresponsabilidad de autoridades y sindicatos.

Sus objetivos son hacer de la capacitación tanto un elemento estratégico de las políticas de desarrollo institucional y personal, como un espacio de retroalimentación entre los dos tipos de autoridades.

“El Subcomité Mixto de Capacitación, en la Delegación Coyoacán instalado formalmente el 5 de agosto de 1992, se integra por el Delegado y el Secretario General de la Sección Sindical No. 2, en calidad de Presidentes, el Subdelegado Administrativo en calidad de presidente adjunto los Subdelegados de: Obras, Servicios Urbanos, Cultura y Desarrollo Social, Culhuacanes, Pedregales, Participación Ciudadana y Jurídica y de Gobierno como vocales y el Subdirector de Recursos Humanos como Secretario Técnico”.⁽⁴¹⁾

(39)Vertiente de dirección: “Se define como un componente que pretende servir de apoyo a las labores de los funcionarios. Esta diseñada para llevarse a cabo sobre la base de un programa básico de necesidades, que no excluye la realización de otro tipo de eventos. Es en lo fundamental, un instrumento de los mandos medios y superiores, sobre todo de aquellos que tienen a su cargo otros mandos”. Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal. “Sistema de Capacitación” p. 33.

(40)“Órgano desconcentrado”. Se refiere al principio de organización administrativa, en virtud del cual se confiere con carácter exclusivo una determinada competencia a uno de los órganos encuadrados dentro de la jerarquía administrativa, pero sin ocupar la cúspide de la misma”. Faya Viesca, Jacinto “Administración Pública Federal”. p. 146

(41)“Acta de Instalación Formal del Subcomité Mixto de Capacitación del Departamento del Distrito Federal”. p. 6

El ámbito normativo se manifiesta, durante el proceso de la capacitación, a través de la instrumentación de los eventos: "Taller para la Programación - Presupuestación de la Capacitación"; cuya obligatoriedad radica en la participación de los responsables de la capacitación a efecto de monitorear su ejecución a nivel delegacional, al grupo de trabajo que se designe para realizar la labor de campo de la DNC, con el objeto de recabar información para elaborar el Programa Anual de cursos de la Delegación correspondiente al ejercicio del año siguiente.

La intervención del área de capacitación consiste en normar la aplicación de las dos primeras etapas del sistema.

E. Las etapas del sistema de capacitación.

En la Primera etapa, el instrumento principal de captación de las necesidades de capacitación de los trabajadores consiste en la aplicación de una cédula (cuestionario); instrumento que permite encuestar a los jefes inmediatos de los trabajadores en orden jerárquico descendente hasta el nivel de Jefe de Unidad Departamental quien informa directamente sobre las necesidades de capacitación de personal de base bajo sus órdenes.

"En esta primera etapa del sistema (Diagnóstico) se pretende detectar las necesidades de los trabajadores a través de un estudio planteado de DNC que permite obtener los siguientes datos: lo que el trabajador "hace" (situación real) y lo que "debe hacer" (situación esperada), que permitirá reconocer." (42)

■ *En qué se va a capacitar*

■ *Quiénes requieren capacitación*

■ *Qué profundidad de aprendizaje requiere cada trabajador y,*

(42) "Guía Metodológica para la Detección de Necesidades de Capacitación en el Departamento del Distrito Federal". p. 8

■ *Cuándo y en qué orden serán capacitados según sus prioridades y recursos disponibles.*

“La segunda etapa del sistema se fundamenta en los resultados obtenidos en la DNC; la Delegación Coyoacán es responsable de realizar la programación y, la tarea consiste en asentar en los formatos respectivos los datos referentes a la modalidad de la capacitación (genérica y específica), las temáticas, las áreas de adscripción de los capacitandos estimados por cursos, horarios, fechas y sede en que se llevarán a cabo los eventos, con los costos referentes al monto total del presupuesto que sustentarán dichos cursos”.⁽⁴³⁾

“La etapa de Ejecución se inicia cuando se recibe el dictámen por parte de la Dirección de Capacitación y, se prepara la difusión del programa, la recepción de los instructores, material didáctico, aulas y atención a participantes”.⁽⁴⁴⁾

Esta etapa requiere desde el inicio hasta la finalización de los cursos, que estos se lleven a cabo conforme a las normas y verificar, adecuadamente, los diversos procesos de enseñanza aprendizaje.

Para ello, el responsable de capacitación debe coordinar y aplicar los recursos programados de modo que se asegure el cumplimiento de los objetivos de cada evento en condiciones óptimas.

Sin embargo, no basta con que se celebren los eventos y se cumplan los programas, sino sobre todo que mediante la ejecución se incida positivamente en el comportamiento y las actitudes de los servidores públicos.

“La etapa de evaluación, es la que mide el avance y los resultados de la capacitación, corresponde realizarla al área normativa, ésta consiste en medir y valorar el avance y los resultados de la capacitación para corregir

(43) *Ibid.*, p. 10

(44) *Ibid.*, p. 11.

desviaciones y modificar metas establecidas; permite medir la congruencia de los programas y de sus resultados con los objetivos y políticas de la institución, con los requerimientos del puesto y del perfil para el desarrollo integral del trabajador; también determina la influencia de esos elementos en el ámbito laboral y, en la prestación de los servicios a la ciudadanía. En síntesis la evaluación indica el avance del sistema de capacitación en cuanto a sus propósitos; ésta evaluación abarca también acciones de control y seguimiento y, particularmente acciones evaluatorias".⁽⁴⁵⁾

Medir el cumplimiento de los programas corresponde a una evaluación de carácter cuantitativo; comprobar el impacto de la capacitación en la satisfacción de necesidades detectadas, corresponde, en cambio, a una evaluación de tipo cualitativo.

La evaluación cualitativa revisa la eficiencia en el manejo y uso de los componentes del sistema; además, da cuenta de los resultados en la aplicación de las siguientes herramientas: los exámenes aplicados, antes y después de cada evento, para medir la evaluación del grupo que se está capacitando y, las supervisiones a las áreas de los participantes beneficiados con algún evento.

(45) Ibid, p 12.

IV.- DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE BASE EN LA DELEGACIÓN COYOACÁN

"El sistema de capacitación," ⁽⁴⁶⁾ expuesto en el apartado anterior, nos proporcionó la visión general de la capacitación desde el punto de vista "teórico ". Veamos ahora su operación en la práctica, a través del desarrollo de cada uno subsistemas mismos que permiten la elaboración del programa anual de cursos, identificando los factores, limitantes, obstáculos y restricciones que inciden sobre las acciones por realizar y los resultados que se han de obtener en particular.

En concreto, se efectuará un diagnóstico sobre la capacitación que se imparte a los trabajadores de base en la Delegación Coyoacán, durante el periodo que comprende los años de 1996 a 1997, considerando para ello los elementos antes mencionados, partiendo de su naturaleza y características hasta llegar al origen del problema que se analiza.

A. El Subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación.

El Subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación Coyoacán se instaló formalmente el 5 de agosto de 1992, a partir de esa fecha ha sesionado en seis ocasiones: tres veces en 1995: 24 de marzo, 24 de agosto y 26 de octubre; dos veces en 1996: 28 de marzo y 3 de septiembre y, una vez en 1997: 15 de abril.

Las reuniones se han caracterizado por la inasistencia de los miembros integrantes, tanto de autoridades administrativas como sindicales. Los objetivos para emprender las acciones y elevar la calidad y productividad de los servicios, así como buscar alternativas de beneficio personal y laboral de los trabajadores por medio de la capacitación, no se cubren en lo particular;

(46)Para efectos de este estudio, se entiende por Sistema de Capacitación al instrumento de trabajo que permite: "elevar la calidad de trabajo pero prestar un mejor servicio a la ciudadanía. Se integra por subsistemas que son órganos y dependencias que conforman el Departamento del Distrito Federal; por etapas -diagnóstico, programación, ejecución y, la más importante evaluación-, y por vertientes, que son los causes que a nivel tanto del personal de mandos medios opera el sistema." Oficialía Mayor. Sistema de Capacitación del Departamento del Distrito Federal. p. 11.

los pocos asistentes que acuden a las sesiones se limitan a escuchar los informes sobre los cursos impartidos.

Usualmente no se llega a ningún acuerdo y, cuando ésto sucede, no hay retroalimentación en las partes, ni seguimiento en los compromisos asumidos.

B. La incongruencia del sistema de capacitación.

El sistema de capacitación en su vertiente de desconcentración y en las modalidades de capacitación genérica y específica en sus etapas de Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación adolece de notables deficiencias en relación a los siguientes aspectos:

En cuanto a la tarea de promoción y certificación, no se da en forma vinculada con el sistema escalafonario. En la selección de candidatos, para las plazas de base que se descongelan y están sujetas a concurso, no son considerados, como requisito indispensable, los cursos de capacitación que ha tomado el trabajador de base como puntos a su favor. En muchas ocasiones, debido a los bajos niveles salariales que percibe el trabajador acuden a sus secciones sindicales a solicitar sus renivelaciones no en razón a la calidad o responsabilidad de las actividades que tienen asignadas, sino a, su precaria percepción económica, a sus relaciones de amistad con ellos, por lo que el escalafón se convierte en estos casos en otra alternativa y, no con el fin mismo de lograr la promoción del trabajador en base a su superación personal en el ámbito laboral.

El sistema de capacitación no ha contribuido a la tarea de regularizar la estructura ocupacional del trabajador de base, eliminando las incongruencias función - plaza - puesto. En este aspecto, no existen acciones orientadas a definir las funciones reales, respecto de las actividades que desempeña. Es decir, no se cuenta con un catálogo de puestos en el que se especifique la denominación del puesto, las actividades que lo integran y los requerimientos para ocuparlo como son: el perfil de los conocimientos, habilidades y actitudes que se deben poseer para desempeñarlo con calidad y

eficiencia. Así como la evaluación periódica de los mismos que, permita remunerar de acuerdo a la dedicación y esfuerzo individual de sus ocupantes.

El sistema de capacitación sólo define, en teoría el marco de actuación para llevar a cabo la etapas del proceso de la capacitación fundamentada en los programas ya citados y emitidos por el gobierno federal. Esto lo analizaremos más adelante, cuando tratemos la aplicación del sistema en sus cuatro etapas y el estudio comparativo de la DNC durante los programas anuales de capacitación en 1996 y 1997 en la Delegación Coyoacán para observar los resultados en ambos periodos.

Sobre la asignación presupuestal para el rubro de la capacitación en sus modalidades genérica y específica, el presupuesto previsto y autorizado para la operación de dichos programas con incidencia en el personal de base, no se canaliza al objetivo real, sino que usualmente se aplica a eventos dirigidos al personal de mandos medios y superiores a nivel delegacional.

Veamos, entonces, la práctica del sistema de capacitación en la Delegación Coyoacán a efecto de visualizar la aplicación de la primera y segunda etapa en los periodos de 1996 y 1997, presentamos el procedimiento de estudio para el DNC y los Dictámenes Técnicos que emite la Dirección de Capacitación, resultado del proceso anterior mismo que, se formula en términos de acciones, sugerencias y recomendaciones a considerar para la elaboración del Programa Anual. (ver cuadros N° 3-16 en anexo).

C. Tercer etapa del Sistema. Ejecución.

La tercera etapa del sistema es la ejecución , comprende la operación de los cursos y eventos contemplados en las dos etapas anteriores.

Para la ejecución del programa anual, se identifica de la cartera de cursos del ISSSTE aquellos que se adecuen a las necesidades de la Delegación. El apoyo que brinda esta dependencia consiste en proporcionar instructores con cargo a su propio presupuesto, a efecto de que la Delegación sin costo alguno cumpla con su programa anual de cursos.

La petición de instructores, se solicita con anticipación (mes de noviembre de cada año); por lo general se contemplan cuatro cursos por mes para el personal de base que, acumulados al año suman la cantidad de 44. Cabe señalar que durante el mes de diciembre no se imparten cursos.

Las actividades de los responsables de capacitación, se dirigen a realizar la difusión del programa mensual de dichos cursos a todas las subdelegaciones que integran la Delegación, además, de hacer la invitación, individual, a todos los trabajadores durante su pago quincenal.

Con respecto a los instructores enviados por el ISSSTE, éstos establecen la comunicación con la Delegación y se presenta en las fechas programadas con el material a utilizar, el cual generalmente consiste en un manual descriptivo de los temas a tratar y, los requerimientos didácticos a utilizar en los eventos.

Las técnicas didácticas utilizadas en los cursos, quedan sujetas a la capacidad de manejo y al criterio personal del instructor.

El instructor, generalmente, cuestiona sobre los perfiles de los participantes, sus necesidades y los objetivos del curso; sin embargo es difícil conocer con anticipación el tipo de capacitandos, su nivel de escolaridad, el puesto que desempeñan, las actividades que realizan, etc., además el tipo de necesidades personales o laborales que pretenden satisfacer con su asistencia.

Los instructores, constantemente se inconforman, porque los participantes no cubren los perfiles, de los puestos a los que van dirigidos los cursos; no se cubre el mínimo de 20 asistentes, estipulados en las políticas del ISSSTE, no siempre existe el material didáctico que se solicita (reproyector, vídeo, T.V., etc.) y las condiciones físicas del aula no son apropiadas para la docencia.

Derivado de la muestra estadística (evaluaciones individuales al capacitando al inicio de los cursos) los asistentes señalan, respecto a su

participación en los cursos, que son varios los problemas que se les presentan, que son entre otros:

- *No cuentan con la aprobación de su jefe inmediato.*
- *El permiso, en ocasiones, está sujeto a que “mejoren sus actitudes negativas en sus áreas” sin embargo señalan, que no se les aclara la situación.*
- *Otros asisten a los cursos para no estar en sus áreas de trabajo, aunque los cursos no les interesen.*

Generalmente, se argumenta que los cursos siempre son los mismos, que carecen de sentido porque no les reditúa ningún beneficio ni personal, ni laboral, ni económico; que sus diplomas no cuentan para el escalafón y, que no aprenden nada nuevo. Además sus jefes inmediatos, en algunos casos, no les da credibilidad ni reconocimiento en sus centros de trabajo.

El estado de la capacitación en el personal de la Delegación, también se puede caracterizar por:

- *Un desconocimiento de toda la información referente a la misión de la Delegación, a la cultura administrativa y a la calidad y productividad.*
- *No hay reconocimiento individual ni laboral de los cursos en los que participan los trabajadores de base.*
- *No hay interés por fungir como instructores internos.*
- *No hay la motivación adecuada, por parte de los jefes inmediatos, que los impulse a capacitarse.*
- *La mayoría de los trabajadores desconocen la labor del trabajo en equipo.*

- *En algunos casos no hay una buena relación entre jefe y subordinado. Existe rebeldía y burocratismo en el desempeño de tareas asignadas con base más bien a la costumbre que en la descripción detallada de sus funciones y responsabilidades en sus puestos de trabajo.*

D. Cuarta etapa del Sistema. Evaluación.

La última etapa, del sistema es la evaluación . Esta etapa es responsabilidad del área central ; sin embargo como se señala en la etapa anterior , no existen indicadores que orienten a verificar la congruencia del programa con los objetivos y políticas de la institución, con los requerimientos del puesto y con el perfil para el desarrollo integral del trabajador. Tampoco se puede determinar la influencia de estos elementos en el ámbito laboral y en la prestación de los servicios.

Los instrumentos de evaluación al capacitando, al instructor, al curso, al material didáctico y en general al desarrollo del evento, se aplican al término del mismo, éstos no tienen ningún efecto para algún objetivo en particular, solo se archivan.

El único reporte de evaluación que hace evidente la relación entre Area Central y la Delegación lo constituye el informe denominado C-3 , a través del cual se informa mensualmente a la Dirección de Capacitación los cursos impartidos por el ISSSTE , en cumplimiento al Programa Anual de Cursos de Capacitación sobre el mes o al año a que correspondan.

V.- PROPUESTA PARA QUE LA CAPACITACIÓN EN LA DELEGACIÓN COYOACÁN, RESPONDA A LAS NECESIDADES REALES E INDIVIDUALES DEL PERSONAL DE BASE.

- 1. El enfoque gerencialista proporciona respuestas adecuadas a procesos administrativos en los que intervienen los recursos materiales y financieros, pero pasan por alto la intervención ineludible del elemento político. Este enfoque aunque genera soluciones técnicamente sólidas, no permite comprender el espacio de las relaciones sociales. Se propone que para el tratamiento de asuntos en los que se busca cambiar el comportamiento de personas, grupos y organizaciones se consideren alternativas que pueden tener cabida en el enfoque de las políticas públicas.*
- 2. Con respecto a las medidas de reforma, tendientes a transformar el cuerpo de servidores públicos, por ser el punto a través del cual se implementan y desarrollan todas las políticas públicas, es evidente que su atención responde a las presiones de los procesos de democratización y modernización en el ámbito de la reforma de los Estados Modernos.*

Para el caso de México, en el que existe una estrecha relación entre el desarrollo de un sistema efectivo de personal con la subordinación de los procedimientos técnicos a los factores personales y políticos para la administración efectiva del Estado, se propone sentar las bases del servicio civil de carrera, sin importar el partido político a que pertenezcan los servidores públicos, basando su idoneidad en los méritos profesionales.

- 3. La productividad, aplicada a la administración pública, se mide en función de la efectividad y rapidez con que el servidor público despacha los asuntos a su cargo y, la eficacia para cumplir los programas provenientes de decisiones superiores; desde el momento en que su propio fin es no la obtención de beneficios económicos, sino el cumplimiento de la función de prestar un servicio público, como actividad que se le ha encomendado en ello se marca la diferencia entre lo público y lo privado.*

Si se considera que en este tipo de administración el ser humano es el factor primordial, ya que la operación de maquinaria sólo se requiere en contados casos, el escaso rendimiento se convierte a primera vista en una falla humana, cuando el error se encuentra en la inadecuada administración de los recursos humanos. Por ello se propone revisar las técnicas de manejo de personal y los procedimientos de reclutamiento y selección a efecto de que estos instrumentos proporcionen personal adecuado y capacitado para el servicio público, ya que de ello depende la eficiencia en el ejercicio de la función pública.

- 4. Posteriormente al proceso de captación de personal idóneo para el servicio la tarea puede ser concluida con buenos programas de enseñanza y capacitación tanto para los empleados recién ingresados como para aquéllos en el servicio a efecto de contar con servidores públicos que se desempeñan en términos de eficiencia.*
- 5. Revisar y analizar los instrumentos, que definen las políticas y planes de capacitación en la delegación Coyoacán, en la figura del Subcomité Mixto. A efecto de que este órgano colegiado, verifique la operatividad del sistema de capacitación, a través del proceso instrumentado, con el objeto de comprobar su eficacia en la contribución del desarrollo del trabajador, de la organización y del servicio que se presta al usuario.*
- 6. Se propone la redefinición de un catálogo de puestos que defina y clasifique las funciones y responsabilidades que debe asumir el trabajador en el desempeño de sus labores, a efecto de que a partir de esto, se determinen los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para realizarlo mejor.*
- 7. Concientizar a los integrantes del Subcomité Mixto de capacitación de la Delegación Coyoacán, a que asuman la responsabilidad que les corresponde en materia de capacitación; replantear las medidas que tendrán que aplicarse; para promocionar el desempeño del trabajador por medio de la capacitación; definir y agrupar en una sola denominación la*

función - plaza - puesto de la unidad de trabajo a efecto de, realizar una detección de necesidades de capacitación acorde a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los ocupantes de los mismos, en el entendido de que cada área de la Delegación tiene adscritos los puestos de base que requiere para realizar la función de servicio que le compete.

En relación a la definición de las temáticas de los cursos que integran los programas anuales, se sugiere que la Delegación, se coordine con las universidades e institutos de educación superior quienes, por su experiencia en la investigación y docencia, sus recomendaciones y sugerencias en cursos como: Administración Pública, Contabilidad, Actualización Jurídica, etc., serán de gran utilidad en el rubro de conocimientos para los perfiles de los profesionistas en estos temas. En cuanto a la evaluación del sistema es importante definir los criterios de desempeño que se esperan obtener del trabajador en función de su efectividad y actuación ante el usuario.

8. Respecto a los elementos que intervienen durante el proceso de la capacitación, se sugiere invertir presupuestalmente en espacios adecuados para la enseñanza y, en instructores e instituciones externas, con el objeto de contar con una cartera amplia de opciones que permitan preparar tanto instructores internos, como de disponer de cursos que sean acordes a las necesidades de los puestos de los participantes, de manera que, la capacitación incida realmente en el desempeño laboral durante el desempeño de la función de servicio.

9. De acuerdo al resultado obtenido del diagnóstico realizado durante el periodo de 1996 a 1997 en la Delegación Coyoacán, en el que se observa deterioro en capacitación que se imparte al personal de base, se sugieren las siguientes recomendaciones:

A) Considerar las necesidades reales del trabajo, y para que este mecanismo se perfeccione tanto en lo didáctico como en lo relativo al desarrollo institucional se requiere de la participación activa de la totalidad de los

miembros que integran el Subcomité Mixto, así como para que por su conducto, dicha capacitación se tome en cuenta para efectos escalafonarios; estimulando el esfuerzo que realizan los trabajadores por capacitarse. Lo anterior asegura un proceso de cultura administrativa en beneficio del servicio público.

B) Para mejorar la calidad de la capacitación que se impartió durante el mencionado período, se sugiere la contratación de empresas privadas que tengan amplia experiencia en el manejo de las modernas tecnologías enfocadas en el sector público. Esto a fin de manejar realidades sobre la mejoría en deficiencias específicas, en cuanto a conocimientos y comportamientos actitudinales característicos en los ambientes burocráticos.

C) En lo que se refiere a los programas anuales de cursos, se recomienda planear al desarrollo integral del trabajador a través de eventos orientados a corto, mediano y largo plazo, para poder observar su progreso, su participación, aprovechamiento y la mejoría en el desempeño de sus labores, en sus respectivas áreas de trabajo: lo anterior para efectos promocionales.

D) Tomando como base lo expuesto, se propone un modelo de capacitación que contemple el estudio específico de una serie de conocimientos cuyo ámbito de trabajo se reduzca a una determinada especialidad. Para lo cual se tendrá que analizar y seleccionar áreas críticas para ejecutar programas prioritarios, determinando el tipo de temáticas como son: Político administrativa, de especialización, técnicas y operativas.

Asimismo, se deberá seleccionar a los trabajadores a capacitar tomando en cuenta su número, nivel de escolaridad y experiencia.

De los recursos disponibles dependerá en gran medida, la capacidad docente, de instalaciones y suministros.

En cuanto a los tipos de programas tendrá que determinarse aquéllos dirigidos a la especialización técnica en campos específicos; los orientados a la supervisión e integración de equipos de trabajo; los del área técnica, y los de capacitación para diversas actividades operativas.

Sobre la duración de los cursos éstos bien, pueden ser planeados a partir del corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a sus propósitos los Programas de Capacitación pueden ser divididos para: actualizar y/o reafirmar conocimientos, conocer nuevas técnicas, rehabilitar conocimientos en los servicios dentro del puesto que permitan asumir mayores responsabilidades, y para nuevos funcionarios y empleados.

VI.- CONCLUSIONES

1. *La transformación de la economía a nivel mundial, caracterizada por procesos de globalización; como fenómeno internacional impactó la estructura y operación de los mercados nacionales de los diversos países, al abrir sus economías a la competencia externa, acción que generó crisis en materia de gobierno y administración. Dichos acontecimientos marcan el declive del intervencionismo estatal, para dar paso al estado moderno.*

La reforma del estado en el caso de México, da cuenta en el ámbito interno del proceso de racionalización, de las estructuras y funciones para dedicarse con eficiencia a su cometido social.

2. *En el campo de la administración pública, surgen a nivel internacional nuevas teorías con el objeto de buscar soluciones a la efectividad de los gobiernos democráticos, en el seno de la modernización estatal. La OCDE habla de un proceso de reforma con base en los informes oficiales de sus países miembros, misma que toma diversos matices en los diferentes estados que la llevan a la práctica. Los países de Australia, Reino Unido y Nueva Zelanda se inclinan por el enfoque "gerencialista", en el que se ubica la administración de la calidad total, proponiendo como medida de reforma, una solución técnica al problema de la efectividad del estado ante la sociedad.*

En este contexto de reforma se incorporan, también, medidas tendientes a transformar el cuerpo de servidores públicos, en base a que el servicio civil es el cuerpo a través del cual se implementan y desarrollan todas las políticas públicas.

3. *Las teorías que surgen con posterioridad a las transformaciones económicas a nivel mundial, ubican a la administración como elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad de las economías de los diversos países. Las ideas principales que contribuyen al mejoramiento de la productividad, proceden de la administración de la producción, la cual centra su interés*

en la búsqueda constante por mejorarla e incrementarla, con el fin de adaptarla tanto para la fabricación de productos e insumos, como para todas aquellas tendientes a producir y entregar un servicio o producto físico.

Sin embargo, el control de esas operaciones, exige el establecimiento de criterios de desempeño para corregir las desviaciones. Por tanto, se determina que se pueden controlar entre otras cosas la calidad del producto y el desempeño de la fuerza de trabajo. Se desarrollan herramientas y técnicas para hacerlo.

- 4. Entre las herramientas para desarrollar la planeación y el control de las operaciones de la producción se encuentra la administración de la calidad, que se constituye en una herramienta para solucionar problemas de productividad. Su aplicación implica medición, un paso esencial del proceso de control. El mejoramiento de la productividad se extiende de las operaciones de la producción a la administración, a través de la calidad total.*

En el ámbito del proceso administrativo, la calidad total implica integrar en primer término la planeación y el control. Las demás funciones de organización, integración de personal y de dirección que se ejecutan en términos de mayor eficacia, dan la visión integral del sistema en su totalidad. La calidad total significa hacer las cosas en forma diferente para lograr un resultado. Se considera una administración eficaz.

- 5. La reforma administrativa en el Departamento del Distrito Federal, se sustenta en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 -2000. El criterio particular de esta dependencia, se dirige a utilizar la administración de la calidad como estrategia de modernización. El instrumento operativo para llevarla a cabo, lo constituye el sistema de capacitación en la figura de Comité Mixto a través del cual, se busca mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores por medio de*

la capacitación, con el objeto de que ésta se manifieste en la presentación de servicios oportunos, satisfactorios y de calidad hacia los usuarios.

- 6. Se determina que la capacitación técnica y administrativa aplicada a los puestos de trabajo, constituye los parámetros esenciales para incidir en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en el desempeño de sus funciones.*
- 7. Respecto al estudio que se realizó en la Delegación Coyoacán, en cuanto a la Operación del Sistema de Capacitación durante los períodos de 1996 - 1997 se constató: irregularidad en la operación del Subcomité Mixto; distanciamiento de la capacitación con relación al escalafón; incongruencia en la estructura ocupacional del trabajador de base en cuanto a la denominación Función - Plaza - Puesto; aplicación de la detección de necesidades de capacitación a las necesidades funcionales de las áreas; programación de cursos sobre temáticas de conocimientos que se desconocen y, evaluación e impacto de la capacitación en el trabajador y en las áreas sin precisar los criterios o niveles de desempeño esperados.*
- 8. En cuanto a los elementos y medios de enseñanza que utilizan para llevar a cabo la operación de la instrucción, se observaron los siguientes hechos: desvinculación entre cursos y necesidades de capacitación, respecto a los perfiles de puestos de los participantes; programas anuales de cursos, ajustados a la disponibilidad de la cartera de instructores del ISSSTE; carencia de medios de enseñanza y espacios inadecuados para impartir la capacitación. Aspectos que se traducen en la inasistencia de participantes y falta de interés por participar en los eventos.*
- 9. El estudio y análisis a los programas anuales de cursos dirigidos al personal de base que se efectuaron en el período comprendido de 1996 a 1997, permite concluir que de acuerdo a los elementos y factores que intervinieron durante el proceso de la capacitación (Sistema de Capacitación, Subcomité Mixto, Instructores, Trabajadores, Sindicato y Programas de Cursos), el resultado final obtenido en la Delegación*

Coyoacán, respecto a estos cursos no fue optimo, este evidente deterioro puede ser atribuido a las siguientes causas:

El sistema de capacitación, no satisface el objetivo de mejorar gradualmente el desempeño y productividad del trabajador. Es necesario que se cuente con un sistema de información que permita llevar el seguimiento del aprovechamiento individual de lo aprendido por el trabajador, así como la mejoría de su desempeño en el ámbito laboral.

Lo anterior para que al trabajador se actualice y se le induzca a la profesionalización del servicio civil.

La capacitación no satisface expectativas promocionales.

El sistema de capacitación, no toma en cuenta las necesidades reales del trabajo, ocasionado por la irregularidad de la estructura ocupacional función-plaza-puesto.

En cuanto al Subcomité Mixto de Capacitación a Nivel Delegacional, sus reuniones colegiadas en sesiones ordinarias desvirtuan su participación, ya que en lugar de proponer y decidir sobre las mejores apreciaciones en cuanto a productividad y mejoramiento del trabajador se limita a atender el contenido de los informes sobre los cursos realizados, acción que refleja una intervención pasiva,

VII.- ANEXOS

A. Primer etapa del sistema. Diagnóstico.

Estudio para la detección de necesidades de capacitación para 1996

Cuadro 3

<i>Instrumento</i>	<i>Cuestionario ⁽⁴⁷⁾</i>
<i>Dirigido a</i>	<i>Personal técnico Operativo y mandos medios</i>
<i>Datos Personales.</i>	<i>nombre, puesto, antigüedad, grado de estudios y desarrollo académico</i>
	<i>Necesidades de capacitación: principales actividades en el desempeño del puesto, conocimientos requeridos para desempeñar mejor sus funciones, en caso de deficiencias señalar origen de las causas.</i>
	<i>Sobre el encuestado autoevaluación sobre lo bien o mal que desempeña su trabajo.</i>
	<i>Sobre la calidad y la productividad. Posibilidad de lograrla en sus áreas de trabajo; descripción de sus aspectos más críticos Sugerencias para obtenerla en su ambiente laboral</i>
	<i>Sobre los cursos tomados por el encuestado: Para el mejoramiento de la calidad y productividad, en su centro de trabajo y, tipo de usuarios a quienes presta servicios públicos.</i>

Fuente: Elaboración propia.

"Dictámen Técnico, resultado del estudio de la DNC de 1996". ⁽⁴⁸⁾

- *Acciones propuestas según concentrado de necesidades de capacitación.*

Cuadro 4

<i>Genérica: Las acciones están orientadas a los módulos de informática, formación y desarrollo humano, administración, actualización secretarial, contabilidad y finanzas, formación de instructores y enseñanza abierta.</i>
<i>Específica: Las acciones planteadas se orientan a las áreas de actualización técnico-operativa, actualización operativa y prevención y seguridad.</i>

Fuente: Dirección de Capacitación del D. D. F.

(47) Cuestionario aplicado en la Delegación Coyoacán para el Programa Anual de Capacitación de 1996 Se anexa.

(48) Dictámen Técnico del Programa de Capacitación 1996.p. 3.

• *Acciones según área de conocimiento.*

Cuadro 5

<i>Vertiente de Desconcentración</i>	<i>Tipo de Capacitación</i>			
	<i>Área</i>	<i>Genérica</i>	<i>Específica</i>	<i>Total</i>
<i>I.- Informática</i>		3	1	4
<i>II.- Formación y Desarrollo Humano</i>		14	3	17
<i>III - Administración</i>		6	2	8
<i>V.- Actualización Secretarial</i>		1		1
<i>VI.- Contabilidad y Finanzas</i>		2	1	3
<i>VI - Actualización Técnico-Operativa</i>			2	2
<i>VII - Actualización Operativa</i>			2	2
<i>VIII.- Prevención y Seguridad</i>			1	1
<i>IX.- Formación de Instructores</i>		1		1
<i>X.- Formación de Responsables de Capacitación</i>				
<i>XI.- Desarrollo Social</i>				
<i>XII.- Enseñanza Abierta</i>		2	1	2
<i>XIII.- Otros</i>			3	3
TOTAL		29	26	55

Fuente: Elaboración propia.

Se observó que las acciones, contribuirían a fortalecer las actividades de la Delegación Coyoacán.

- *Acciones por área laboral.*

Cuadro 6

<i>Área</i>	<i>Genérica</i>		<i>Específica</i>		<i>Total</i>	
	<i>Cursos</i>	<i>Participantes</i>	<i>Cursos</i>	<i>Participantes</i>	<i>Cursos</i>	<i>Participantes</i>
<i>Sustantivas</i>	29	580	20	300	29	880
<i>Adjetivas⁽⁴⁹⁾</i>	-	-	-	-	-	-

Fuente: Dirección de Capacitación del D. D. F.

Relación de trabajadores en diagnóstico - programación

Cuadro 7

<i>Delegación Coyoacán</i>	<i>Diagnosticados</i>	<i>Programados</i>
4,309(trabajador base)	250	880

Fuente: Dirección de Capacitación del D. D. F.

La Dirección de Capacitación concluyó señalando que, el programa cumplía en general con los lineamientos establecidos por el área central que, las acciones aunque de tipo genérico se orientaban a las áreas sustantivas. Recomendaba incrementar los eventos de tipo específico. El dictamen fue calificado como satisfactorio.

Sin embargo el estudio determinó que de un total de 205 cuestionarios individuales aplicados a personal tanto técnico operativo como de mandos medios, sólo se logró obtener información para ubicar el perfil y las necesidades de capacitación del trabajador.

(49)NOTA: Está área adjetiva corresponde programarla a la Dirección de Capacitación del D.D:F

Perfil de los trabajadores

Respecto a la edad de los trabajadores, se encontró que el 35% tiene entre 21 y 30 años y el 24% de 31 a 40 años lo que significó que estos dos grupos fueron los más representativos de la muestra.

En relación al nivel académico, el 14% de los trabajadores tenía primaria, el 18% secundaria, el 15% preparatoria, el 30% carrera técnica y el 19% licenciatura.

Por otra parte, prácticamente el 30% de quienes cuentan con carrera técnica o licenciatura carecen del título o diploma correspondiente.

Sobre las necesidades de capacitación

“De la muestra recabada (de un total de 205 trabajadores), el 27% de los trabajadores tiene puestos secretariales; 9% son auxiliares administrativos; 6% son jefes de oficina; 5% son auditores y, el 6% agentes de información”.
(50)

Cabe hacer notar que los puestos reportados por los encuestados fueron los que aparecían en sus recibos de pago.

Los trabajadores que dieron respuesta a esta parte de la encuesta, manifestaron requerimientos de capacitación en informática, relaciones humanas, actualización secretarial, jurídica, contabilidad y planeación administrativa.

En los cursos solicitados se observó un desconocimiento total sobre la calidad y los principios del nuevo enfoque sobre la misma.

(50)Ibid., p. 4.

Programa Anual de Capacitación de la Delegación Coyoacán Ejecutado en el periodo enero-diciembre de 1996.

Cuadro 8

<i>Genérica</i>	<i>Total de cursos</i>	<i>Específica</i>	<i>Total de cursos</i>
<i>Pedagógico Instruccional</i>		<i>* Reanimación Cardiopulmonar</i>	<i>1</i>
• <i>Formación de Instructores</i>	<i>2</i>	<i>* Seguridad y Emergencia escolar</i>	<i>1</i>
• <i>Microenseñanza</i>	<i>3</i>	<i>* Actualización Legislativa en materia de Establecimientos Mercantiles y Espectáculos Públicos</i>	<i>1</i>
<i>Administrativa</i>		<i>* Auditoría Gubernamental</i>	<i>1</i>
• <i>Toma de Decisiones</i>	<i>2</i>	<i>* Programación y Control de Obra</i>	<i>1</i>
• <i>Motivación Laboral</i>	<i>2</i>		
• <i>Técnicas e Instrumentos de Planeación</i>	<i>1</i>		
• <i>El Servidor Público en la administración</i>	<i>3</i>		
• <i>Administración de Recursos Humanos</i>	<i>1</i>		
• <i>Administración por Objetivos</i>	<i>1</i>		
• <i>Desarrollo Organizacional</i>	<i>1</i>		
• <i>Comunicación Asertiva</i>	<i>1</i>		
• <i>Técnicas de Dirección</i>	<i>1</i>		
• <i>Manuales de Organización y Procedimientos</i>	<i>1</i>		
• <i>Contabilidad Básica</i>	<i>1</i>		
• <i>Contabilidad Gubernamental</i>	<i>1</i>		
<i>Desarrollo Humano</i>			
• <i>Relaciones Humanas</i>	<i>1</i>		
• <i>Atención al Público</i>	<i>2</i>		
• <i>Desarrollo Humano</i>	<i>2</i>		
• <i>Manejo de Conflictos</i>	<i>2</i>		
• <i>Análisis de Conflictos</i>	<i>2</i>		
• <i>Análisis Transaccional</i>	<i>2</i>		
<i>Secretarial</i>			
• <i>Ortografía</i>	<i>2</i>		
• <i>Redacción</i>	<i>2</i>		
• <i>Archivo y Correspondencia</i>			
<i>Informática</i>			
• <i>Procesador de Palabras</i>	<i>2</i>		
• <i>Lotus Avanzado</i>	<i>1</i>		
Total cursos genéricos	39	Total de cursos específicos	5
Total Global de cursos	44	Nº de Horas	880

Fuente: Elaboración Propia

*Resultados obtenidos en la Segunda Etapa del sistema en el
periodo de 1996.*

Cuadro 9

<i>Programa Anual de Capacitación de 1996</i>	<i>Planeado</i>	<i>Programado</i>	<i>Realizado</i>	<i>Personal Base Capacitado</i>
• <i>Cursos que integraron el programa anual</i>	81			
• <i>Cursos del personal de base</i>		54		
• <i>Genéricos</i>			39	780
• <i>Específicos</i>			5	100
• <i>Cursos para mandos medios y superiores .⁽⁵¹⁾</i>	27	-	-	
TOTALES			44	880 *

* De un universo de 4,209 trabajadores de base

Fuente: Elaboración propia.

(51) Sobre este tipo de cursos, su programación corresponde a la Dirección de Capacitación del D. D F

Estudio para la detección de necesidades de capacitación para 1997.

Cuadro 10

Instrumento . Cédula (cuestionario) ⁽⁵²⁾ integrado por dos apartados: personal de mandos medios y superiores y técnico operativo (base).

Dirigido a . Personal de mandos medios y superiores para reportar necesidades de capacitación del personal a su cargo.

Datos . Escolaridad máxima; total de personas que requieren mejorar su desempeño de acuerdo a los "grupos funcionales"; señalar prioridades de las tres actividades principales del área donde se ubica el personal a cargo del encuestado; señalar el número de personas de acuerdo a la prioridad de las tres actividades que requieren reforzamiento en: conocimientos, habilidades y actitudes según temática de cursos

Fuente: Elaboración propia.

(52) Cuestionario aplicado en la Delegación Coyoacán para el Programa Anual de Capacitación 1997. Se anexa

"Dictámen técnico, resultado del estudio de la DNC de 1997." (53)

- Acciones por vertiente y modalidad de capacitación.

Cuadro 11

VERTIENTE DE DESCONCENTRACION	MODALIDAD DE CAPACITACION								TOTALES															
	GENERICA				ESPECIFICA				ACTITUDES			CONOCIMIENT			HABILIDADES			CURSOS		PARTICIPANTES		AGENTES CAPACITADORES		
	CURSOS		PARTICIPANTES		CURSOS		PARTICIPANTES		A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S
	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S
I CALIDAD Y EXCELENCIA	15	7	327	203					7	2	8	4	2	1	15	7	327	203					22	
II DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO	10	10	241	261					4	4	6	4		2	10	10	241	261					20	
III DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	4	45	77	2	1	40	16			1	2	3	3	4	5	85	93					9	
IV ADMINISTRACION	17	16	376	338							7	5	10	11	17	16	376	338					33	
V DESARROLLO TECNICO ESPECIALIZADO					2		60				2		2		2		60							
VI PREVISION , SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO					21	3	555	70			12	1	9	2	21	3	555	70					24	
VII INFORMATICA	4	3	94	75	10	2	202	38			5	4	9	1	14	5	296	113					19	
VIII FORMACION DE INSTRUCTORES						2	40				2		1	1		2	40							
X ENSEÑANZA ABIERTA																								
TOTAL	48	40	1083	954	35	9	857	184	11	6	37	21	37	21	83	50	1940	1156					132	
									17		58		57		132		3078						132	
EVENTOS ORGANIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES	A= ADJETIVAS S= SUSTANTIVAS														8		8					8		

Fuente: Dirección de Capacitación del Departamento del Distrito Federal.

(53) Dictamen Técnico del Programa Anual de Capacitación para 1997.

- Acciones por área laboral y modalidad de capacitación.

Cuadro 12

AREA	GENÉRICA		ESPECÍFICA		TOTAL	
	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes
A) SUSTANTIVAS	48	1083	35	857	83	1940
B) ADJETIVAS	40	954	9	184	49	1158
TOTALES					132	3078

Fuente: Dirección de Capacitación del D. D. F.

SERVIDORES PÚBLICOS A CAPACITAR

Cuadro 13

TOTAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL DEL PROGRAMA	TOTAL EN DNC
PLANTILLA		
4266(100%)	3078(72.15%)	3735(87.55%)

Fuente: Dirección de Capacitación del D. D. F.

La Dirección de Capacitación concluyó que, con base en los lineamientos establecidos por: el Plan Nacional de Desarrollo, y los Programas de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 y el de Desarrollo de Distrito Federal, el Programa se dictaminaba favorablemente.

Cabe hacer notar que, el instrumento de captación de necesidades de capacitación para el programa anual de 1997, invirtió el proceso anterior, ahora los encuestados fueron exclusivamente el personal de estructura los que reportaron las necesidades del personal a su cargo.

Sin embargo, no obstante el dictamen técnico emitido, los resultados originales del estudio para la DNC en éste periodo determinó lo siguiente: se logró entrevistar a 68 funcionarios, quienes reportaron un total de 113 mandos medios y 3622 trabajadores técnico - operativo (base) en las

diferentes subdelegaciones que integran el órgano desconcentrado. Que arrojó un total de 3735 servidores públicos identificados.

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas los datos relevantes fueron:

Nivel de escolaridad

El nivel de escolaridad concluido de los trabajadores reportados fue de 627 con primaria, 609 con secundaria, 516 con preparatoria, 377 a nivel técnico, 282 con licenciatura y 8 de posgrado. Del total de trabajadores con nivel de escolaridad inconcluso, 305 analfabetas, 436 para concluir primaria, 189 a nivel secundaria y 216 para nivel de preparatoria.

Sobre las funciones del personal técnico-operativo

Al analizar la información proporcionada se identificaron 10 principales funciones que realiza el personal técnico-operativo adscritos a la Delegación, ubicándose principalmente a los grupos funcionales de: elaboración de documentos, servicios, recursos, asuntos legales, etc. de estos grupos sobresalieron las funciones de: elaboración de informes, orientación administrativa manejo de paquetes computacionales y denuncias.

Sobre las temáticas para el personal técnico-operativo

“De acuerdo a los requerimientos señalados por los entrevistados, considerados éstos como área de oportunidad para el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos, las temáticas y la orientación (conocimientos y habilidades y actitudes), con mayor incidencia son las relativas al desarrollo organizacional, calidad y excelencia, poniendo énfasis en el proceso de planeación, programación, ética y valores en el servicio y capacitación específica. De igual forma se señaló la necesidad de apoyar el desarrollo de aspectos de atención, imagen y servicio cliente”.⁽⁵⁴⁾

Segunda etapa del sistema. Programación

(54) Ibid., p. 3-4.

El resultado del estudio de la DNC en ambos períodos 1996 y 1997, dio origen a la segunda etapa del sistema, la programación de cursos y eventos. La integración de ambos programas quedó sujeta a las recomendaciones y acciones emitidas por la Dirección de Capacitación y, validadas por el Subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación.

*Programa Anual de Capacitación de la Delegación Coyoacán a Ejecutar en
el periodo enero - noviembre de 1997*

Cuadro 14

<i>Modalidad de la Capacitación</i>		
<i>Genérica</i>	<i>Total de Cursos</i>	<i>Total de Cursos</i>
<u><i>Pedagógica-Instruccional</i></u>		<u><i>Administrativa</i></u>
<i>* Dinámica de Grupos</i>	<i>I</i>	<i>*Servidor Público en la Administración</i>
		<i>I</i>
<u><i>Desarrollo Humano</i></u>		<u><i>Administrativa</i></u>
<i>*Expresión Oral</i>	<i>I</i>	<i>*Motivación Laboral</i>
		<i>I</i>
<i>*Análisis Transaccional</i>	<i>I</i>	<i>*Comunicación Asertiva</i>
		<i>I</i>
<i>*Manejo de Conflictos</i>	<i>I</i>	<i>*Técnicas en Instrumentos de Planeación</i>
		<i>I</i>
<i>*Relaciones Humanas</i>	<i>I</i>	<i>*Técnicas de Dirección</i>
		<i>I</i>
<i>*Desarrollo Integral de Equipos Laborales</i>	<i>I</i>	<i>*Toma de Decisiones</i>
		<i>I</i>
<i>*Liderazgo</i>	<i>I</i>	<i>*Administración Básica</i>
		<i>I</i>
<i>Secretarial</i>		<i>*Administración Pública</i>
		<i>I</i>
<i>*Ortografía</i>	<i>I</i>	<i>*Administración de Recursos humanos</i>
		<i>I</i>
<i>*Redacción</i>	<i>I</i>	<i>*Administración de Tiempo</i>
		<i>I</i>
<i>*Archivo y Correspondencia</i>	<i>I</i>	<i>*Desarrollo Organizacional</i>
		<i>I</i>
<i>*Taquiografía</i>	<i>I</i>	<i>*Administración por Objetivos</i>
		<i>I</i>
TOTAL DE CURSOS GENÉRICOS	11	12

Fuente: Elaboración propia.

*Resultados Obtenidos en la Segunda Etapa del Sistema en el periodo
enero - junio de 1997.*

Cuadro 15

<i>Programa Anual de Capacitación 1997</i>	<i>Planeado</i>	<i>Programado</i>	<i>Realizado</i>	<i>Personal Base capac</i>
<i>*Cursos que integraron el programa Anual</i>	132	132	23	460
<i>*Cursos Genéricos programados para el personal base en el periodo de julio-nov. de 1997</i>		20	-	400 ⁽¹²⁾
TOTAL			23	460

Fuente: Elaboración propia.

Programa Anual de Cursos de la Delegación Coyoacán para 1997.

Programación de cursos solicitados al ISSSTE, correspondientes al segundo semestre periodo: Julio-Noviembre.

Cuadro 16

<i>Modalidad de la Capacitación</i>			
<i>Genérica</i>	<i>Total de cursos</i>		<i>Total de cursos</i>
<i><u>Pedagogía</u></i>		<i><u>Desarrollo Humano</u></i>	
<i>*Formación de Instructores</i>	<i>1</i>	<i>*Desarrollo de Personal</i>	<i>1</i>
<i>*Actualización Pedagógica</i>	<i>1</i>	<i>*Manejo y Control del Estres</i>	<i>1</i>
<i><u>Administrativa</u></i>		<i>*Proyecto de Vida</i>	<i>1</i>
<i>*Sensibilización al Cambio</i>	<i>1</i>	<i>*Autoestima</i>	<i>2</i>
<i>*El Servidor Público en la</i>		<i>*Manejo de Conflictos</i>	<i>1</i>
<i>Administración</i>	<i>1</i>	<i>*Análisis Transaccional</i>	<i>1</i>
<i>*Teorías Organizacionales</i>		<i>*Relaciones Humanas</i>	<i>1</i>
<i>y Desarrollo</i>	<i>1</i>		
<i>*Higiene y seguridad</i>	<i>3</i>		
<i><u>Secretarial</u></i>			
<i>*Alcances y Dimensiones</i>			
<i>de la secretaria</i>	<i>1</i>		
<i>*Taquiografía</i>	<i>2</i>		
<i>*Redacción</i>	<i>1</i>		
<i>TOTAL 20 cursos genéricos</i>		<i>Total Cursos Específicos</i>	<i>8</i>

Fuente: Elaboración propia.



CIUDAD DE MÉXICO
DDF
OFICIALIA MAYOR

OFICIALIA MAYOR
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
Y DESARROLLO DE PERSONAL
Dirección de Capacitación 1996

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION INDIVIDUAL

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR EN ÉSTE PROGRAMA ANUAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. LA INFORMACIÓN QUE RECOPILEMOS MEDIANTE ÉSTE CUESTIONARIO SERÁ DE GRAN UTILIDAD PARA AYUDARTE A MEJORAR TU TRABAJO. LA INFORMACIÓN AQUÍ RECOPIADA ES ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL, POR LO QUE PODRÁS CONTESTAR CON TODA HONESTIDAD.

POR FAVOR, CONTESTA CON LETRA DE MOLDE Y CON MAYÚSCULAS LAS PREGUNTAS QUE TE PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN.

¡GRACIAS NUEVAMENTE!

Datos Generales

Fecha: _____

Unidad Administrativa: _____

Dirección de área / Subdelegación: _____

Subdirección / Unidad Departamental _____

Nombre: _____ Edad: (1) menos 20 _____

Puesto que desempeña _____ (2) de 21 a 30 (3) de 31 a 40
(4) de 41 a 50 (5) más de 50

Antigüedad en el DDF: (1) 1 a 5 (2) 6 a 10 (3) 10 a 20 (4) más de 20

Antigüedad en puesto: (1) 1 a 5 (2) 6 a 10 (3) 10 a 20 (4) más de 20

Máximo Grado de Estudios: _____ Terminado () Inconcluso ()

Con título () Sin título ()

¿Desearía continuar sus estudios? NO () SI () ¿En qué nivel?

Primaria () Licenciatura ()

Secundaria () Especialidad ()

Bachillero () Maestría ()

Carrera Técnica () Doctorado ()

Para Primaria, Secundaria o bachillerato. ¿Le gustaría continuar sus estudios en un sistema abierto?

SI ()

NO ()

1. Anote en orden las tres actividades más importantes que usted desempeña. La primera actividad deberá ser aquella en la que usted tiene mayor responsabilidad o a la que destina la mayor parte de su tiempo. La segunda y la tercera deberán ser las que le sigan en importancia.

1
2
3

2. PARA LA PRIMERA ACTIVIDAD MENCIONADA EN LA PREGUNTA 1:

¿Qué dificultades tiene usted para desempeñar al máximo esta función?

0 () 1 () 2 () 4 ()
 Ninguna Pocas Muchas Demasidas

3. ¿Qué conocimientos necesitará usted para desempeñar mejor esta actividad?

1
2

4 PARA LA SEGUNDA ACTIVIDAD MENCIONADA EN LA PREGUNTA 1

¿Qué dificultades tiene usted para desempeñar al máximo esta función?

0 () 1 () 2 () 4 ()
 Ninguna Pocas Muchas Demasidas

5. ¿Qué conocimientos necesitará usted para desempeñar mejor esta actividad?

1
2

6. PARA LA TERCERA ACTIVIDAD MENCIONADA EN LA PREGUNTA 1

¿Qué dificultades tiene usted para desempeñar al máximo esta función?

0 () 1 () 2 () 4 ()
 Ninguna Pocas Muchas Demasidas

7. ¿Qué conocimientos necesitará usted para desempeñar mejor esta actividad?

1
2

8.- Si es que tiene dificultades EN ALGUNA DE LAS TRES ACTIVIDADES MENCIONADAS, ¿cuáles son las causas que la originan? POR FAVOR, MARQUE CON UNA X TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN.

- () Conocimiento de los planes y programas de trabajo
- () Deficientes relaciones interpersonales
- () Falta de capacitación en sus actividades laborales
- () Falta de organización o coordinación en el área laboral
- () Otras _____

9.- ¿Cómo cree usted que está realizando su propio trabajo?

(3) Muy Bien () (2) Bien () (1) Mal () (0) Muy Mal ()

10.- Para obtener mayor calidad y productividad en su área de trabajo, numere los aspectos más críticos. POR FAVOR MARQUE CON UNA X TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN.

- () Información sobre planes y programas del área de trabajo
- () Capacitación constante en las actividades de su puesto
- () Mejorar las relaciones interpersonales en el área laboral
- () Mejorar la distribución de las cargas de trabajo
- () Otras ¿cuales? _____

11.- ¿Qué posibilidades cree que existan para lograr lo anterior en su área de trabajo?

- (0) Ninguna () (1) Pocas () (2) Muchas () (3) Demasiadas ()

12.- ¿Qué cursos de capacitación han recibido por parte del D.D.F. o institución donde labora y en qué año?

CURSO	LUGAR	AÑO

13.- Mencione los tres cursos más importantes que requiere para mejorar la calidad de su trabajo?

1
2
3

14.- ¿En cuantos eventos sobre la calidad, productividad y excelencia, ha participado en los dos últimos años?

- () (1) 1 a 3 () (2) 4 a 7 () (3) 8 ó más () (4) Ninguno

15.- ¿Considera necesario capacitarse en aspectos de calidad, productividad y excelencia?

- (1) SI () (2) NO ()

16.- ¿En qué medida, considera que lo anterior va a mejorar sus actividades?

- () (3) Totalmente () (2) Mucho () (1) Poco (0) Nada

17.- En los servicios que usted presta, ¿a qué tipo de usuario atiende? POR FAVOR MARQUE CON UNA X TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN:

- () Público en general
- () Empleados de la misma institución
- () Beneficiarios de empleados de la institución

18.- ¿en qué horario prefiere usted tomar capacitación? Marcar con una X:

Primera opción	Segunda opción	Tercera opción
L M M J V S cualquiera	L M M J V S cualquiera	L M M J V S cualquiera
() mañana () tarde () noche	() mañana () tarde () noche	() mañana () tarde () noche



OFICIALÍA MAYOR

DIR. GRAL. DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
Dirección de Capacitación

CUESTIONARIO 1997

NÚMERO DE ENTREVISTA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO OPERATIVO

10 DEL TOTAL DE PERSONAS A SU CARGO, CUALES DE ELLOS REQUIEREN REFORZAR SU DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES

SERVICIOS	<input type="text"/>
RECURSOS	<input type="text"/>
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	<input type="text"/>
ASUNTOS GENERALES	<input type="text"/>
NORMATIVIDAD	<input type="text"/>
DESARROLLO URBANO	<input type="text"/>
SERVICIOS DE TRANSPORTE	<input type="text"/>
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	<input type="text"/>
BIENESTAR SOCIAL	<input type="text"/>
OTROS	<input type="text"/>

11 ANOTE LAS CLAVES CORRESPONDIENTES A LAS 3 ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL ÁREA DONDE SE UBICA EL PERSONAL A SU CARGO (SEGÚN LISTADO 4)

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3
SERVICIOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RECURSOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ASUNTOS GENERALES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NORMATIVIDAD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DESARROLLO URBANO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SERVICIOS DE TRANSPORTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
BIENESTAR SOCIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
OTROS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TOTAL DE HOJAS

VIII.- GLOSARIO DE TERMINOS

Actitud. Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento, tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones. Predisposición o tendencia mental y/o física, con cierto nivel de estabilidad, para comportarse de determinada manera. El término puede aplicarse desde el punto de vista físico (postura corporal), al sentido amplio de comportamiento o conducta social.

Capacitación. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. (Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines (Agudeza). Se relaciona con las áreas cognoscitivas (conocimientos), afectiva (actitudes) y psicomotriz (habilidades) del individuo.

Capacitación Genérica. En el ámbito del DDF, se entiende como el conjunto de acciones dirigidas a atender los requerimientos y necesidades del personal técnico-operativo, relacionadas con el puesto que ocupa y las actividades que desarrolla el servidor público, principalmente actividades adjetivas o de apoyo. Las temáticas abordadas en esta modalidad son, generalmente, de formación básica para acceder, posteriormente, a otros niveles de especificidad y profesionalización.

Capacitación Específica. En el ámbito del DDF, se refiere a acciones de capacitación orientadas al perfeccionamiento y/o actualización de los servicios públicos en aquellas ramas de conocimiento que definen las funciones sustantivas de las dependencias, unidades administrativas, órganos desconcentrados y contribuyen el logro de los objetivos institucionales.

Capacitación para Directivos. En el ámbito del DDF, se trata de acciones de capacitación encaminadas a promover la actualización y especialización de los mandos medios y superiores, incluyendo aspectos normativos y administrativos que refuercen y mejoren el desempeño sus funciones.

Conocimiento. Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano. Grado o medida que un trabajador posee del conjunto de elementos teórico-prácticos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo. *Conocimientos teóricos o académicos,* es el conjunto de principios e información que el trabajador ha adquirido a través del sistema educativo formal y no formal, requeridos para desempeñar un puesto de trabajo. *Conocimientos prácticos,* es el conjunto de datos, información y principios que el trabajador posee acerca de un puesto de trabajo, por motivo de su desempeño en él. *Bagaje* generado por el proceso dialéctico que se establece entre un sujeto y objeto.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Indagación tendiente a determinar las carencias o requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que, respectivamente, impiden o propician la mejora en el

desempeño de las actitudes relativas a los puestos de trabajo. Da la pauta para la elaboración de programas de capacitación.

Habilidades. Capacidad para ejecutar una tarea

Programación. Previsión, integración y sistematización coherente de un conjunto de acciones encaminadas a resolver con precisión y suficiencia las necesidades de capacitación identificadas en la etapa de diagnóstico.

Presupuestación. Es la previsión de los recursos financieros suficientes para el pago de los servicios de capacitación.

IX.- BIBLIOGRAFIA

A.- LIBROS

Baena Paz, Guillermina. "Calidad total en la Educación Superior(Ensayo).
Edit. Universidad Latinoamericana. México, D.F. 1992. pags. 88

Crainer, Stuart. *Ideas Fundamentales de la Administración. Primera edición en español.* Editorial Panorama, S. A. México, 1997. Págs. 291.

E. Klingner Donald. *Administración a los Recursos Humanos y Democratización en las Repúblicas Centroamericanas, en Gestión y Política Pública.* México. Centro de Investigaciones y Docencia Económica, 1997.

E. Lynn, Laurence, Jr. *La Reforma Administrativa desde una Perspectiva Internacional: Ley Pública y la Nueva Administración Pública., en Revista de Gestión y Política Pública, México, Centro de Investigaciones y Docencia Económica, 1996*

Faya Viesca, Jacinto. *Administración Pública Federal.*
Edit. Porrúa. México. 1979. Pags. 645.

Hernández Arteaga, Laura. *El Estado Mexicano en el Contexto de la Globalización, en Pragmatismo y Globalismo (compilación).* Edit. Fontamara. México, 1997. p. 205.

Heller Hermann. *Teoria del Estado.* Edit. Fondo de Cultura Económica., México, 1996. Pags. 341

Koontz, Harold et. al.. Administración una Perspectiva Global
Edit. Mc Gram Hill, México 1997. Décima Edición. Pags.720

Mac Donald, John y Piggot, John.

Calidad Global. La Nueva Cultura de la Administración. Primera edición en español. Panorama Editorial, S. A., 1993. Págs. 264.

Ortega Blake, J. Arturo Diccionario de Planeación y Planificación (un ensayo conceptual). México 1982. Edit. Edico. Pags. 362

R. Evans, James/ M. Lindsay, William. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V. 1995, Págs. 714.

Reyes, Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. Editorial Limusa. Vigésima sexta edición. Noriega Editores. México, 1996, Págs. 94.

Roel, Rodríguez, Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Un nuevo paradigma. Ediciones Castillo, S. A. de C. V. México, 1996 Págs. 131.

Rosander, A. C. La búsqueda de la calidad en los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S. A. 1992. Madrid, España. Págs. 641.

Salgano, Alberto. Calidad Total. Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1993. Madrid, España. Págs. 537.

T. Pascale, Richard y G. Athos, Anthony. El secreto de la Técnica Empresarial Japonesa. Editorial Grijalbo. México, 1987. Pags. 310.

Uvalle, Berrones, Ricardo. " los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal "
Edición Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de México,
A. C. México, 1996. Pag. 138

Uvalle Berrones, Ricardo. La Gerencia Pública: una opción para mejorar la opción del buen gobierno, en Revista de Estudios Políticos N° 3, 1996. Pags. 341.

Estado y la administración Pública en la Sociedad Contemporánea. Edit. Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de México, A. C. México, 1997. p. 95.

B.- ARTÍCULOS Y REVISTAS

Reza Trosino, Jesús Carlos. Evaluación de la Capacitación. Revista Emprendedores. Vol. IX, núm. 41 sept-oct de 1996. Págs. 18-20.

Sánchez Susarrey, Jaime TLC: ¿El talón de Aquiles?. Periódico Reforma, sábado 15 de marzo de 1997 pags. 13A.

C.- DOCUMENTOS DE TRABAJO

Acuerdo por el que se delegó en las Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal la Facultad de Formular y Realizar los Programas de Capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran. Oficialía Mayor. Gaceta Oficial del D.F. 16 de enero de 1996. p.4.

Dictámenes Técnicos de los Programas Anuales de Capacitación de la Delegación Coyoacán 1996 y 1997 p. 16.

Guías Metodológicas para la Detección de Necesidades de Capacitación. D.D.F. 1996 y 1997. P. 15.

Información para los Subcomités Mixtos de Capacitación. Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación del D.D.F. Mayo de 1996. p. 8.

Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del D.F. Oficialía Mayor. Gaceta Oficial. 25 de febrero de 1996. p. 4.

Programas Anuales de Capacitación de la Delegación Coyoacán 1996 y 1997. p. 20.

Sistema de Capacitación en el D.D.F. Oficialía Mayor. Dirección General de Administración y Desarrollo Personal. 1989. p. 71.

Síntesis del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Oficialía Mayor. Dirección General de Administración y Desarrollo Personal. D. D. F. p. 4.

Síntesis del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Oficialía Mayor. Dirección General Administración y Desarrollo de Personal. D. D. F. 1996. p. 8.

Subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación Coyoacán. Agosto de 1992. p.15 (Acta de Instalación).

Taller de Programación y Presupuestación de la Capacitación. Dirección General de Administración y Desarrollo Personal. D. D. F. 1996. p.45

Taller de Programación y Presupuestación de la Capacitación. Dirección General de Administración y Desarrollo Personal. D. D. F. p. 75.

D.- OTROS

*Condiciones Generales de Trabajo del Departamento de Distrito Federal.
Diciembre de 1991. p. 36.*