



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN**

**“GUIA METODOLOGICA PARA
ADMINISTRADORES DE LA
CAPACITACION”**



**MEMORIA DE DESEMPEÑO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA**

**P R E S E N T A :
ANTONIO PEÑA SOLIS**

ASESOR: DRA. AMADA LOPEZ TAMANAJA



17 DE MARZO DE 1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

275928



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.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ACATLAN

JEFATURA DEL PROGRAMA POLITICO

OFICIO: ENAC/JPP/ 265 /99

Asunto: Autorización de reproducción de
ejemplares.



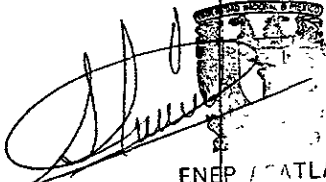
UNIVERSIDAD NACIONAL
AVIATION DE
MEXICO

A QUIEN CORRESPONDA

Por este conducto hago de su conocimiento que el alumno: ANTONIO PEÑA SOLIS, con número de cuenta: 8612242-7, egresado de la carrera de --- Ciencias Políticas y Administración Pública, presentó la Memoria del-Desempeño Profesional y se encuentra en espera de fecha de examen Pro fesional, por lo que se autoriza la reproducción de los ejemplares de la Memoria correspondiente.

Se extiende la presente a petición del interesado, para los fines a - que haya lugar.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Acatlán, Edo. de Méx. a 16 de marzo de 1999.

PA 
MTRA. XOCHITLALLI AROCHE
Jefe del Programa Político

ENEP / ATLAN
JEFATURA DEL PROGRAMA
POLITICO

INDICE

APARTADO A:	
OBJETIVO	
DIAGNÓSTICO	
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	
METODOLOGÍA, CUADRO DE VARIABLES Y MARCO CONCEPTUAL	
APARTADO B:	
INTRODUCCION	Págs. 1-3
1. ESQUEMA NORMATIVO Y FUNCIONAL DE CAPACITACION DEL GDF	
1.1 Sistema de Capacitación del GDF.	4-5
1.2 Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998. (Oficialía Mayor).	5
1.3 Acuerdo de Creación del Comité Mixto de Capacitación (Gaceta Oficial del D.F.).	6
a) Subcomités Mixtos de Capacitación.	
1.4 Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación (Gaceta Oficial del D.F.).	6
1.5 Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF (Oficialía Mayor).	6
1.6 Función de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC),	7
a) Asesorías a los Responsables de Capacitación.	
b) Revisión y Análisis de Programas Anuales de Capacitación (PAC).	
c) Elaboración de Dictámenes de PAC.	
d) Integración de los Programas Sectoriales del PAC del GDF.	
e) Dictaminar las Modificaciones a los Programas Anuales de Capacitación.	
2. PROBLEMÁTICA PARA LA INTEGRACION DEL Y PAC	
2.1 Manejo e interpretación del Esquema Normativo de Capacitación para la dictaminación del PAC.	8
2.2 Entrega Extemporánea del PAC, por causa de la alta Rotación Ocupacional en las áreas de Capacitación del sector GDF.	9
2.3 Confiabilidad en la integración de resultados del PAC.	9
2.4 Desarrollo de Talento del personal de la UDPC en relación a las asesorías a los Responsables de Capacitación del GDF.	10
2.5 Delegando el Poder (Empowerment) a los Responsables de Capacitación del sector GDF, para coordinar y agilizar la integración del PAC. .	11
2.6 Integración de Equipos de Trabajo en las áreas de Capacitación del sector GDF, para formar una Actitud y Aptitud de Colaboración .	11
3. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UDPC	
3.1 El Factor Humano en la Organización.	12-13
a) Personal Técnico-Operativo de la UDPC (Individual).	
b) Responsables de Capacitación del sector GDF (Grupal).	
3.2 Dinámica del cambio Social	14
3.3 Transición Organizacional.	14-15
3.4 Estrategias y Administración del Cambio Planeado.	15-16
3.5 Evaluación Integral.	17
4. GUIA METODOLOGICA PARA ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACION DEL GDF.	
4.1 Introducción.	18-19
4.2 Aspecto Humano.	19-21
4.3 Aspecto Jurídico.	21-22
4.4 Aspecto Administrativo.	23-24
4.5 Aspecto Técnico.	25-37
4.6 Aspecto Político.	38
4.7 Glosario	39-41
5. CONCLUSIONES	42-52
BIBLIOGRAFIA	

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer los aspectos normativos y las herramientas teóricas, metodológicas y prácticas con la elaboración de un manual o guía metodológica, apoyado en las asesorías que proporciona el personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación a los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del sector GDF, en el periodo de mayo a julio de 1998 para evitar el número de errores e incongruencias en la integración del Programa Anual de Capacitación (PAC) 1999.

Establecer un programa de trabajo y asesorías que permitan orientar a los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del sector GDF, en la toma de decisiones normativas y metodológicas en materia de capacitación emitidas por la Dirección de Capacitación, en el periodo de mayo y julio de 1998, que agilice cumplir en tiempo y forma con la entrega del Programa Anual de Capacitación (PAC) 1999.

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Descargo Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

El modelo de investigación que se utilizará en este estudio, es el propuesto por Ackoff donde hace énfasis en lo siguiente:

- 1 Planteamiento (mediante el diagnóstico y conocimiento del problema).
- 2 Levantamiento de datos (buscar los antecedentes de la problemática)
- 3 Elaboración de datos (identificando de los componentes básicos del problema).
- 4 Análisis de resultados (evaluar el comportamiento del problema)
- 5 Identificación de las variables controlables y las variables no controlables.
- 6 Conocer las restricciones a las que se enfrenta la solución del problema.
7. Establecimiento y evaluación de las alternativas y estrategias de solución (evaluar su viabilidad y factibilidad en el corto, mediano y largo plazo).

Del modelo de investigación explicado anteriormente surge la inquietud de definir el método que se utilizará para abordar el problema y buscar soluciones posibles, este método se ubica en el nivel explicativo del problema y la operativización de las variables para poder plantear las alternativas de solución.

El método que se aplicará es el propuesto por Antonio Damilano y se refiere a la **"Metodología Resolutiva"** que se aplicará durante el desarrollo de este estudio, para identificar la viabilidad y factibilidad de aplicación de las alternativas y estrategias de solución que permitan tomar decisiones que transformen la problemática actual a un contexto de mejora continua y adaptabilidad al cambio.

Complementando lo anterior se identifican 3 modelos de investigación debe integrarse con lo siguiente:

- A) **Ackoff** considera que la investigación debe integrarse con:
- a) Presentación del problema identificando que esta limitado por restricciones que determinan las variables controlables, e incontrolables.
 - b) Cual es la importancia del problema considerando criterios de:
 - 1.- Ámbito de oportunidad.
 - 2.- Si esta relacionado con una problemática práctica
 - 3.- Si se pueden crear instrumentos de observación para el análisis de datos.
 - c) Proporcionar posibilidades de exploración amplia con técnicas conocidas.

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

d) Definir el marco teórico-conceptual.

e) Recolección de datos para el desarrollo de los apartados en la investigación

f) Análisis de la investigación.

g) Interpretación de resultados.

h) Publicación de resultados.

La aportación de este modelo permite identificar desde un inicio de este estudio cuál variable es controlable y cuál no, una vez que se identifique y conozca la problemática existente mediante el diagnóstico, la delimitación del problema y la fijación del objetivo general de esta memoria, para así determinar el desarrollo de la investigación.

B) Un segundo modelo se refiere a que la investigación se estructura de la siguiente manera.

a) Diagrama inicial del proceso de investigación.

b) Marco teórico.

c) Ámbito del objetivo

d) Desarrollo del modelo conceptual.

e) Diseño de la investigación con las siguientes características:

1 - Determinando el fenómeno social concreto, es decir, los resultados de la investigación.

2.- Considerando una fase empírica de carácter interpretativo y explicativo.

Este modelo de investigación permite visualizar la aplicación de una Metodología Resolutiva propuesta por **Antonio Damilano**, para explicar de manera concreta como se van a presentar los problemas en este estudio para analizar su posible solución en los tres espacios de tiempo, sus alternativas y estrategias de solución verificando su viabilidad y factibilidad en su aplicación real, en esta memoria se mencionará en el desglose del capítulo III y IV.

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

- C) El tercer modelo de investigación se compone de los siguientes pasos:
- a) Considerar la naturaleza del fenómeno en sí mismo.
 - b) Naturaleza del problema de la investigación.
 - c) Identificar el número similar de casos (estudio de carácter comparativo).
 - d) Ubicar el contexto socio-temporal considerando el entorno interno y externo.
 - e) Determinar el espacio temporal para encontrar el nivel de oportunidad y de no oportunidad que se puede lograr.
 - f) Obtener fuentes de investigación.
 - g) Verificar la magnitud de control de información.
 - h) Utilizar técnicas para obtener datos.
 - i) Cuantificar y cualificar las variables en la investigación.
 - j) Manejo de resultados.
 - k) Formulación de alternativas.
 - l) Evaluación de alternativas.
 - ll) Proponer políticas.

Finalmente se deduce que la memoria denominada *Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación*, se aplicará el manejo de conceptos, variables, componentes, restricciones, alternativas y estrategias de solución a corto, mediano y largo plazo que permita concretar la propuesta de políticas que sean factibles y viables en la aplicación práctica de este estudio utilizando la aportación de Johnson para definir políticas que se explicarán en las conclusiones de este estudio.

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
DIAGNOSTICO

Haciendo referencia a la experiencia profesional y laboral adquirida en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del GDF, ubicado físicamente en la Dirección de Capacitación en la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación ingresando a laborar en el año de 1993 observe que el desarrollo en la Unidad Departamental, referente a la programación de los cursos de los Programas Anuales de Cursos Abiertos y la integración de los Programas Anuales del sector DDF, se caracterizó por desarrollar actividades de integración de información de manera centralizada.

La Normatividad en Materia de Administración de Recursos, emitida anualmente por la Oficialía Mayor del DDF actualmente GDF, determina que forma se desarrolla el Proceso de Capacitación en sus etapas de: **(diagnóstico, programación, operación y evaluación de la capacitación** en tres vertientes **(genérica, específica y dirección)** y los subsistemas **(Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados)**.

En la **Unidad Departamental de Programación de la Capacitación** se lleva a cabo la segunda etapa del proceso, es decir, la Programación de la Capacitación.

Durante el periodo de 1993-1994, se observaron problemas de coordinación y colaboración y el personal técnico-operativo tuvo un efecto negativo, es decir, entregaba el Programa Anual de Capacitación (PAC) de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados, **con resultados voluminosos, extemporáneos y con errores, además existía una total incongruencia entre el estudio de la Detección de Necesidades de Capacitación DNC y el PAC.**

Otro aspecto muy importante que en esta segunda etapa se reflejaba era la falta de impartición de asesorías, donde se manejan las herramientas teórico, metodológicas y prácticas y la falta de manejo e interpretación de los aspectos normativos por parte del personal técnico-operativo. No existía una disposición de trabajo y responsabilidad en la Unidad Departamental, así que **el aspecto normativo no se cumplía y se enfocaba prácticamente en lo operativo**, también los Responsables de Capacitación de las Unidades Administrativas tenían la idea equivocada de que la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación elaboraría su programa, y **esta actitud y falta de toma de decisiones se aceptaba constantemente en la Dirección de Capacitación, creando un círculo vicioso**, que era un problema grave porque no se cumplía con la integración en tiempo y forma del Programa Anual de Capacitación del DDF.

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

En 1995 prácticamente se le da un giro a la capacitación, debido a que se empieza a establecer una diferenciación entre la capacitación técnico operativo (genérica y específica) y de mandos medios y superiores (directiva), se comienza a iniciar la desconcentración real de la capacitación y también el establecimiento operacional de los Subcomités Mixtos de Capacitación, para llevar a cabo el proceso y validación de las acciones del PAC. Nuevamente surge el problema de incongruencia debido a la falta de seriedad por parte de la Unidad Departamental de Asistencia Técnica quien vuelve a entregar resultados erróneos y extemporáneos, lo que significó retrasos y retrabajos por parte de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, quién se dio a la tarea de volver a asesorar a los nuevos responsables de capacitación y jefes de unidad departamental de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados, con resultados poco satisfactorios, debido a que los programas anuales seguían presentando errores, lo que dificultaba la integración de la información para concluir y entregar el Programa Sectorial del DDF a las instancias Normativas.

A partir del año de 1996 la desconcentración se sustenta en el hecho de que cada unidad administrativa conoce su problemática y sus requerimientos. Mediante el "Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación" publicado el 26 de enero de 1996, se delegaron las funciones de capacitación al personal técnico-operativo a cada Dependencia, Unidad Administrativa y Organos Desconcentrado del GDF, con esto se busca que los Subcomités Mixtos de Capacitación, que son los responsables de administrar el proceso, cuenten con los elementos que les permitan planear y desarrollar sus actividades, que cumplan con los requerimientos institucionales, para ello, se les proporcionan los criterios y lineamientos normativos, incorporando tecnología y procedimientos que les ayuden a procesar su información, que garantice la precisión de los resultados en la integración del Programa Anual de Capacitación.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, el Sistema de Capacitación del GDF define el marco en que las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados operarán las etapas del proceso de capacitación, con fundamento en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 y en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal en su artículo 66, fracción IX que trata de la facultad de administración de dicho sistema por parte de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal y en la Ley General de Educación.

Por otro lado, la Vertiente de Desconcentración, funciona a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, es por ello, que las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados deben observar las disposiciones de esta normatividad y aquellas emitidas por la Dirección de Capacitación de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal en su carácter de instancia normativa.

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

El objeto de esta Memoria de Desempeño Profesional es estudiar la etapa de **Programación de la Capacitación** que se sustenta en la programación de acciones de capacitación, a efecto de definir las metas de los cursos que han de llevarse a cabo, elaborar objetivos y contenidos temáticos, establecer periodicidad y seriación de los cursos, prever recursos presupuestales suficientes y preparar el proceso de contratación de proveedores de servicios de capacitación, (el programa debe considerar las prioridades institucionales sobre la situación cualitativa de los recursos humanos, es por ello, que las Unidades Administrativas entregarán el formato PROCAP, es decir, su Programa Anual de Capacitación validado por el Subcomité Mixto de Capacitación durante la segunda quincena de julio, también deben reportar a la Dirección de Capacitación el monto presupuestal asignado por la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) en la partida 3302 mediante el mismo formato. La presupuestación de las acciones de capacitación genérica y específica es responsabilidad de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados y también deben contemplar un monto destinado para la participación en eventos organizados por otras instituciones (diplomados, talleres, cursos especializados etc.), para su personal.

Finalmente los Programas Anuales de Capacitación, deben propiciar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores para mejorar el desempeño en su puesto y deben generar una cultura de productividad, calidad y excelencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía

Mediante la propuesta de la Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación en la etapa de Programación se busca que los Responsables de Capacitación, mediante una adecuada interpretación del esquema normativo que regula la capacitación se responsabilice y consideren esta oportunidad para obtener un avance con calidad y productividad en beneficio de su Unidad Administrativa, mediante una actitud de servicio.

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

DELIMITACION DEL PROBLEMA

El desconocimiento de los aspectos normativos, emitidos por la Oficialía Mayor del GDF, y de los lineamientos establecidos por la Dirección de Capacitación, en relación con el proceso de Programación y la integración del Programa Anual de Capacitación (PAC), por parte del personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, para el manejo adecuado de las asesorías y también de los Responsables de Capacitación del sector GDF, para la toma de decisiones en materia de capacitación, contribuye al retraso de la integración correcta de información y la entrega en tiempo y forma del PAC 1999

El retraso en la entrega de resultados para la integración del Programa Anual de Capacitación (PAC) 1999, por parte de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del sector GDF, a la Dirección de Capacitación, se debe al manejo inadecuado de los aspectos normativos, y las herramientas teóricas, metodológicas y prácticas por los Responsables de Capacitación del sector GDF, establecidas en las asesorías que proporcionan el personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC).

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

METODOLOGIA, CUADRO DE VARIABLES Y MARCO CONCEPTUAL

El método que se utilizará en esta investigación es la **Metodología Resolutiva** cuyo enfoque propone la resolución de los problemas mediante alternativas y estrategias de solución a corto, mediano y largo plazo que propicie la adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades de la Dirección de Capacitación y de los Responsables de Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF.

La Metodología Resolutiva esta conformada por 4 etapas y son las siguientes:

I.- Proceso de análisis de las preocupaciones que constan de:

- a) Listado de preocupaciones
- b) Separar las preocupaciones.
- c) Fijar prioridades en tres niveles:
 - 1 - El problema tiene un nivel de gravedad
 - 2 - El problema tiene un nivel de urgencia.
 - 3.- Tendencia del problema.

En los 3 niveles se deben identificar los componentes básicos que son de carácter jurídico, normativo, administrativo, técnico, formativo, humano, psicológico, temporalidad y autoridad).

Con base lo anterior esta etapa incide directamente en el conocimiento de la problemática de integrar los PAC's 1999 en tiempo y forma con información confiable, en el desconocimiento del aspecto normativo en el rubro de capacitación, también la rotación del personal responsable de administrar el programa, el no reconocer el talento del personal y la falta de delegación de autoridad para agilizar y simplificar la programación de acciones de capacitación y por otro lado que no hay un compromiso de colaboración en el trabajo en la UDPC.

II.- Proceso resolutivo que se caracteriza por:

- a) Formulación del problema que se correlaciona con el objetivo institucional para buscar la resolución del mismo.

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

b) Especificación de los problemas que se integra:

- 1.- Identificación del problema.
 - 2 - Ubicación del problema.
 - 3 - Tiempo de la resolución del problema.
 - 4 - Extensión y alcances de las soluciones
- c) Diferencias actuales de las especificaciones que se refiere a:
1. - Cambios prevalecientes.
 2. - Tendencias de los problemas.
 3. - Identificación de las causas
 4. - Verificación de los sistemas de información.

Esta segunda etapa se relaciona con la propuesta de una Estrategia de Desarrollo Organizacional en la UDPC y en los Subsistemas de Desconcentración del GDF, es importante recalcar que esta estrategia se apoya en una Evaluación Integral que reconoce al componente funcional de la UDPC, también la estructura organizacional de las áreas de capacitación del GDF, para verificar los problemas que se presentan en la etapa de programación de acciones de capacitación y proponer soluciones viables y factibles en el corto, mediano y largo plazo que desemboque en un contexto de cambio planeado. Asimismo se debe utilizar el manejo de un Sistema de Información para conocer cualitativamente y cuantitativamente la información que ayude a tomar decisiones que beneficien el proceso de programación y otro de los aspectos que se manejará es la Auditoría de Recursos Humanos que consiste en revisar y analizar el cumplimiento de los objetivos institucionales del GDF.

III.- Toma de decisiones que se integra con:

- a) Formulación de decisiones.
- b) Establecimiento de objetivos.
- c) Separar objetivos para el comportamiento de la organización.
- d) Valoración de los objetivos deseados.
- e) Establecer y evaluar alternativas y estrategias de solución.
- f) Evaluar los riesgos.
- g) Elegir la decisión mejor balanceada.

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
IV.- Análisis de los Problemas Potenciales (PP), y sus características son.

- a) Formulación de alternativas y estrategias de solución que serán estructurados de acuerdo a la factibilidad y el tiempo de aplicación de las mismas.
- b) Etapa de resolución de PP, considerando la tendencia del problema para elaborar las estrategias de solución con relación a la importancia y consistencia de las medidas preventivas que se va a elegir tomar
- e) Evaluar las causas y soluciones para aplicar las acciones preventivas, correctivas y de contingencias que propicie el cambio para que este sea de carácter racional y permanente que desemboque en la transformación de las estructuras, procesos para lograr una mejora continua.

Estas dos últimas están relacionadas con la propuesta de elaboración de una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación cuyos componentes son de carácter humano, jurídico, administrativo, técnico y político que se tabula porcentualmente del (0-100%) y se presentará ante las autoridades de estructura para su verificación y su el Vo. Bo. Dentro del proceso de programación. Finalmente encontramos la posibilidad de establecer y proponer el establecimiento de las alternativas, estrategias de solución, así como las políticas que se darán a conocer a las autoridades de la UDPC para evaluar la viabilidad y factibilidad de resolver la problemática de integración del PAC 1999, y desarrollar laboral y profesionalmente al personal de la UDPC y a los Responsables de Capacitación del GDF, dentro de un contexto de mejora continua

Dentro de la perspectiva de la Metodología Resolutiva se exponen las variables controlables que son las que nos da como resultado la aplicación del proceso, el lugar el tiempo, las condiciones y la congruencia de que permanezcan o se optimice su funcionalidad entre su propuesta y su práctica. Asimismo se exponen las variables incontrolables que tienen como resultado la identificación de los problemas y sus limitantes de funcionalidad organizativa y de los procesos, pero tienen la ventaja de establecer el desafío de volverlas controlables, en un planteamiento de elaboración de alternativas y estrategias de solución que permitan resolver el problema en el corto, mediano y largo plazo

Antonio Peña Solís
Nº de Cuenta: 8612242-7
Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Con objeto de identificar las variables controlables e incontrolables del presente estudio, se

presentan en el siguiente cuadro:

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES INCONTROLABLES
<p>Revisión de Programas Anuales de Capacitación (PAC).</p> <p>Asesorías sobre aspectos normativos, teóricos, metodológicos, y prácticos a los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del GDF.</p>	<p>Desconocimiento de los aspectos normativos por parte de los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del GDF a nivel externo y también del personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación a nivel interno.</p>
<p>Formatos de control de asesorías para verificar en calendario los avances que hay en la integración de la información y el cumplimiento de los mismos.</p>	<p>El incumplimiento en tiempo y forma de las asesorías dirigidas a los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del GDF, es decir, la disponibilidad</p>
<p>Manejo de Formatos de Capacitación (PROCAP-1, PROCAP-2 y MODPRO 1999) para su análisis de los resultados del PAC.</p>	<p>de tiempo del personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación y del propio J.U.D.</p>
<p>La dictaminación de los Programas Anuales de Capacitación, es decir, observar el resultado final de la asesoría en cada Dependencia, Unidad Administrativa u Órgano Desconcentrado del GDF.</p>	<p>La toma de decisiones con relación a los lineamientos y políticas que en materia de capacitación emite la Oficialía Mayor y la propia Dirección de Capacitación por parte del Jefe de Unidad Departamental, el Subdirector y el Director.</p>
	<p>La incorporación de las nuevas estructuras orgánicas y ocupacionales con relación a los Responsables de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del GDF autorizadas por la Oficialía Mayor de la actual administración.</p>

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

MARCO TEORICO REFERENCIAL O CONCEPTUAL

Con el objeto de ubicar el Sistema de Capacitación del GDF, es conveniente definir perfectamente algunos conceptos que por su importancia es necesario aclarar y son los siguientes

CONCEPTO	SIGNIFICADO
Capacitación	En el ámbito de la Administración Pública Federal es una acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar una ocupación o puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de conocimientos, atención memoria, análisis y actitudes y valores de los individuos a nivel cognoscitivo.
Sistema	Es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su ambiente o suprasistema, es decir, abarca una amplia gama del mundo físico, lógico y social, si nos ubicamos en el nivel del Sistema social o de Organizaciones Humanas.
Sistema Administrativo	Es el que abarca la optimización mediante la dirección tecnológica, organización del personal y otros recursos financieros y materiales, esta integrado por normas, objetivos, estructuras, métodos y procedimientos.
Procesos administrativos	Es un conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada. Dinámica y progresiva que concluye en la obtención de un resultado, los procesos administrativos se operan mediante la planeación, organización y control.
Sistema de Capacitación del GDF	Es un sistema que determina administrativa, jurídica y técnicamente el conjunto de actividades que deben realizarse para darle forma al proceso de capacitación en el GDF, consta de cuatro etapas que son: (diagnóstico, programación, operación y evaluación de la capacitación en tres vertientes (genérica, específica y dirección) y los subsistemas (Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados).
Sistema Administrativo del GDF	En un sistema donde se coordina el esfuerzo de grupo que se realiza a través del personal, técnicas organizacionales para cumplir los objetivos institucionales del GDF, el cual esta integrado por una estructura Normativa, Orgánica, Ocupacional y Administrativa que en su conjunto forman parte del Sistema Organizacional del GDF, como el Sistema de Capacitación, cuyo proceso se rige por la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998

Antonio Peña Solís

N° de Cuenta: 8612242-7

N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

CONCEPTO	SIGNIFICADO
Manual Administrativo del GDF	Es un documento administrativo que identifica la reciente estructura Orgánica-Occupacional representada a nivel externo por los Responsables de Capacitación de la Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del sector GDF , y a nivel interno se integra por la Dirección de Capacitación que pertenece a la DGADP, donde se establecen las políticas y normas a seguir para cumplir con la etapa de integración del PAC, así como las funciones del personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación y los procedimientos a realizar por parte de los mismos en el rubro de las asesorías.
Asesoría	Es el suministro a una autoridad de línea de información, técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones a efecto de facilitar la Toma de Decisiones.
Toma de Decisiones	Es la selección entre una o varias opciones de acción que realiza un funcionario o empleado que esta capacitado para determinar o resolver sobre el curso que deberá darse a la actividad institucional o de una área específica de la organización, aquí nos referimos a las asesorías que proporciona el personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, a los Responsables de Capacitación del sector GDF.
Alternativas	Son los cursos de acción que ayuda a decidir como aplicar el juicio para manejar dos o más alternativas de las cuales se selecciona la que puede solucionar un problema a corto., mediano y largo plazo, para cumplir una meta, es por ello que es de vital importancia que los Responsables de Capacitación del sector GDF, manejen estos aspectos para la integración congruente y sin errores del PAC para 1999.
Decisiones Administrativas	Se hacen a nivel individual y también organizacional mediante una constante retroalimentación de información y esta inmerso en un proceso que se relaciona con el comportamiento del hombre, el mismo se orienta hacia objetivos institucionales y son seres humanos que se mueven hacia objetivos individuales y organizacionales.
Guía Metodológica	Es un documento que contiene la metodología, instrucciones y la información esencial para dirigir y orientar la elaboración de diversos tipos de documentos técnico-administrativos y para el manejo e interpretación de los aspectos normativos, metodológicos y prácticos, en este caso en la integración del PAC.

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

CONCEPTO	SIGNIFICADO
Motivar	Es propiciar el entusiasmo hacia el desarrollo de las actitudes individuales y de grupo de una organización como lo es el GDF, asimismo la motivación debe integrar factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, para lograr la colaboración de los Responsable de Capacitación, para mejorar su aptitud y actitud laboral en relación a una comunicación dentro de la organización del GDF que facilite las formas de comportamiento y relaciones en su ámbito laboral.
Eficiencia	Es la capacidad de respuesta en un periodo de tiempo a corto plazo que en este caso se establece de mayo a junio de 1998, mediante la coordinación de acciones para cumplir con la integración del PAC en tiempo y forma.
Evaluación Integral	Es la medición de actividades que permitan conocer los hechos alcanzados, para compararlos con lo planeado y en su caso poder corregir las desviaciones detectadas, la Evaluación Integral se basa en la evaluación de los Sistemas y Procedimientos, donde se considera la funcionalidad y aplicabilidad del Sistema de Capacitación y sus procedimientos en la etapa de Programación.
Empowerment (Delegando Autoridad)	Acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan compartiendo la responsabilidad correspondiente es la delegación de autoridad y funcionalidad de los procedimientos por parte del Líder en un sistema organizacional
Talento	Es una actitud humana que contribuye a desarrollar actividades con eficiencia y eficacia en beneficio de la organización, tendientes a desarrollar en y a la innovación de estrategias normativas, administrativas y formativas que propicien un cambio planeado y organizacional, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios.
Integración de Equipos de Trabajo	Es una organización humana cuyos integrantes unen sus esfuerzos para conseguir cumplir los objetivos institucionales y el desarrollo a nivel individual.
U.D.P.C.	Se refiere a la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación dependiente de la Dirección de Capacitación.
Subsistemas de Desconcentración	Este subsistema esta integrado por las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF.

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
INTRODUCCION

El presente estudio y desarrollo de la Memoria de Desempeño Profesional denominado "*Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación*" (*Etapa Programación*), obedece a una inquietud que surge de mi experiencia académica obtenida en la Licenciatura de Ciencias Políticas y Administración Pública egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Campus Acatlán" que pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México. Toda vez que el estudio esta circunscrito al área de la Administración de Recursos Humanos, de una entidad pública, como es el Gobierno del Distrito Federal (GDF), así como también la experiencia profesional y laboral que he obtenido en la Dirección de Capacitación de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal (DGADP) del GDF.

Considerando que el "Sistema de Administración de Recursos Humanos de la DGADP, se integra por 7 subsistemas que son: Administración de Personal, Operación y Control del Pago, Planeación, **Capacitación**, Unidad de Profesionalización, Servicio Profesional de Carrera y Relaciones Laborales."¹ Esta investigación se centra concretamente en el cuarto subsistema, para ubicar con lo anterior el **Sistema de Capacitación del GDF**, donde se pretende dar a conocer la situación actual del proceso de programación para integrar el Programa Anual de Capacitación (PAC), considerando el entorno interno representado por el personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC), y el entorno externo representado por los Responsables de Capacitación de los Subsistema de Desconcentración del sector GDF.

En el primer capítulo trataremos la importancia del Esquema Normativo que rige el proceso de capacitación en la etapa de Programación (PAC), que forma parte del **Sistema de Capacitación del GDF**, que se basa en la **Normatividad en Materia de Administración de Recursos de 1998** que emite la Oficialía Mayor, para la integración y entrega del PAC en tiempo y forma a través de los 49 Subcomités Mixtos de Capacitación para su posterior revisión y dictaminación.

Posteriormente se menciona el **Acuerdo de Creación del Comité Mixto de Capacitación** que actualmente se integra por 49 Subcomités Mixtos de Capacitación, para conocer sus principales atribuciones dentro del proceso y que apoyado por el **Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación**, le dan una orientación normativa más real y práctica para la entrega de resultados e integración del PAC, de manera independiente considerando que son los Responsables de Capacitación del sector GDF, quienes conocen la problemática real y actual de cada una de sus áreas de trabajo y los requerimientos de capacitación que se deben programar acciones de capacitación para desarrollar habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas en su ámbito laboral de cada trabajador.

Para entregar los resultados del PAC, se basan en los **Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación**, para así concretar el segundo proceso de capacitación y una vez autorizado su presupuesto permita operar y evaluar los resultados del programa y cumplir con todo el proceso. Se explicará el **Esquema Funcional** identificando las actividades que desarrolla el personal de la UDPC, referente a las asesorías a los

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
Responsables de Capacitación, la revisión y análisis cuantitativa y cualitativa del PAC, se proceda a su dictaminación correspondiente y simultáneamente a la integración del Programa Sectorial de Capacitación.

El segundo capítulo presenta la problemática que en los últimos años existe en la integración del PAC, por el desconocimiento del esquema normativo y su mala interpretación por parte de los Responsables de Capacitación del sector GDF, y por el personal de la UDPC, quienes se encargan del proceso de análisis del PAC para la validación y dictaminación correspondiente, sin embargo, otro problema es que la entrega se hace de manera extemporánea y con demasiados errores, lo anterior debido a que en la actual administración se ha generado cambios continuos de Responsables de Capacitación en gran parte de los Subsistemas de Desconcentración, que genera muchos retrasos y pérdida de tiempo, generando resultados poco confiables que perjudican directamente al PAC, porque se revisa y no se autoriza su dictaminación

Por otro lado desarrollar el Talento del personal técnico operativo de la UDPC, es uno de los problemas que no se han afrontado de frente, esto limita todavía aún más la integración del PAC, es importante reconocer la experiencia y la habilidad del recurso humano en este caso dentro del proceso de capacitación del GDF, porque si se motiva y desarrolla el talento se obtendrían mejores resultados en las asesorías a los Responsables de Capacitación del sector GDF que se reflejan de manera inmediata y constante para cumplir adecuadamente con las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Dirección de Capacitación. El delegar la autoridad (Empowerment), es un problema que se caracteriza en la UDPC, debido a que se centraliza la toma de decisiones en algunas actividades tales como la dictaminación, se pretende explicar que delegar la decisión no es perder autoridad y liderazgo, es simplemente contribuir a coordinar y agilizar la integración del PAC 1999, es importante reconocer que la UDPC, se debe constituir dentro de un Equipo de Trabajo que no permita la individualidad de las actividades sino más bien que se organice desarrollando una actitud y aptitud de colaboración en el trabajo que incremente su desempeño laboral y profesional.

El tercer capítulo es relevante porque se visualiza una Estrategia de Desarrollo Organizacional en la UDPC, estableciendo un estudio dentro de un Sistema Organizacional en el cual se determina la importancia del recurso humano a nivel individual representado por la UDPC y a nivel grupal por los Responsables de Capacitación del GDF, se explicará un Desarrollo Organizacional, considerando las estrategias de solución formativas, normativas y administrativas a corto plazo en la integración del PAC 1999, aplicar dichas estrategias contribuiría a realizar una dinámica de cambio que resulte favorable a la organización en el área de capacitación, que desencadene en una transición organizacional que permita un cambio planeado en las aptitudes y actitudes del personal de la UDPC y simultáneamente en los Responsables de Capacitación encargados de administrar la capacitación en sus áreas de trabajo, se explica la importancia de la Evaluación Integral para verificar el grado de avance en la entrega de resultados del PAC para su dictaminación y por otro lado encontrar las áreas de oportunidad de desarrollo laboral y profesional del personal de la UDPC.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

En el cuarto capítulo se propone que los Responsables de Capacitación elaboren el PAC, con el apoyo de una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación en la etapa de Programación, como una alternativa de solución de corto plazo, donde se identifique e interprete los aspectos, humanos, jurídicos los que se han mencionado en el primer capítulo, en seguida el aspecto administrativo y técnico donde se establezca el manejo práctico y ágil de los formatos del PAC, y los lineamientos administrativos que se deben considerar para la entrega de los programas, y por último mencionar el aspecto humano que es el pilar de la organización que influye en los procesos de mejora y colaboración de trabajo en beneficio del procesos de capacitación para la entrega oportuna y correcta del PAC 1999

Finalmente en las conclusiones se presentarán las alternativas y estrategias de solución, así como 10 políticas que permitirán identificar las áreas de oportunidad de la UDPC y del Subsistema de Desconcentración en el GDF.

3

¹ Oficialía Mayor "Organigrama de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal", México 1997.

CAPITULO I

ESQUEMA NORMATIVO DE CAPACITACIÓN DEL GDF.

1.1 Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal (GDF).

Con base en el documento denominado "Sistema de Capacitación del D.D.F, emitido por la Oficialía Mayor, creado y difundido en 1989"², el sistema, determina administrativa, jurídica y técnicamente el conjunto de actividades que deben realizarse para darle forma al proceso en sus cuatro etapas que son:

a) Diagnóstico.- Esta es la primera etapa donde se lleva a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), a fin de obtener elementos que orienten la instrumentación de programas efectivos para su atención.

b) Programación.- En esta etapa se integra y ordena el PAC a través de un conjunto de acciones encaminadas a atender la demanda previamente detectada, se prevén y organizan con base en metas y objetivos preestablecidos claramente, que sean cuantificables y que permitan establecer la evaluación y el seguimiento apropiado de los recursos para llevar a cabo los eventos que cada Unidad Administrativa considera pertinentes para responder a sus propios requerimientos en la materia.

c) Operación.- Es la tercera etapa donde el PAC dictaminado favorablemente permite efectuar la impartición de los cursos y/o eventos programados.

d) Evaluación.- Es la cuarta etapa que interviene en cada una de las etapas anteriores, a fin de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos, durante y después de concluido el proceso de capacitación.

El Sistema señala además que existen tres modalidades de capacitación para atender las necesidades de los servidores públicos y estas son:

a) Capacitación Genérica. 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 sustantivas, es decir, de apoyo. Las temáticas abordadas en esta modalidad son de formación básica para acceder, posteriormente, a otros niveles de especificidad y profesionalización.

b) Capacitación Específica. Se refiere a acciones de capacitación orientadas al perfeccionamiento y/o actualización de los servidores públicos en aquellas ramas del conocimiento que definen las funciones sustantivas de los Subsistema de Desconcentración y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

c) **Capacitación para Directivos.** 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 de sus funciones.

Finalmente el Sistema tiene a su vez dos subsistemas que se explican a continuación.

a) **Desconcentración.** Este primer subsistema lo integran las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados, integrados en los 49 Subcomités Mixtos de Capacitación del GDF, orientados a atender la capacitación del personal técnico-operativo a nivel interno.

b) **Dirección.-** Este segundo subsistema esta orientado a la capacitación directiva de los mandos medios y superiores atendido desde 1997 por la Unidad de Profesionalización (UNIPROF), adscrita a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

1.2 Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998.

La Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998, emitida por la Oficialía Mayor³, reglamenta el proceso del Sistema de Capacitación del GDF, señala este documento en el Capítulo II rubro "**Capacitación**", Apartado 2.2 y 2.3 que trata de las Disposiciones para la Operación de la Vertiente Desconcentración y de Dirección respectivamente, en los numerales 137 y 141, que la etapa de Programación de la Capacitación se sustenta en el análisis de los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación, a efecto de definir las metas de los cursos que han de llevarse a cabo, elaborar objetivos y contenidos temáticos, concretos, establecer periodicidad y seriación de los cursos, prever recursos presupuestales suficientes y preparar el proceso de contratación de proveedores de servicios de capacitación, (el programa debe considerar las prioridades institucionales sobre la situación cualitativa de los recursos humanos, es por ello que las Unidades Administrativas entregarán el formato PROCAP, es decir, su **Programa Anual de Capacitación** validado por el Subcomité Mixto de Capacitación durante la segunda quincena de julio, también deben reportar a la Dirección de Capacitación el monto presupuestal asignado por la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) en la partida 3302 mediante el formato PROCAP, la presupuestación de las acciones de capacitación genérica y específica es responsabilidad de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados y también deben contemplar un monto destinado para la participación en eventos organizados por otras instituciones (diplomados, talleres, cursos especializados etc.).

Finalmente, es por ello que los programas anuales de capacitación debe propiciar el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para mejorar el desempeño en su puesto y se debe generar una cultura de productividad, calidad y excelencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

² Oficialía Mayor, "*Sistema de Capacitación del DDF*", Departamento del Distrito Federal, México, 1989, págs.2-10.

³ Oficialía Mayor, "*Normatividad en Materia de Administración de Recursos del GDF*" Gobierno del Distrito Federal, México, 1998, págs.32-42

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

1.3 Acuerdo de Creación del Comité Mixto de Capacitación.

Con el propósito de desconcentrar el proceso de Capacitación se crea en 1985 el Comité Mixto de Capacitación y en 1996 se formalizan los 49 Subcomités Mixtos de Capacitación, el primero como órgano rector y los segundos siendo las instancias apropiadas para resolver los requerimientos de capacitación de manera desconcentrada, para su operación " el Comité Mixto de Capacitación se apoya en los Subcomités Centrales y Desconcentrados donde se ejecutan las acciones de capacitación para los servidores públicos del GDF, a su vez este se rige por la Normatividad en Administración de Recursos, en los numerales 129 al 173 expedida por la Oficialía Mayor, por el Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación."⁴

1.4. Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación.

Actualmente se considera que la desconcentración se sustenta en el hecho de que cada unidad administrativa conoce su problemática y sus requerimientos mediante el "Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación" publicado el 26 de enero de 1996, se delegaron las funciones de capacitación al personal técnico-operativo de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, con esto se busca que los Responsables de Capacitación y los "Subcomités Mixtos de Capacitación que son los responsables de administrar el proceso, cuenten con los elementos normativos que les permitan planear y desarrollar sus actividades que cumplan con los requerimientos institucionales para ello se les proporciona los criterios y lineamientos normativos incorporando tecnología y procedimientos que les ayuden a procesar su información que garantice la precisión de los resultados en la integración del Programa Anual de Capacitación."⁵

1.5 Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF.

En 1996 se difunden los lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF. En el art. 3º obliga a las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación de elaborar un Programa Anual de Capacitación (PAC) para ser validados y dictaminados por la Dirección de Capacitación.

La capacitación en el trabajo es parte de un modelo de organización laboral donde cada puesto determina un conjunto de tareas y responsabilidades, desarrolla los conocimientos y habilidades del trabajador con el fin de encontrar estabilidad en su empleo, ser productivo e incrementar sus oportunidades de progreso adaptándose a los nuevos procesos productivos y tecnológicos, es por ello que se deben de "crear los Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para que se elaboren los programas de capacitación necesarios en cumplimiento con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."⁶

⁴ Gaceta Oficial del DDF, "Acuerdo por el que se crea el Comité Mixto de Capacitación", del 15 de febrero de 1985, págs.3-6

⁵ Diario Oficial de la Federación, "Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación" del 26 de enero de 1996, pág.93.

⁶ Diano Oficial de la Federación, "Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995- 2000" del 7 de enero de 1997, págs.37-49.

1.6 Función de la Unidad Departamental Programación de la Capacitación (UDPC)

1. Proporcionar, en apego a la normatividad y al esquema de desconcentración, los lineamientos metodológicos para la instrumentación de las actividades que culminan con la dictaminación del Programa Anual de Capacitación (PAC) de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, así como las correspondientes a la integración del Programa Sectorial de Capacitación del GDF. Lo anterior, a efecto de presentar los PAC's autorizados ante el Comité Mixto de Capacitación y dar el seguimiento a su operación por conducto de los Subcomités Mixtos de Capacitación.
2. Dar respuesta a las modificaciones de los Programas Anuales de Capacitación (PAC's) de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, con base en las necesidades de capacitación y desarrollo de los servidores públicos del Gobierno del Distrito Federal, así como en el monto presupuestal autorizado por la Dirección General de Programación y Presupuesto en la partida 3302 "Capacitación"
3. Proporcionar, información confiable y expedita que permita a la Subdirección de Regulación de la DGADP, confirmar los cursos que forman parte de los Programas Anuales de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del GDF, a efecto de dar continuidad al proceso de tramitación de contratos de servicios de capacitación.
4. Asesorar a los Administradores de la Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF; sobre los lineamientos administrativos y metodológicos para la integración del Programa Anual de Capacitación del sector GDF, también el personal de la UDPC busca conseguir que quienes se encargan de administrar el proceso cuenten con elementos normativos suficientes, adicionales a la práctica diaria, que les permitan desenvolverse con soltura en la planeación y desarrollo de las actividades propias de la materia, de tal suerte que puedan responder satisfactoriamente a los requerimientos institucionales, sin demeritar el rigor que requiera la aplicación y seguimiento del proceso.

Lo anterior implica que no sólo deban orientarse los esfuerzos de mejora hacia las áreas que dentro de la organización se consideren prioritarias, por ejemplo las que brindan atención directa al público, sino a todas las áreas, incluyendo por supuesto aquella que realiza la labor de administrar el proceso de capacitación
5. Finalmente la UDPC busca mediante los talleres de Programación-Presupuestación, correspondientes a la segunda etapa del proceso, lograr que los Responsables de Capacitación y los Subcomités Mixtos de Capacitación puedan responder a su encomienda en los términos señalados anteriormente y proporcionándoles los criterios y lineamientos normativos, incorporando en la medida de lo posible tecnología y procedimientos que contribuyan a agilizar el procesamiento de la gran cantidad de información que genera esta etapa y al mismo tiempo, garantizar la precisión de los resultados, de manera que se apeguen a los requerimientos reales existentes.

CAPITULO II

PROBLEMATICA PARA LA INTEGRACION DEL PAC

2.1 Manejo e interpretación del Esquema Normativo de Capacitación para la dictaminación del PAC.

En 1989 se crea y se difunde el Sistema de Capacitación del GDF, determina administrativa, jurídica y técnicamente el conjunto de actividades que deben realizarse para darle forma al Proceso de Capacitación en sus etapas que lo conforman, también la Oficialía Mayor del GDF, emite anualmente la Normatividad en Materia de Administración de Recursos donde se establecen los lineamientos normativos y la calendarización de las fechas de entrega de los resultados del Programa Anual de Capacitación (PAC), que entregan los Subsistemas de Desconcentración a la Dirección de Capacitación, para la elaboración del Dictamen Técnico del PAC

Durante en el periodo de 1990-1994, el personal de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC), denotaba un desconocimiento del aspecto normativo con respecto al PAC, se daban a la tarea de revisar y dictaminar los PAC's, de manera técnica, sin considerar los lineamientos establecidos por la Normatividad en Materia de Administración de Recursos, ello a pesar de la incongruencia que existía entre el Estudio de la DNC y el PAC, validaban el programa sin considerar que se entregaba con errores, de manera extemporánea, es importante considerar que la Dirección de Capacitación en esa época desarrolló sus actividades de manera centralizada, dejando a un lado su esencia normativa. El personal de la UDPC, realizó actividades operativas en cuanto a la dictaminación, porque el aspecto normativo lo manejaba exclusivamente el Jefe de la Unidad Departamental de Programación quién no se preocupó por hacer participe al personal de la Unidad de este conocimiento, lo que derivó en cargas de trabajo y retrasos constantes en la entrega de dictámenes y en la integración de los PAC's.

De 1995 a 1997, la UDPC proporciona **asesorías** para los Responsables de Capacitación del sector GDF, sigue la tendencia del desconocimiento de la Normatividad y de los Lineamientos del Proceso de Capacitación por parte del personal técnico-operativo de la UDPC, derivando en constantes errores en las asesorías y también en las revisiones en el PAC. Es durante 1998 la UDPC, elabora un cuadernillo denominado Guía para "Asesorías en la Etapa de Programación-Preparativos 1999, donde se abordan lo siguiente:

1. Generalidades.
2. Criterios para Dictaminar las acciones que integran el Programa Anual de Capacitación 1999.
3. Acerca de la presentación definitiva del Programa Anual de Capacitación 1999.
4. Elaboración de Dictámenes y Oficios.
5. Integración de los Expedientes.
6. Anexos.

Que en comparación con los años anteriores esto representa un avance en relación con la problemática detectada."⁸

⁸ Dirección de Capacitación "Guía Asesorías Etapa de Programación-Preparativos", . México, julio de 1998, págs 9.-11

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
2.2 Entrega Extemporánea del PAC.

La entrega extemporánea del PAC, es uno de los principales características que se ha presentado en los últimos años, ello debido a que no se cumple con los tiempos y formas establecidos en la Normatividad en Administración de Recursos y con las fechas en calendario establecidas por la Dirección de Capacitación del GDF, para elaborar el PAC es durante la segunda quincena de julio. Sin duda es uno de los aspectos que no permiten integrar un **Sistema de Información**, oportuno, confiable y completo de los resultados del PAC, de los Subsistemas de Desconcentración del GDF.

Los cambios en las **Estructuras Ocupacionales**, del GDF, ha propiciado que las áreas de capacitación sufran cambios en su estructura técnico-operativo, es decir, los Responsables de Administrar la Capacitación en los Subsistemas de Desconcentración del GDF, son removidos constantemente perjudicando la funcionalidad y la capacidad de respuesta en el trabajo, es decir, la **Rotación de Personal de Capacitación** se constituye en otro de los obstáculos para que el proceso de capacitación en la integración del PAC, presente retrasos, incongruencias, lo último debido a que el reciente personal no tiene una **Inducción al Puesto** en el área de capacitación, y el personal que sí maneja estos procesos son relegados a otras actividades diferentes, dando como resultado que no se sientan motivados a darle una inducción técnico-operativa al personal de recién ingreso.

2.3 Confiabilidad en la integración de resultados del PAC.

La Dirección de Capacitación desde 1994 a la fecha se ha preocupado por integrar **Sistemas Administrativos de Información** en coordinación con empresas privadas y con el actual Centro de Desarrollo Informático del GDF (CEDI) y por otro lado establecer un programa de asesorías técnicas para integrar el PAC, sin embargo, en la etapa de Programación se observaron demasiadas deficiencias empezando con el pésimo "manejo técnico de la información y el vaciado de datos por parte de los Responsables de Capacitación del sector GDF, además los errores técnicos que presentan **el Diseño del Sistema de Información**"⁹, elaborado por las empresas contratadas y por el CEDI

Los Responsables de Capacitación presentan muchas deficiencias y poco conocimiento del manejo de los paquetes computacionales para integrar su información de manera oportuna y confiable, se presentan **Incongruencias en la integración del PAC**, que no hace nada confiable la información, debido a que se entregan resultados inmediatos, con errores significativos, que perjudican la comparación que se realiza para integrar el PAC y que retrasan la dictaminación en los tiempos establecidos por la Dirección de Capacitación.

⁹ Kendall y Kendall, "Análisis y Diseño de Sistemas", Cap. I, Editorial Prentice Hall, México 1994, págs 1-17.

2.4 Desarrollo de talento del personal de la UDPC con relación a las asesorías a los Responsables de Capacitación del GDF.

Considerando que la **Asesoría** es el suministro de información, técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones a una autoridad de línea a efecto de facilitar la **Toma de Decisiones** entendiéndose por ésta la selección entre una o varias opciones de acción que realiza un funcionario o empleado que está capacitado para determinar o resolver sobre el curso que deberá darse a la actividad institucional o de una área específica de la organización. Aquí nos referimos a las asesorías que proporciona el personal técnico-operativo de la UDPC, a los Responsables de Capacitación del sector GDF, para el manejo de los aspectos normativos, metodológicos y prácticos.

Actualmente el personal técnico-operativo de la UDPC maneja los Sistemas de Información cuando integran la revisión de resultados de los PAC de manera cuantitativa y cualitativa, para su posterior dictaminación, sin embargo, todavía falta que tengan una adecuada orientación en los aspectos normativos y que se tomen en cuenta las habilidades y aptitudes del personal de la UDPC, así como el entorno interno dentro de su área de trabajo, que en este caso es la Dirección de Capacitación.

Es importante desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, pero sobre todo el desarrollo del **talento** del personal de la UDPC, "considerando que cada individuo tiene su propia conciencia, posee una continuidad como ser consciente de uno mismo y la relación que tiene con el exterior en este caso el sector GDF, le permite conocer y controlar su entorno, es importante considerar que la percepción de sí mismo desarrolla la individualidad y contribuye a impulsar las potencialidades y también a mejorar las actividades a realizar dentro de la organización que esta constituida por la UDPC."¹⁰

El reconocer a nivel organizacional e individual las debilidades que obstruyen el desempeño adecuado de las actividades en la UDPC, nos sirven como indicadores para tratar de corregir y encontrar las áreas de oportunidad para resolver problemas mediante la constante capacitación y comunicación en la delegación de actividades y funciones por parte del Jefe de Unidad Departamental de la UDPC quien tiene el **liderazgo**, es decir, que es el que ejerce la autoridad e influencia personal hacia sus colaboradores, que muestra su capacidad de conducir e integrar al grupo hacia el cumplimiento de las metas, que aunado a la motivación y la comunicación, debe contribuir a que se dirijan las actividades en tiempos y formas considerando la **Experiencias y el Talento** del personal para buscar las áreas de oportunidad y mejora en la organización, en este caso de la oportuna y correcta asesoría a los Responsables de Capacitación del sector GDF para la integración del PAC.

¹⁰ Arranz Remonet Antonio, "Megatendencias GEO II", Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, México, 1996. págs.10-11.

2.5 Delegando el Poder (Empowerment) a los Responsables de Capacitación del sector GDF, para coordinar y agilizar la integración del PAC.

El individuo representa el valor máspreciado y es objeto de las más diversas acciones que garanticen su adecuada existencia, es el **Recurso Humano** quien es el indicado para proponerse las medidas necesarias que posibiliten su desarrollo individual dentro de la organización, el mismo es el inicio y la base de la conducta que genera sus propios satisfactores, pero que debe cambiar su actitud para crearse mejores condiciones de vida, concentrar sus acciones cuestionar sus actuales métodos de trabajo para obtener mejores formas para desarrollar su labor.

Constituido en grupos formales de trabajo debe ser capaz de desempeñarse de la mejor manera en las funciones que le toque realizar, pero cobra más importancia si éstas son de carácter técnico-operativo, entonces se hace responsable de la conducción de grupos, mismos que dependen de la adecuada toma de decisiones de quien los dirige, aquí es importante reflexionar que cuando existe un límite del número de personas que se pueden supervisar y adoptar decisiones por ellas, pasado el límite la autoridad se **delega** autoridad a los subordinados para que adopten decisiones en sus funciones asignadas.

En la UDPC, se requiere que exista una perspectiva de Delegación de Autoridad (**Empowerment**), con el objeto de permitir al personal técnico operativo tomar decisiones en base a su experiencia laboral y también dentro de un entorno de retroalimentación y constante participación en el trabajo en este caso en la revisión del PAC 1999, en la asesoría y dictaminación se deben considerar "la **intuición**, que debe manejar el personal de la UDPC, que desarrolle la habilidad a fin de resolver los problemas que se presenten en la revisión cuantitativa y cualitativa del PAC, y finalmente ubicarnos en la **experiencia** que permite desarrollar habilidades y escoger la mejor decisión que logre obtener un resultado más aceptable y congruente."¹¹

2.6 Integración de Equipos de Trabajo en las áreas de Capacitación del sector GDF, para formar una Actitud y Aptitud de Colaboración .

La actuación del individuo en lo particular en los grupos de trabajo, requiere de una buena infraestructura de gestión, debe contar con adecuado orden en el desarrollo de las acciones, analizar sus métodos a efecto de desechar los esfuerzos innecesarios y evitar a lo máximo los desperdicios, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, adaptadas a los recursos y a las necesidades propias de la naturaleza de trabajo. "El allegarse de los recursos, requiere también de una adecuada integración de sus partes, debe otorgárseles armonía en su interacción para propiciar el mejor de los ritmos de trabajo. La gestación de técnicas propias de los entes y la incorporación de nuevas tecnologías (sistemas, métodos, procesos y equipos de trabajo), deben apuntar en los próximos tiempos a brindar una **real colaboración** en el manejo de los recursos organizacionales, y con ello estar en condiciones de competencia en la satisfacción de los requerimientos de la integración del PAC 1999."¹²

¹¹ *Ibidem.*

¹² Bravo Ramírez Alicia, "Los Equipos de Trabajo para el Desarrollo Organizacional", Conferencias de Desarrollo en el DDF, México, 1993, págs.8-15.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UDPC

Una vez abordada la problemática actual para la integración del Programa Anual de Capacitación (PAC), se desarrolla y explica la importancia de visualizar una Estrategia de Desarrollo Organizacional en la UDPC dentro de la concepción de la Evaluación Integral, considerando los siguientes puntos.

" En 1950 surge la escuela de las Nuevas Relaciones Humanas (NRH), representado por el Dr. Abraham Maslow que en 1954, postuló la Pirámide de Necesidades, donde el hombre posee una escala de necesidades Fisiológicas, de seguridad, de pertenencia a un grupo, de estima y de autorealización"¹³

Una vez definida la Pirámide de Necesidades, la teoría de las NRH plantea que la participación (colaboración o compromiso) se percibe como resultado de la motivación, esta última es la aportación que retorna la Teoría de la Organización en 1960, para conformar el Desarrollo Organizacional (DO), el cual se define como:

"Una filosofía que tiene como objetivo lograr un cambio planeado de las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados o retos, para ello requiere aplicar conocimientos con el propósito de mejorar las organizaciones y sus actividades a nivel **humano, laboral, profesional y tecnológico** que influya en lo interno y externo de la organización, donde se maneja la información, se analiza y retroalimenta para mejorar y trascender a un nivel adecuado de adaptabilidad. Con la aplicación del DO, en la UDPC, se busca nuevas formas de organización que sean desarrolladas y aprendidas en relación a los procesos de planeación y fijación de objetivos más eficaces, para identificar los equipos de trabajo interdependientes y mejorar los métodos operativos, de toma de decisiones y de comunicación"¹⁴, para alcanzar la cadena de clientes y proveedores siguientes:

3.1 El Factor Humano en la Organización

Si consideramos que el hombre es producto de dos grandes factores, **la herencia** a través de la genética y **las influencias del medio ambiente**, la cual esta dentro de un proceso de desarrollo o formación integral que comienza en la familia. La educación que recibe en los diferentes centros educativos es básica para su posterior desarrollo en la vida adulta, como parte de su personalidad, sus costumbres, valores, creencias, principios y tradiciones, pero a nivel académico, sus conocimientos teórico-prácticos son básicos para aplicarlos a nivel profesional y laboral.

"El centro de trabajo es el lugar donde se adquieren tres elementos básico que son fundamentales para el desarrollo organizacional del hombre que son a) la Capacitación, b) Adiestramiento y c) Motivación, donde la primera se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber "cómo hacer" y el desempeño eficiente en un puesto; el segundo se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para "poder hacer" afectando e incrementando la esfera psicomotriz del aprendizaje en las personas y la tercera se asocia al entrenamiento ya que se relaciona con el "querer hacer", ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera efectiva de los individuos."¹⁵

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Dentro del marco de referencia del DO, el **Sistema Administrativo del Sector GDF**, esta integrado por una **estructura Normativa, Orgánica, Ocupacional y Administrativa**, que busca planear, organizar, controlar y dirigir los procesos administrativos de cada uno de los subsistemas que lo conforman, para administrar, coordinar y optimizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que aunado a técnicas de organización contribuyan a cumplir los objetivos institucionales de GDF.

Por lo tanto, y en estricto cumplimiento de lo anterior, es menester explicar el rol que juega el personal adscrito a la UDPC, así como los Responsables de Capacitación en los Subsistemas de Desconcentración del GDF.

a) Personal Técnico-Operativo de la UDPC (Individual).

Para efectos del estudio el **Sistema de Capacitación del GDF**, se regula a través de la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998, y se administra su actividad operacional conforme al Manual Administrativo de la UDPC, donde se establecen las políticas y normas a seguir para cumplir con la etapa de integración del PAC, así como las funciones del personal técnico-operativo considerado como el factor humano el cual adquiere un significado distinto si se le considera como **potencial humano con capacidades que podrían desarrollarse, teniendo una motivación adecuada** y la oportunidad de realizar un trabajo interesante, estimulante y productivo con relación a los procedimientos a realizar por parte de los mismos en el rubro de las asesorías con apoyo de una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación en la etapa de Programación, dictaminación e Integración del Programa Anual de Capacitación del sector GDF

b) Responsables de Capacitación del sector GDF (Grupal).

"Si consideramos que tradicionalmente la organización es vista como una unidad social, que está constituida para cumplir fines y objetivos que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión interno y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos, integrada por un grupo de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo que determinan divisiones y la especialización de su desempeño laboral y que tiene una jeraquización",¹⁶ considerando que a nivel internacional el concepto de organización esta cambiando, el GDF, también presenta el fenómeno del cambio, tal vez como un hecho natural que afecta su funcionamiento producido por la variable del entorno social o bien como la respuesta derivada de una decisión intencional, para adaptarse a la transformación del medio ambiente con un propósito de adaptación en su entorno general, es donde se ubica el recurso humano representado como Administradores de la Capacitación en el proceso de integración del PAC 1999.

¹³ SIASA, "Detonando la Calidad y Productividad en el Trabajo (Motivación)", México, 1997, pág 5-7.

¹⁴ Salvador Mercado, "Administración Aplicada, Teoría y Práctica", Editorial Limusa, México, 1994 págs 26-30

¹⁵ CAPINTE, "Formación Profesional de Administradores de la Capacitación", México, 1996, págs.4-11

3.2 Dinámica del Cambio Social.

Con la aplicación de los principios del DO se puede establecer una dinámica que permita cambiar las **actitudes y aptitudes** de las personas que forman parte de la UDPC, revisar los procesos y políticas para cumplir los objetivos institucionales del GDF, adecuarlos a las nuevas perspectivas de trabajo que se están generando actualmente en el área de capacitación (atención centrada en el cliente), el cambio debe gestarse a nivel individual o en un equipo de trabajo, que requiere contar con una infraestructura de gestión, un orden en las actividades a desarrollar, analizar los procedimientos y lineamientos administrativos a seguir y no permitir que se sigan cometiendo los mismos errores en su funcionamiento y así evitar retrocesos y retrabajos, dispendio de recursos económicos y técnicos en el proceso de integrar el PAC 1999, aprovechar las oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías adaptadas a los recursos humanos, materiales y financieros que se otorgan a la capacitación y también a las necesidades propias de la naturaleza del trabajo, es decir, adecuar los procedimientos dentro del PAC 1999.

Se requiere también Facultar de Autoridad (Empowerment) a los trabajadores, y desarrollar el talento del personal de la UDPC, lo que propiciará cambios muy significativos dentro de la **Dinámica de Cambio Social**, a través de mayor comunicación entre el grupo de trabajo, revisión de los procesos y propiciar una mejoría en el trabajo, gestación de técnicas e incorporación de nuevas tecnologías (sistemas, métodos, procesos y equipos de trabajo).

Considerando el factor representado por el personal de la UDPC que se encargan de las asesoría y mediante el apoyo de la Guía Metodológica para la etapa de Programación, que esta orientada a mejorar su actividad dirigida a los Responsables de Capacitación del sector GDF.

3.3 Transición Organizacional

Para explicar este punto, debemos comprender que "el cambio es un proceso de modificaciones que produce diferencias específicas con respecto a la situación actual, el mismo puede darse a través de modificaciones casi imperceptibles, que provocan un proceso de adaptación natural o bien se presentan súbitamente y con gran fuerza que provoca reacciones violentas, dado que se reduce el tiempo de adaptabilidad."¹⁷

Es por ello, que "la **Transición Organizacional** se determina por pasos pequeños, discretos y continuidades que tiene una orientación progresiva y adaptativa dentro de la organización va de la mano con un cambio planeado al interior de la organización, identificando sus procedimientos y actividades para mejorar su efectividad."¹⁸

¹⁶ Ackoff Russell L., "El Arte de Resolver Problemas" Editorial Limusa, México, 1991, págs.259-261.

¹⁷ Jackson y Tyson, "La Esencia del Comportamiento Organizacional" Editorial PHH, México, 1997 págs 61-67.

¹⁸ *Ibidem*, págs 70-73

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Asimismo, la transición que requiere la UDPC, es adaptarse a los actuales cambios políticos, estructurales, administrativos y técnicos del GDF para generar una cultura organizacional diferente que incremente su capacidad de respuesta ante el reto de integrar el PAC 1999.

3.4 Estrategias y Administración del Cambio Planeado.

Una vez ubicada la importancia que tiene la transición organizacional podemos decir, que "el cambio planeado (CP), es parte de un esfuerzo dinámico, consciente y deliberado para lograr la transformación progresiva de conceptos, valores, estructuras, y cultura organizacional a través de la incorporación del desarrollo humano."¹⁹

El CP tiene tres componentes que se representan en la siguiente tabla:

COMPONENTES	DEFINICIÓN
<i>Diagnóstico</i>	Es el primer componente que presenta la situación actual del proceso de Programación, actualmente sigue presentando retrasos y sus Sistemas de Información están incompletos debido a que los Responsables de Capacitación no cumplen con los requerimientos establecidos en el procedimiento del proceso de capacitación.
<i>Acción</i>	Es el segundo componente se refiere a las actividades diseñadas para asegurar el funcionamiento de la organización estas acciones son que mediante las Asesorías y una Guía Metodológica se logre el objetivo de corregir los retrasos y errores que presentan en el PAC los Administradores de la Capacitación del sector GDF.
<i>Administración del Programa</i>	Es el tercer componente, que abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, es decir, dar a conocer la Guía Metodológica a los Administradores de la Capacitación en la etapa de Programación para cumplir con una inducción al personal de nuevo ingreso y permitir que conozcan los aspectos políticos, normativos, formativos, administrativos, técnicos y metodológicos que ayuden a integrar el PAC 1999 en tiempo y forma y que no retrase el proceso.

Considerando que las Estrategias son los principios y rutas fundamentales que orientan un proceso para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar, mediante un conjunto de métodos y medios elegidos para lograr determinados objetivos en una situación dada, el CP establece las estrategias considerando al hombre como el Agente de Cambio y son las cinco siguiente:

¹⁹ SIASA, "Detonando la Calidad y Productividad en el Trabajo (Motivación)", México, 1997, pág 8-11.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Respeto por la Gente	Se juzga que los individuos son responsables, escrupulosos y buenos, se les debe tratar con dignidad y respeto.
Confianza y Apoyo	La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana.
Igualdad de Poder	Las organizaciones eficientes conceden poca importancia a la autoridad jerárquica y al control.
Confrontación	No deben ocultarse los problemas, sino que es preciso afrontarlos abiertamente.
Participación	Cuanto más intervengan en las decisiones relativas al cambio los que van a ser afectados por él, mayor será el compromiso en la realización de las decisiones.

"En un nivel más integral en la organización estas estrategias pueden contribuir a cambiar y mejorar la organización, como se explica a continuación:"²⁰

- **Mejor eficiencia Organizacional** (aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas; mejor planificación y organización; responsabilidades y metas claras; mejor utilización de los recursos humanos, mejoramiento de la línea de fondo).
- **Mejor administración** desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos
- **Mayor compromiso** y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más próspera.
- **Mejoramiento del trabajo** en equipo dentro de los grupos y entre ellos.
- **Mejor conocimiento de la organización**, de sus fuerzas y limitaciones.
- **Mejoramiento de las comunicaciones**, solución de problemas y habilidades en la resolución de conflictos lo cual origina una mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las comunicaciones, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana.
- **Intentos por crear un ambiente de trabajo** que aliente la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.
- **Disminución** considerable de la conducta disfuncional.
- **Mayor conocimiento personal y organizacional** que mejora la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio de ambiente y para seguir, creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva.
- **Capacidad** de atraer conservar a personas sanas y productivas.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
3.5 Evaluación Integral.

Una vez que se ha comprendido la esencia del DO y el CP, se puede decir, que la "Evaluación Integral (EI), es una metodología por medio de la cuál se estudian, se analizan y evalúan las fuerzas, las debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, programas, sistemas y controles."²¹

La EI puede ser una herramienta que permita visualizar el DO y el CP, por ejemplo, se pueden evaluar los **Sistemas y Procedimientos**, donde se considera la funcionalidad, y aplicación del Sistema de Capacitación y sus procedimientos en la etapa de Programación, también el grado de conocimiento del personal de la UDPC relacionado con los aspectos normativos administrativos y técnicos, así como la observancia de las políticas y procedimientos establecidos en los Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF; en la evaluación del **Personal** que establece un análisis del proceso de inducción al personal del área de capacitación de nuevo ingreso del sector GDF, en cuanto al desarrollo considerar las técnicas y medios de motivación del personal de la UDPC a nivel individual para desarrollar su talento mediante mejores prestaciones, y su constante actualización en cuanto a capacitación y adiestramiento.

Utilizando como herramienta "la **Auditoría de Recursos Humanos** que es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia de la organización nivel interno en la UDPC y a nivel externo representado por las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados, también permite conocer las fallas y problemas de cantidad, calidad, tiempo y costo. La auditoría se sustenta en estándares que permiten controlar los datos obtenidos"²², en este estudio con relación al PAC para verificar y corregir los errores, incongruencias que existe y realizar una **Evaluación y Control** mediante la comparación con los resultados.

Se utilizan datos que provienen de una **Fuente de Información** que contribuye a conocer las estadísticas que presentan los Responsables de Capacitación del sector GDF, que permite conocer el desempeño dentro de un equipo de trabajo y visualizar el talento y la experiencia del personal técnico-operativo de la UDPC, en relación con las asesorías y el manejo de los aspectos políticos, normativos, administrativos, técnicos, metodológicos, formativos y prácticos en el manejo de la Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación (Etapa de Programación), para que exista una Inducción de los procedimientos administrativos a cumplir en el proceso de capacitación del GDF, en la etapa de Programación para 1999 al Responsables de Capacitación de nuevo ingreso para que a nivel organizacional se propongan sugerencias y soluciones para la integración de dichos programas.

²⁰ Qualita, "Diplomado en Administración de Recursos Humanos", México, 1996. págs.60-71

²¹ Jack Fietman, "Evaluación Integral", Capítulo III, Editorial Mac Graw Hill, México, 1996. págs.24-31.

²² Idalberto Chiavenatto "Auditoría de Recursos Humanos", Capítulo 13, Editorial Trillas, 1961. págs 547-237.

CAPITULO IV

4. GUIA METODOLÓGICA PARA ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACIÓN DEL GDF.

Considerando como una debilidad la alta rotación del personal que ha afectado la entrega de los Programas Anuales de Capacitación (PAC's) para 1999, y la falta de conocimiento e interpretación del aspecto normativo por parte de los Responsables de Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, se propone y desarrolla la elaboración de una Guía con el objeto de fortalecer los conocimientos que tengan, para contribuir a solucionar la problemática que presenta la interpretación del Sistema de Capacitación en la etapa de Programación de acuerdo con lo siguiente:

4.1. INTRODUCCIÓN

La guía es un documento que describe las actividades o pasos de un proceso para alcanzar los objetivos institucionales del GDF en materia de capacitación, la misma es una herramienta que contribuye a reforzar los conocimientos para el manejo e interpretación del esquema normativo del Sistema de Capacitación en la etapa de Programación y se integra con los siguientes componentes, humano, jurídico, administrativo, técnico y político.

El aspecto humano se centra en ubicar la importancia que tiene el recurso humano, representado por el Responsable de Capacitación dentro de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, quien se encarga del seguimiento de la etapa de Programación. El propósito de esta propuesta es impulsar una sensibilización al cambio, que permita realizar las actividades operativas de manera proactiva, eficiente y eficaz, donde se cumpla con una simplificación administrativa en los procesos que normativamente se establecen en el Sistema de Capacitación del GDF.

El papel que desempeña el Responsable de Capacitación a nivel organizacional y funcional, desde una perspectiva administrativa es incrementar el nivel de conocimientos normativos, administrativos y técnicos con los que logre integrar el PAC de manera práctica, confiable y congruente, tomando en cuenta el nivel de colaboración y compromiso en beneficio de los objetivos institucionales

El aspecto jurídico que se considera en esta guía, permitirá conocer e interpretar el Esquema Normativo del Sistema de Capacitación en la etapa de Programación donde se establece jurídicamente la responsabilidad de realizar sus actividades en tiempo y forma para cumplir con las políticas y procedimientos administrativos determinados por la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998, emitido por la Oficialía Mayor del GDF, que tiene como objetivo darle una inducción en el marco normativo al personal de nuevo ingreso y simultáneamente actualizar a los Responsables de Capacitación que se mantienen vigentes en el área de capacitación.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

El aspecto Administrativo, dará seguimiento a las acciones de capacitación en la etapa de programación, para ello, se interpretarán Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF, para la elaboración del PAC 1999.

El aspecto técnico ejemplificará, como se debe hacer el llenado de la información referente a la integración cuantitativa y cualitativa del PAC, mediante la presentación y explicación detallada del formato PROCAP, es decir, su estructura y la explicación de cada uno de sus pasos a seguir para que puedan programar las acciones de capacitación para 1999.

Finalmente se considera el **aspecto político** que se centra en explicar el curriculum oculto que esta inmerso dentro del proceso de la integración del PAC

4.2 Aspecto Humano.

Considerando al Recurso Humano, representado por los Responsables de Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, quienes se encargan de dar seguimiento a la etapa de Programación, deben estar sujetos a un proceso de adaptación a los constantes cambios que se están suscitando en la presente administración del GDF, considerando la importancia de **Sensibilizarse al Cambio**, es decir, tener la capacidad de adaptación, innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas, cambiar de manera proactiva, eficiente y eficaz, donde se consolide cumplir una política general del GDF, que es la simplificación administrativa de los procesos que normativamente se establecen en el Sistema de Capacitación del GDF, para la integración del PAC

La adaptación debe ser de manera proactiva en donde el Administrador de la Capacitación en la etapa de Programación se haga responsable y genere respuestas en la búsqueda de nuevas formas de organizar las actividades operativas para resolver los obstáculos que no permiten cumplir con la integración del PAC, asimismo, debe procurar adquirir y ampliar sus conocimientos y habilidades en la etapa de programación, incrementar su sentido de identificación como miembro de una organización, buscar áreas de oportunidad para obtener una promoción a nivel laboral y profesional desde un perspectiva de Mejora Continua.

El Administrador de la Capacitación debe ser proactivo, es decir, "cultivar el hábito que nos da la libertad para responder a los estímulos del medio ambiente. Nos permite responder con responsabilidad de acuerdo a nuestros principios y valores. Es la cualidad esencial que nos hace más humanos y nos permite responsabilizarnos en todos nuestros ámbitos de acción destinando una mayor energía, para incrementar su nivel de conocimientos normativos, administrativos y técnicos en base a esta Guía para integrar el PAC de manera práctica, confiable y congruente, tomando en cuenta el nivel de colaboración y compromiso en beneficio de los objetivos personales e institucionales Afrontando los problemas y tomar decisiones de manera proactiva, considerando lo siguiente,"²³

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

- Debe tener **la imaginación** para percibir lo que es fundamental en el veloz cambio, es decir, adaptarse a las transformaciones con un sentido de Sensibilización al Cambio
- Existen problemas de **control directo**, que son los que el Administrador de la Capacitación puede resolver como es el análisis de información que le permita la integración del PAC.
- También hay problemas de **control indirecto**, que se resuelven cambiando las actividades adaptándolas a las nuevas exigencias de los nuevos cambios.
- Estar conscientes de que hay problemas o funciones **que no tienen control** alguno y que debemos transformar para tratar de volverlos más manejables y comprensibles, que facilite mejorar nuestro ámbito de acción en la etapa de Programación

El Administrador de la Capacitación que por otro lado esta en el nivel de inducción debe adaptarse de manera dinámica a la nueva organización, para ello esta Guía es una herramienta que va a permitir al nuevo Responsable de la Capacitación familiarizarse con el Sistema de Capacitación, específicamente en la etapa de programación para que integre correctamente su PAC, para este fin se requiere que este personal adquiera las siguientes habilidades:

- **Actualización en el uso de los Sistemas de Información y nuevas tecnología.**
- **Mayor congruencia entre los valores organizacionales y personales.**
- **Mucho menos improvisación y más preparación.**
- **Conocimientos sobre su entorno interno y externo.**
- **Mucho trabajo a gran velocidad.**
- **Habilidades para la comunicación verbal.**
- **Innovación, creatividad y flexibilidad.**
- **Uso más racional del tiempo.**
- **Actuar con inteligencia y creatividad.**
- **Ser competitivo siendo competente (Actualización Permanente).**
- **Manejo adecuado del estrés.**

"Finalmente para reforzar la importancia que tiene el componente humano es necesario conocer que las cualidades que debe poseer el Administrador de la Capacitación son las 5 que a continuación se mencionan."²⁴

²³ STASA, "Detonando la Calidad y Productividad en el Trabajo (Motivación)". México, 1997, págs 30-31.

²⁴ Mercado H Salvador, "Administración Aplicada y Práctica", México, 1997, Editorial Lumusa págs 107-109

1. **Capacidad ordenada para hacerse cargo de los problemas y tomar decisiones basándose en hechos más convenientes.**
2. **La capacidad de tratar eficazmente a la gente y hacerla trabajar con eficiencia para cumplir los objetivos institucionales.**
3. **La aceptación intuitiva de la responsabilidad.**
4. **El entendimiento completo de las relaciones mutuas que hay entre la institución y las fuerzas económicas, sociales y políticas del medio ambiente general.**
5. **La imaginación para percibir lo que es fundamental en el veloz cambio.**

4.3 Aspecto Jurídico. - →

En la presente Guía se explica al Responsable de Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración, tomando como base en la "Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998"²⁴, la esencia del componente jurídico que norma a la etapa de programación para la integración del PAC 1999, como se describe a continuación:

Partiendo de la normatividad en el Apartado de **Capacitación**, en el **punto 2.1 Sistema de Capacitación**, se retoman los numerales 129 y 130 que tiene relación con las Vertientes de Desconcentración y Dirección para integrar el PAC 1999 y que se muestran en la siguiente tabla.

2. CAPACITACION

2.1 Sistema de Capacitación

129.	Las acciones de que se desprenden del Sistema de Capacitación (formación, actualización, especialización y profesionalización) tienen como objetivo elevar la productividad, la calidad y la eficiencia del servicio público. El Sistema esta constituido por el proceso de capacitación y las vertientes para su operación, a saber: desconcentración y de dirección
130.	El Sistema de Capacitación es el instrumento de apoyo para coadyuvar en la concreción de los preceptos señalados en el Programa de Desarrollo del Distrito Federal, proporcionando al servidor público los medios y herramientas necesarios para aprovechar las capacidades en beneficio de la ciudadanía.

A continuación se explica dentro de esta normatividad apartado 2.2 y 2.3 de que manera se deben realizar la programación de actividades de la vertiente de desconcentración y de dirección, como se muestran en la siguiente tabla:

2.2 Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Desconcentración en Materia de Capacitación

137.	<p><u>Programación de Actividades de la Vertiente de Desconcentración.</u></p> <ol style="list-style-type: none">El Programa Anual de Capacitación (PAC) de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados, deberá elaborarse con base en los resultados de la DNC, cuya validación la efectuará el Subcomité Mixto de Capacitación correspondiente. Asimismo, el Programa deberá considerar las prioridades institucionales sobre la situación cualitativa de los recursos humanos, la proyección presupuestal para su ejercicio, así como las recomendaciones que sobre el particular emita la Secretaría Técnica del Comité Central, a través de la Dirección de Capacitación.Cada Unidad Administrativa entregará, en el formato PROCAP, su PAC, en versión definitiva y debidamente validado por el Subcomité Mixto de Capacitación durante la segunda quincena de julio, con el propósito de que la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación integre el Programa Anual Sectorial del GDF. El formato PROCAP, deberá entregarse a la Dirección de Capacitación y requisitarse de acuerdo con el monto definitivo asignado por la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP), en la partida 3302 y el reporte de su distribución mensual, determinado por la coordinación o subdelegación administrativa, según corresponda, el transcurso del primer bimestre del ejercicio correspondiente.La presupuestación de las acciones de capacitación genérica y específica es responsabilidad de cada dependencia, unidad administrativa y órgano desconcentrado, por lo que estas instancias deberán hacer provisiones en los plazos establecidos y conforme a los procedimientos establecidos por la DGPP. Asimismo, se deberá contemplar un monto destinado para la participación en eventos organizados por otras instituciones (diplomados, talleres, cursos especialidades, etc.) Para dar el seguimiento a la participación en estos eventos, los servidores públicos que asistan deberán entregar a la Secretaría Técnica del Subcomité Mixto de Capacitación, una vez finalizado cada evento y dentro de los diez días hábiles posteriores, fotocopia de la constancia e informe que contenga las conclusiones más relevantes y las perspectivas de aplicación en su áreas de competencia.Los recursos presupuestados en la partida 3302 serán intransferibles e irreductibles. Su ejercicio está determinado con base en el dictamen aprobatorio de las acciones contenidas en el PAC de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados, según sea el caso. Dicho dictamen será emitido por la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación. Una vez autorizado el presupuesto definitivo en la partida 3302 por la DGPP, las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados tendrán como límite el primer bimestre del año que se trate, para reportar a la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación, los ajustes requeridos en su PAC, debidamente validados por el respectivo Subcomité Mixto de Capacitación. Después de esta fecha sólo se autorizarán modificaciones plenamente justificadas y/o aquellas solicitudes para participar en eventos organizados por otras instituciones.
------	--

2.3 Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Dirección

141.	<p><u>Programación de Actividades Directivas.</u></p> <ol style="list-style-type: none">Los mandos medios y superiores serán atendidos mediante el diseño e instrumentación de cursos de formación, actualización, y desarrollo, tanto por la Unidad de Profesionalización a través del programa elaborado con base en los resultados de la DNC Sectorial, así como por las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados en sus PAC's.La solicitud a la que se refiere la disposición anterior cuando se trate de inscripciones a eventos organizados por otras instituciones, nacionales o extranjeras, debe contener nombre y cargo del aspirante, justificación, objetivos específicos, periodo y duración, costo, nombre y contenidos básicos del curso, aceptación de la institución que ofrece el curso, ciudad y, en su caso, país donde tendrá verificativo el evento.El personal capacitado en el extranjero, una vez concluido el evento correspondiente y habiendo obtenido la constancia respectiva, deberá presentar un proyecto aplicable en su ámbito de trabajo, en el área para lo cual especializó.
------	---

²⁴ Oficialía Mayor, "Normatividad en Materia de Administración de Recursos del GDF" Gobierno del Distrito Federal, México, 1998, págs.32-42.

4.4. Aspecto Administrativo.

Otro aspecto que manejará el Responsable de Capacitación es interpretar y operar los "**Lineamientos para la operación del proceso de capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del GDF.**"²⁵

Con base en el Acuerdo de Desconcentración publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el día 18 de enero de 1996, por el que se delega en las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito federal, la facultad de llevar a cabo los programas de capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran, se establece los Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en los Subsistemas de Desconcentración del GDF:

Aquí damos a conocer a los Subsistemas de Desconcentración, estos lineamientos con el objeto de que identifique administrativamente como integrar y organizar sus actividades para integrar la programación de acciones para integrar su PAC 1999, para lograr este fin se considera lo siguiente:

1. Los Subsistemas de Desconcentración deberán organizar a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, las acciones de capacitación que requieran sus trabajadores, con el propósito de elevar la productividad y la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.
2. Estos Subsistemas deben elaborar la DNC de manera obligatoria, a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, para este fin deben apoyarse en la información que contiene la "Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación 1999", emitida por la Dirección de Capacitación.
3. Asimismo los Responsables de Capacitación con base en el Diagnóstico, elaborarán su PAC para la Vertiente de Desconcentración, considerando lo siguiente:
 - Conocer las prioridades institucionales y la proyección presupuestal para el ejercicio del PAC, que deberá contener las acciones genéricas, específicas y de dirección de acuerdo con lo establecido por la Dirección de Capacitación.
 - El PAC debe ser instrumentado y validado en sus acciones genéricas y específicas por los miembros del Subcomité Mixto de Capacitación, durante la primera quincena del mes de septiembre de cada año y se remite a la Dirección de Capacitación para el dictamen correspondiente, el cual se realizará en la segunda quincena del mes de septiembre.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

- Asimismo, la presupuestación de acciones de capacitación es responsabilidad de los Subsistemas de Desconcentración los recursos previstos en la partida 3302, que serán 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.

²⁵ Gaceta Oficial de la Federación, "Lineamientos para la operación del proceso de capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal " México, 1998, págs 9-12

4.5 Aspecto Técnico.

En este punto se explica la forma en que se debe vaciar la información referente a la integración cuantitativa y cualitativa del PAC, mediante la presentación y explicación detallada del instructivo del formato PROCAP, es decir, su estructura y la explicación de cada uno de los pasos a seguir para que puedan programar las acciones de capacitación para 1999, para este fin vamos a empezar con enumerar el instructivo

INSTRUCTIVO

Nº	DESCRIPCIÓN
(1)	Se escribe la fecha de elaboración integrando año, mes y día del PAC 1999
(2)	Se anota el nombre completo del Subsistema de Desconcentración
(3)	Se asigna una clave a la Unidad Administrativa, que se le determina con anterioridad en la DNC
(4)	Se escribe el nombre del Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación (SMC), que puede ser el Subdirector de Recursos Humanos o el Jefe de Unidad Departamental de Recursos Humanos.
(5)	Se anota el número telefónico donde se localiza al Secretario Técnico del SMC
(6)	Se señala el nombre de la persona que es Responsable directo que va a integrar el PAC 1999.
(7)	Se anota el número telefónico para localizar al Responsable de Capacitación
(8)	Se coloca el número total de personal en plantilla del Subsistema de Desconcentración.
(9)	Se anota el total de trabajadores reportados en la DNC
(10)	Se coloca el número total de personal, considerando el nivel técnico operativo y de estructura a capacitar en el PAC 1999.
(11)	Se calcula y obtiene la diferencia entre el personal en plantilla y al personal reportado en la DNC, así como su porcentaje correspondiente.
(12)	Se calcula lo reportado en el PAC 1999, entre el total de servidores públicos, así como su porcentaje correspondiente.
(13)	Se anota el nombre completo del Secretario Técnico del SMC, así como su rúbrica original del mismo.
(14)	Se anota el nombre del representante sindical de la sección sindical que tiene mayor número de afiliados, así como su firma original.
(15)	Se escribe el número consecutivamente desde el número 1 hasta que llegue al total general de los eventos programados.
(1a)	Se anotan las modificaciones propuestas en la capacitación genérica, específica y de dirección con base al presupuesto autorizado en la partida 3302 por la DGPP, y respetando lo reportado en la DNC,
(3a)	asimismo estos datos se registrarán a la Dirección de Capacitación en el primer bimestre de 1999.

INSTRUCTIVO

N°	DESCRIPCION
(16)	<p>Se integra la información de la siguiente manera por:</p> <p>a) Bloque Temático. b) Temática c) Nombre del Evento</p> <p>Lo anterior con relación a la capacitación genérica, específica y dirección, es decir, que exista un orden de acuerdo a la Vertiente de Desconcentración</p>
(17)	Se anota el área donde se encuentra adscrito el personal a capacitar tomando como base lo reportado en la DNC.
(18)	Se calcula el número de participantes por evento, considerando para la capacitación genérica una cantidad de 15, 20 y 25 participantes.
(19)	Se anota la fecha en calendario en el que se va a operar las acciones de capacitación y se recomienda que inicien en el mes de marzo una vez autorizado el PAC Modificado por la Dirección de Capacitación.
(20)	Se coloca el horario en el que se va a operar el evento respetando las Condiciones Generales de Trabajo del GDF, que establece que se debe capacitar en el horario de trabajo.
(21)	Se escribe una X si es Instructor Interno
(22)	Se coloca una X si se trata de un agente capacitador Externo
(23)	Se calcula el costo del evento considerando el IVA, con base en la inflación que se estime para 1999.
(24)	Se anota el número consecutivo del evento que termina en la capacitación genérica y se sigue consecutivamente en la capacitación específica.
(25)	Se coloca el número consecutivo de los eventos considerando en donde termino la capacitación específica y se sigue con la de Dirección hasta finalizar.
(26)	Se anota el número total de eventos del PAC 1999
(4a)	Se anota el número total de eventos modificados a operar en el PAC 1999
(27)	Se escribe el número total de servidores públicos a capacitar a capacitar en el PAC 1999
(5a)	Se coloca el número total de servidores públicos definitivo con base a las modificaciones del PAC
(28)	Se coloca el total de capacitadores internos.
(6a)	
(29)	Se anota el número total de agentes capacitadores externos.
(7a)	
(30)	Se anota el anteproyecto del presupuesto que se debe integrar en el POA de la Unidad Administrativa.,

INSTRUCTIVO

N°	DESCRIPCIÓN
(8a)	Se reporta el presupuesto definitivo asignado y autorizado en la partida 3302
(31)	Se cualifica el número de cursos reportados en la DNC por Bloques Temáticos
(32)	Se cualifica el número de participantes que reporta la DNC
(33)	Se cualifica el número de cursos y participantes por Bloque Temáticos del PAC original.
(9a)	Se cualifica el número definitivo de cursos y participantes por Bloques Temáticos del PAC Modificado, con base al presupuesto autorizado definitiva, ajustándose al mismo
(34)	Se anotan el subtotal de cursos y participantes de capacitación genérica reportado en DNC
(35)	
(36)	Se anotan el subtotal de cursos y participantes en el PAC original de capacitación genérica y específica.
(37)	Se anota el resultado de las necesidades de capacitación específica tanto de cursos como
(38)	participantes que arroja la DNC.
(39)	Se anotan el resultado de cursos y participantes en el PAC original de capacitación genérica y
(39)	específica.
(10a)	Se anota el total de cursos y participantes de la Vertiente de Desconcentración de PAC Modificado
(11a)	de acuerdo al presupuesto autorizado en la partida 3302.
(40)	Se cualifica el total de cursos y participantes en la Vertiente de Desconcentración que arroja la DNC.
(41)	
(42)	Se cualifica el total de cursos y participantes en la Vertiente de Desconcentración en el PAC original
(12a)	Se anota el total de curso y participantes de la Vertiente de Desconcentración del PAC Modificado
(12a)	ajustándose al presupuesto asignado
(43)	Se cualifica el número de cursos por Bloque Temático en la Vertiente de Dirección de acuerdo con:
(13a)	a) Reportado en la DNC.
(13a)	b) PAC original
(13a)	c) PAC Modificado
(44)	Se coloca el número Global de cursos y participantes definitivo del PAC Modificado en la DNC y PAC
(14a)	original y PAC Modificado
(15a)	Se anotan la cantidad de cancelaciones, adiciones y sustituciones que se le van a hacer al PAC
al	original para presentar el PAC Modificado que se debe reportar a la Dirección de Capacitación para
(24a)	su autorización definitiva.
(25a)	Se anota el número de eventos que se van a operar anualmente del PAC Modificado

INSTRUCTIVO

N°	DESCRIPCION
(26a)	Se anota el número de participantes a capacitar, se sugiere que se programen a partir del mes de marzo.
(27a)	Se coloca el subtotal de cursos del PAC Modificado
(28a)	Se coloca el subtotal de participantes en le PAC Modificado
(29a)	Se cualifica el subtotal de eventos y participantes del PAC Modificado.
(30a)	Se cualifica el Global de eventos y participantes del PAC Modificado.
(45)	Se determina el anteproyecto de presupuesto del PAC original.
(46)	Se anota el anteproyecto para el rubro de Eventos Organizados por Otras Instituciones.
(47)	Se determina el anteproyecto de presupuesto en el rubro de Enseñanza Abierta. en PAC original
(48)	Se cualifica y anota el presupuesto global del anteproyecto de presupuesto del PAC original, el mismo se debe integrar al Programa Operativo Anual de su Unidad Administrativa.
(31a)	Se cualifica con base al presupuesto definitivo el costo para la Vertiente de Desconcentración y de Dirección.
(32a)	Se cuantifica con base al presupuesto definitivo, el costo de los Eventos Organizados por Otras Instituciones (EOOI) .
(33a)	Se cuantifica con base al presupuesto definitivo el costo del programa para Enseñanza Abierta.
(34a)	Se cuantifica el costo Global del PAC Modificado y autorizado por la Dirección de Capacitación acuerdo al presupuesto definitivo.
(35a)	Se anota la variación que presenta el PAC original y el PAC Modificado, en las Vertientes de Desconcentración y de Dirección considerando que de acuerdo al ajuste presupuestal este tiende a la baja.
(36a) al (38a)	Se explica y justifica porque se realiza las modificaciones al PAC original y el PAC Modificado, normalmente tomando como base el presupuesto la variación tiende a la baja en la Vertiente de Desconcentración y de Dirección
(52)	Se escribe el nombre y cargo del Responsable de Capacitación que elaboró el PAC y su firma
(53)	Se escribe el nombre del Subcomité Mixto de Capacitación, así como su rubrica original.

Teniendo como base este instructivo para que el Responsable de Capacitación de nuevo ingreso tenga un panorama más amplio y completo sobre la integración del PAC 1999, y para ello nos apoyaremos del "formato técnico denominado PROCAP (Anexo A) y también un cuadro que muestra como están distribuidos los bloques temáticos (Anexo B) para la integración del PAC 1999, los mismos se presentan en las siguientes páginas de esta guía²⁶.

²⁶ Oficialía Mayor "Guía Metodológica para la Programación-Presupuestación de la Capacitación 1999", México, 1998, págs 35-38.



CIUDAD DE MÉXICO

Anexo A

DIRECCION DE CAPACITACION
Subdirección de Servicios de Capacitación
Unidad Departamental de Programación de la Capacitación
PROCAP

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION 1999

(FORMATO UNICO CONSTRUCTIVO)

NOTA IMPORTANTE: TODOS LOS ESPACIOS SEÑALADOS CON * Y SOMBRADOS AL 10% DEBERAN LLENARSE HASTA EL PRIMER BIMESTRE DE 1999.

1. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION: (1)

UNIDAD ADMINISTRATIVA: (2)	CLAVE: (3)				
NOMBRE DEL SECRETARIO TÉCNICO DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACION: (4)	TELÉFONO(S): (5)				
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION: (6)	TELÉFONO(S): (7)				
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PLANTILLA A LA FECHA: (8)	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INCLUIDOS EN DNC: (9)	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PROGRAMA: (10)	VARIACION 1 (EN NUMEROS Y PORCENTAJE) (11)	VARIACION 2 (EN NUMEROS Y PORCENTAJE) (12)	

(13)

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN

(14)

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE SINDICAL EN EL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN

2. PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

PROCAP

NOTA: AL UTILIZAR ESTE FORMATO DURANTE EL PRIMER BIMESTRE DE 1999, SE SUGIERE SOMBRERAR AL 15% LOS CURSOS QUE SERAN MODIFICADOS E INDICAR CON PRECISION LOS AJUSTES (CANCELACIONES, ADICIONES Y/O SUSTITUCIONES).

MODALIDAD DE CAPACITACION: **GENERICA**

CONSEJO DIRECTIVO DE CURSOS	MODIFICACIONES PROPUESTAS	TEMAS Y TEMATICOS, CURSOS O CONFORMIDAD CON RESULTADOS DE ENCUESTA DE OPINION	AREAS A ATENDER (CONSEJO DE ADMINISTRACION O DE GOBIERNO LOCAL)	Nº DE PARTICIPANTES (APROXIMADO) (ENTREROS)	PERIODO DE IMPLEMENTACION PROGRAMADA	AGENTE CAPACITADOR	INVERSION PROGRAMADA (INCLUYENDO IVA)		
(15)	(1a)	(16)	(17)	(18)	FECHA INICIAL	INI. EXT.	(23)		
					(19)	(20)	(21)	(22)	

Antonio Peña Solís
 N° de Cuenta: 8612242-7
 N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

MODALIDAD DE CAPACITACION: ESPECIFICA

PROCAP

CONSEJO DE PRESIDENTES DE CURSOS	INFORMACION DE PRESIDENTES DE CURSOS DE CONTINUIDAD CON CERTIFICADO DE INDEPENDENCIA	NOMBRE DE LA AGENCIA (ASIGNACION) DE RESPONSABILIDAD	PLAN DE CAPACITACION PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	PERIODO DE IMPLEMENTACION PROGRAMADO	AGENTES CAPACITADOS	UNIVERSIDAD PROPONIDA POR CURSO (INCLUYENDO N/A)
(24)	(2a)					

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

CONSEJO DE PROPOSTAS DE CURSOS	MODIFICACIONES DE PROPOSTAS DE CURSOS	REQUISITOS TERICOS Y CURSOS DE CONFORMIDAD CON RESULTADOS DE ENCUESTAS DE OPINION	ANALISIS Y ATENDER (ADSCRIPCION DE CONFORMIDAD CON RESULTADOS DE ENCUESTAS)	Nº DE PARTICIPANTES (REDONDOS)	RESOLUCION DE EJECUCION PROGRAMADA	FECHA, HORARIO, INT. EXT.	AGENTE CAPACITADOR	INVERSION PROGRAMADA (INCLUYENDO IVA)
(25)	(3a)							

TOTALES

CURSOS

(26)	
* (4a)	

PARTICIPANTES

(27)	
(6a)	

A.C. INT.

A.C. EXT.

PRESUPUESTO

(28)	(29)	(30)
(6a)	(7a)	(8a)

PROCAP

3. CANTIDAD DE CURSOS Y PARTICIPANTES POR MODALIDAD DE CAPACITACION Y BLOQUE TEMATICO EN DNC, PROGRAMA ORIGINAL Y PROGRAMA MODIFICADO

BLOQUES	VERTIENTE DE DESCONCENTRACION												TOTAL					
	MODALIDAD GENERAL Y BLOQUES				MODALIDAD ESPECIFICA				MODALIDAD ESPECIFICA				TOTAL					
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C			
DNC	(31)	(32)											(34)	(35)	(37)	(38)	(40)	(41)
PAC ORIGINAL	(33)												(36)		(39)		(42)	
PAC MODIFICADO	(9a)												(10a)		(11a)		(12a)	

TOTALES

AREAS VERTIENTES			
DNC		C	P
			(44)
ORIGINAL			
MODIFICADO			(14a)

BLOQUES	VERTIENTE DE DIRECCION												TOTAL					
	MODALIDAD DIRECTIVA Y BLOQUES				MODALIDAD ESPECIFICA				MODALIDAD ESPECIFICA				TOTAL					
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C			
DNC	(43)																	
PAC ORIGINAL																		
PAC MODIFICADO	(13a)																	

4. CUADRO RESUMEN DE MODIFICACIONES PROPUESTAS POR MODALIDAD DE CAPACITACION*

MODALIDAD	CANTIDAD DE CURSOS PARTICIPANTES EN PROGRAMA ORIGINAL		CANCELACIONES	ADICIONES	SUSTITUCIONES	CANTIDAD DE CURSOS PARTICIPANTES EN PROGRAMA MODIFICADO	
	C	P				C	P
GENERICA	(15a)	(16a)	(17a)	(18a)	(19a)	(20a)	(21a)
ESPECIFICA	(22a)						
DIRECCION	(23a)						
TOTALES	(24a)						

5. CALENDARIO DE ACTIVIDADES*
(SE RECOMIENDA CONSIDERAR EL PERIODO MARZO-NOVIEMBRE)

MES/CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL	
	(25a)	(26a)	(27a)	(28a)	(29a)	(30a)	(31a)	
CURSOS PARTICIPANTES								
MES/CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUBTOTAL	
	(32a)	(33a)	(34a)	(35a)	(36a)	(37a)	(38a)	
CURSOS PARTICIPANTES								
	TOTAL CURSOS (SUBTOTAL 1+ SUBTOTAL 2)						(39a)	(40a)
	TOTAL PARTICIPANTES (SUBTOTAL 1+ SUBTOTAL 2)						(41a)	(42a)

6. MONTO DEL PRESUPUESTO EN LA PARTIDA 3302.

CONCEPTO	INVERSION PROGRAMADA (INCLUYENDO IVA)		VARIACION (\$ P.P.)
	EN PROGRAMA ORIGINAL	EN PROGRAMA MODIFICADO	
CURSOS DE CAPACITACION VERTIENTE DE DESCONCENTRACION VERTIENTE DE DIRECCION	(43)	(44)	(45)
INSCRIPCIONES EN EVENTOS ORGANIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES	(46)	(47)	(48)
ENSEÑANZA ABIERTA	(49)	(50)	(51)
TOTAL DEL MONTO PRESUPUESTAL EN LA PARTIDA 3302 PARA EL EJERCICIO 1986	(52)	(53)	(54)

Antonio Peña Solís
 N° de Cuenta: 8612242-7
 N° de Empleado: 191315-5

PROCAP

7. JUSTIFICACION DE MODIFICACIONES PROPUESTAS ENTRE DNC Y PAC ORIGINAL EN CADA MODALIDAD DE CAPACITACION

GENERICA	(49)
ESPECIFICA	(50)
DIRECCION	(51)

8. JUSTIFICACION DE MODIFICACIONES PROPUESTAS ENTRE PAC ORIGINAL Y PAC MODIFICADO EN CADA MODALIDAD DE CAPACITACION*

GENERICA	(36a)
ESPECIFICA	(37a)
DIRECCION	(38a)

ELABORO

(52)

VALIDO

(53)

NOMBRE Y CARGO

SECRETARIO TECNICO DEL SUBCOMITE MIXTO DE CAPACITACION

DEFINICIONES DE LOS BLOQUES TEMATICOS

BLOQUE	DEFINICION	TEMATICAS
1.- VERTIENTE DE DESCENCRACION (CAPACITACION GENERICA Y ESPECIFICA)		
CALIDAD Y EXCELENCIA	CONTRIBUIR A LA FORMACION DE SERVIDORES PUBLICOS CAPACES DE PARTICIPAR EN FORMA EFECTIVA EN EL ANALISIS, DISEÑO Y FORMULACION DE PROCESOS DE CAMBIO ORIENTADOS HACIA LA CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR EL SERVICIO E IMAGEN DEL GDF.	<ul style="list-style-type: none"> • A1-CALIDAD TOTAL • A2-MEJORA CONTINUA • A3-ETICA Y VALORES EN EL SERVICIO • A4-EXCELENCIA
DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO	PROPIAR EL CAMBIO DE ACTITUDES ORIENTADO AL DESARROLLO PERSONAL, TOMANDO EN CUENTA LOS INTERESES, CAPACIDADES Y MOTIVACION DEL SERVIDOR PUBLICO, EN CONCORDANCIA CON EL DESEMPEÑO LABORAL.	<ul style="list-style-type: none"> • B1-DESARROLLO PERSONAL Y CALIDAD DE VIDA • B2-MANEJO DE CONFLICTOS • B3-MOTIVACION • B4-RELACIONES INTERPERSONALES • B5-CAMBIO DE ACTITUDES • C1-ATENCION, IRGENY Y SERVICIO AL CLIENTE • C2-OPERACION DE EQUIPOS Y COMUNICACION • C3-NORMAS Y REGLAMENTOS APLICABLES EN EL GDF • C4-INDUCCION AL GDF Y A LA U.A. • C5-DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACION • C6-FORMACION DE INSTRUCTORES
CULTURA INSTITUCIONAL	IDENTIFICAR LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE CONFORMAN EL GDF Y EL RECONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD LABORAL COMO ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DEL PROCESO DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • D1-ACTUALIZACION SECRETARIA • D2-ADMINISTRACION DE RECURSOS • D3-ALMACENES E INVENTARIOS • D4-CONTABILIDAD, FINANZAS, AUDITORIA, COSTOS • D5-ARCHIVO Y CONTROL DE GESTION • D6-ELABORACION Y/O EVALUACION DE PLANES Y PROGRAMAS • D7-REDACCION Y ELABORACION DE DOCUMENTOS E INFORMES • D8-ORGANIZACION • D9-ESTRATEGIA • D10-PROTECCION CIVIL • D11-SEGURIDAD E HIGIENE • D12-FOMENTO DE LA CULTURA • D13-PROMOCION Y DESARROLLO ECONOMICO
ADMINISTRACION	APLICAR TECNICAS Y METODOS SISTEMATICOS QUE PERMITAN OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, DERRIVADO DEL OPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • E1-AMBIENTE WINDOWS • E2-PROCESADOR DE TEXTOS • E3-HOJA DE CALCULO • E4-PRESENTACIONES Y DISEÑOS • E5-BASES DE DATOS • E6-PROGRAMACION Y DESARROLLO DE SISTEMAS • E7-ADMINISTRACION DE REDES • E8-TELECOMUNICACIONES
BIENESTAR SOCIAL	REALIZAR ACCIONES TENDIENTES A DEFINIR, ORGANIZAR, CONCIENTIZAR Y ORIENTAR A LA CIUDADANIA PARA SATISFACER NECESIDADES PRIORITARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • G1-SERVICIOS DE SALUD • G2-PSICOLOGIA • G3-NUTRICION, MANEJO Y/O ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS • G4-NUTRICION, MANEJO Y/O ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS • G5-VEREDARIA Y ZOOTECNIA • G6-ASESORIA Y CONSULTORIA • G7-REGISTRACION Y APLICACION DE LEYES Y REGLAMENTOS • G8-SEGURIDAD Y VIGILANCIA PUBLICA • G9-SISTEMA PENITENCIARIO • J1-INGENIERIA • J2-BIENES INMUEBLES • J3-URBANIZACION • J4-SISTEMAS ELECTRICOS • J5-SISTEMAS HIDRAULICOS • J6-SISTEMAS MECANICOS • J7-SISTEMAS ELECTRONICOS • J8-INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO • J9-TRANSPORTE Y VEHICULOS
INFORMATICA	CONTRIBUIR EN LA OPTIMIZACION DEL USO DE EQUIPOS DE COMPUTO EN EL PROCESO AUTOMATIZADO DE DATOS, DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	
SALUD	APOYAR EN EL FOMENTO, PROMOCION Y RESTAURACION DE PROBLEMAS DE SALUD EN LOS NIVELES PREVENTIVO, CURATIVO Y DE REHABILITACION.	
JURIDICO LEGAL	INCREMENTAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON ACTIVIDADES DE INTERPRETACION, ADMINISTRACION, APLICACION Y SUPERVISION DE LEYES Y REGLAMENTOS	
DISEÑO, CONSTRUCCION, OPERACION Y MANTENIMIENTO	FORMAR Y/O ACTUALIZAR EN ACTIVIDADES ORIENTADAS A LA CONSTRUCCION, DESARROLLO, MANEJO Y OPERACION PARCIAL O TOTAL DE OBRAS DE INGENIERIA, A TRAVES DEL ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS DE LOS SISTEMAS INVOLUCRADOS EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN A LA CIUDADANIA.	

Antonio Peña Solís
 N° de Cuenta: 8612242-7
 N° de Empleado: 191315-5

2.- VERTIENTE DE DESCONCENTRACION (CAPACITACION ESPECIFICA)

ATIENDE LAS AREAS DE CONOCIMIENTO QUE RESPONDEN A LAS FUNCIONES ESPECIFICAS Y/O SUSTANTIVAS DE ACUERDO CON EL AREA DE ADSCRIPCION.

70

3.- VERTIENTE DE DIRECCION

BLOQUE	DEFINICION	TEMATICAS
CALIDAD Y EXCELENCIA	CONOCER LOS PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS INHERENTES EN LA MEJORA ORGANIZACIONAL, CON EL OBJETO DE IMPLEMENTAR LA FILOSOFIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> V1-CALIDAD TOTAL V2-ETICA Y VALORES EN EL SERVICIO V3-INGENIERIA DE PROCESOS V4-BENCHMARKING "ORGANIZACIONES QUE APRENDEN"
DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO	FORTALECER LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DE LOS SERVIDORES PUBLICOS, CON EL FIN DE QUE SU ACTIVIDAD LABORAL LES PERMITA CONSOLIDAR SU PARTICIPACION AL INTERIOR DE SU AMBITO DE COMPETENCIA Y PROTECCION AL EXTERIOR DE LA MISMA.	<ul style="list-style-type: none"> W1-DESARROLLO DEL POTENCIAL Y CALIDAD LABORAL W2-ASERTIVIDAD W3-RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION; W4-FORMACIONES DE ALTA EFECTIVIDAD W5-TRAYECTORIA DE CARRERAS PROFESIONALES W6-DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACION EFECTIVA
CULTURA INSTITUCIONAL	FORMAR AGENTES DE CAMBIO QUE INSTRUMENTEN Y FOMENTEN UNA CULTURA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS AREAS DE SU INJERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> X1-INDUCCION AL GDF Y ALAULA X2-ADMINISTRACION DEL CAMBIO X3-ATENCION, IMAGEN Y SERVICIO AL CUENTE X4-INTEGRACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO X5-NORMATIVIDAD APLICABLE EN EL GDF EFECTIVA Y1-MANEJO DE PERSONAL Y SUPERVISION, Y2-ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
EFFECTIVIDAD GERENCIAL	ADQUIRIR, APLICAR Y/O DESARROLLAR LOS FUNDAMENTOS TEORICO-PRACTICOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACION Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE PLANEACION, DIRECCION Y SUPERVISION, QUE CONDUCYEN EN LA DEFINICION DE INDICADORES Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Y3-ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS Y4-SELECCION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LOS PROCESOS LABORALES Y5-LIBERAZO Y6-PLANEACION ESTRATEGICA Y7-MEDIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS Y8-ELABORACION DE MANUALES Y9-DIRECCION DE JUNTAS DE TRABAJO Y10-DESARROLLO ORGANIZACIONAL,
INFORMATICA	DESARROLLAR EL MANEJO EFICIENTE DE SISTEMAS COMPUTACIONALES, EMPLEANDO PROGRAMAS DE MANEJO EN EL PROCESO DE GESTION, A EFECTO DE INCREMENTAR EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN LA ORGANIZACION, COMO TAMBIEN IMPLIAR LA GAMA DE POSIBILIDADES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> Z1-AMBIENTE WINDOWS Z2-PROCESADOR DE TEXTOS Z3-HOJA DE CALCULO Z4-PRESENTACIONES Y DISEÑOS Z5-BASES DE DATOS Z6-PROGRAMACION Y DESARROLLO DE SISTEMAS Z7-EXTRACCION DE REDES Z8-TELECOMUNICACIONES
CAPACITACION ESPECIFICA	ATIENDE LAS AREAS DE CONOCIMIENTO QUE RESPONDEN A LAS FUNCIONES ESPECIFICAS Y/O SUSTANTIVAS, DE ACUERDO CON EL AREA DE ADSCRIPCION.	E

4.6 Aspecto Político

En este punto podemos observar que no se debe perder de vista que el GDF, es una dependencia de la Administración Pública Federal, cuya administración repercute en los servicios que presta a la ciudadanía de la Ciudad de México.

Partiendo de lo anterior podemos decir, que integrar un PAC en tiempo y forma, impactará directamente a los trabajadores de los Subsistemas de Desconcentración, quienes finalmente deben comprender la importancia que tiene que tengan las herramientas que le permitan simplificar los procesos, proporcionando servicios con calidad y productividad.

El GDF es una institución que administrativa y políticamente determina sus funciones adaptándolas a las demandas que exigen los habitantes del Distrito Federal, es por ello, que la programación de acciones de capacitación, oportuna y confiable del PAC, debe contribuir a solucionar la problemática que se ha presentado en los años anteriores, para reducir la brecha de errores que se han cometido en las administraciones pasadas, que ha hecho que se desperdicien recursos presupuestales para el proceso de capacitación que no ha redituado beneficios y ha generado pérdidas en general.

Con base en lo anterior se debe integrar un *Programa Sectorial del GDF* que este orientado a reducir los círculos viciosos de trabajo y que permita que los trabajadores sean más proactivos dentro de un contexto de Desarrollo Organizacional, desarrollándose con calidad y generando mayor productividad, es decir, que cumpla con las expectativas de la institución y también del mismo servidor público.

Las acciones de capacitación que se integran en el PAC deben ser enfocadas con servicio al cliente, es decir, aquellas que cumple con las demandas del ciudadano del D.F., y es una de las políticas de la actual administración hacer que el trabajador sea más competente y productivo en la prestación de los servicios para que se rompan con los esquemas burocráticos que ha perjudicado la imagen política del GDF.

El administrador de la capacitación debe procurar interpretar los aspectos que se proponen en esta propuesta, en la integración de sus acciones de capacitación se evite que su PAC original se modifique drásticamente y que su PAC, tenga la información real y congruente que cumpla los objetivos institucionales y las políticas generales del GDF.

Dentro del análisis de las conclusiones de este estudio donde se integran la propuesta de las políticas que pueden contribuir a resolver la brecha organizacional que se ha detectado en los PAC's.

"Se propone el siguiente Glosario de Términos"²⁷ para apoyar la comprensión de algunos conceptos para una adecuada integración del PAC 1999.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"
 4.7 Glosario²⁷

Término y/o Concepto	Significado
Actitud	Tendencia a actuar de una manera determinada frente a ciertos estímulos. Estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de manera característica y constante frente a determinadas personas, objetos, situaciones ideas o valores.
Actividades	Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona
Actividades Específicas	Se refiere al detalle de cada una de las actividades propias de un determinado puesto o área; y son necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Subsistema de Desconcentración.
Actividades Genéricas	Resumen del grupo de actividades afines necesarias para poder alcanzar los objetivos.
Area Adjetiva	Son las áreas que coadyuvan con las áreas sustantivas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Tiene que ver con la administración de recursos.
Area Sustantiva	Es el área o conglomerado humano y físico en donde se desarrollan aquellas funciones que tienen como fin contribuir con las atribuciones y objetivos encomendados a la dependencia mediante la producción de bienes y prestación de servicios para los que esta facultada.
Adiestramiento	Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
Aptitud	Potencialidad del individuo para aprender. Condiciones o serie de características que permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, propia de sus conocimientos o una habilidad.
Asesorar	Acción de dar y sugerir ideas es tratar de aportar y compartir la propia experiencia con la finalidad de solucionar un problema o buscar nuevas alternativas sobre uno o varios problemas que se deban solucionar y ayudar en la toma de decisiones y en una situación específica que permita desarrollar mejores niveles de participación y formación.
Autodidaxis	Conjunto de situaciones de aprendizaje en que las personas estudian fuera del contexto de la educación formal. Puede ser pura o asistida, involucrar a una sola persona o a un grupo, adoptada libremente o impuesta por las circunstancias. Forma de aprender, en la cual están presentes todas las dimensiones que hacen del sujeto un ser integral Uno de los recursos de profesionalización que pueda adecuarse a la problemática de capacitación.
Banco de Datos	Conjunto de todas las informaciones elaboradas o sin elaborar (antes de su proceso estadístico) en espera de su utilización permite la disminución del costo de las investigaciones orientadas a diversos objetivos. Para la informática es un elemento básico que permite procesar los datos archivados mediante distintos programas, adecuados a las necesidades del usuario
Bloque Temático	Agrupación estructurada de temas interrelacionados por sus contenidos que conducen explícitamente a un proceso de enseñanza-aprendizaje predeterminado para el alcance de sus objetivos bajo un esquema de flexibilidad basado en principios de continuidad, secuencia e integración que propicien la instrumentación de acciones concretas (cursos, eventos, etc.), para la formación, actualización y especialización de los servidores públicos.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Término y/o Concepto	Significado
Cambio Social	Modificación a largo plazo de la conducta del hombre y de la relación entre esa conducta y el medio humano y físico. Modificación de las reglas y estructuras que permiten que se establezca esa nueva conducta o relación. El cambio social puede ser progresivo o regresivo, permanente o temporal, planeado o sin planear, en una dirección o en múltiples direcciones, beneficio o perjudicial
Capacitación	Proceso de formación del personal en el que se proporcionan los conocimientos y elementos para la adquisición de las habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones eficientemente
Capacitación Genérica	Orientada a preparar a los servidores públicos del sector que desempeñan actividades comunes.
Capacitación Específica	Preparación, actualización o perfeccionamiento del servidor público en alguna rama del conocimiento que defina las funciones de un área particular de trabajo o puesto.
Capacitación Directiva	Son las acciones de capacitación que esta dirigidas al personal de estructura el cual toma decisiones, coordina y dirige.
Capacitador	Guía o facilitador que sugiere actividades, situaciones, materiales, espacios y tiempos, que estimulen a los capacitandos para que estos puedan descubrir conocimientos, expresarlos y aplicarlos en sus funciones.
Conducta	Manera como los hombres dirigen sus acciones. Conjunto interrelacionado de acciones psíquicas, físicas y sociales que el ser humano manifiesta en determinadas situaciones.
Congruencia	Criterio cualitativo de evaluación que se expresa en forma general, es decir, habrá congruencia cuando los medios y recursos previstos para desarrollar un programa, subprograma o proyecto, correspondan a los fines y a los objetivos sectoriales y nacionales.
Conocimiento	Conjunto de Datos o principios que definen la totalidad del ser humano por medio de clasificaciones específicas de las ramas científicas o la sistematización de fenómenos experimentales. Son susceptibles de ser captados por un individuo.
Coordinación	Proceso integrado por medio del cual se ajustan diversos elementos materiales, personales, formales y organizativos que conforman las actividades a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de suerte que funcionen armónicamente.
Diseño Curricular	Proceso mediante el cual se seleccionan del contenido cultural disponible, disciplinario o no disciplinario, los conocimientos, técnicas y valores susceptibles de ser aprendido; establecen objetivos y métodos; se determinan las actividades de enseñanza-aprendizaje, así como formas de evaluación para un programa específico, curso, etc.
Eficacia	Cualidad que produce el efecto deseado, se centra en el nivel práctico de consecución de los objetivos, puede definirse como la correspondencia entre objetivos y las acciones.
Eficiencia	Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo esfuerzo, es una relación entre valor de la producción y el costo de la misma.
Estrategia	Principios y rutas fundamentales que orientan un proceso para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Combinación y organización en el tiempo, del conjunto de métodos y medios elegidos para lograr determinados objetivos en una situación dada.
Evaluación	Revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos.

Antonio Peña Solís

40

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Término y/o Concepto	Significado
Experiencia	Acumulación de conocimientos, habilidades y destrezas que se adquieren en torno a determinados aspectos, mediante la actuación sobre los mismos. Los efectos que produce no se limitan exclusivamente a la acumulación de instrucción, sino también facilita un desarrollo de hábitos y técnicas específicas de actuar en una área determinada.
Guía	Documento en el que se describen, en forma secuencial, las actividades o pasos de un proceso para alcanzar los objetivos determinados.
Hábito	Forma de reacción adquirida que es relativamente invariable y fácilmente suscitado. Es uno de los productos terminales del aprendizaje.
Impacto	Medición y análisis de los efectos sociales, económicos, culturales y psicológicos que la institución produce como beneficio público.
Indicador	Elemento externo de una situación, significativo e importante, que ayuda a definir y a explicar un fenómeno y permite establecer previsiones sobre su evolución futura.
Manual	Libro o tratado breve que presenta los aspectos o partes esenciales sobre una materia específica. Su enfoque generalmente didáctico, se refiere a los pasos a seguir de determinada materia, se considera como un documento estandar modificable, el cual sirve para aclarar o definir dudas sobre los elementos del tema escogido.
Método	Camino para llegar a un fin. Disciplina impuesta al pensamiento y a las acciones para obtener mayor eficiencia en lo que se desea realizar. Conjunto de medios de carácter teórico, propios para conducir un proceso.
Motivación	Proceso dinámico que propicia la acción hacia la satisfacción de una necesidad. Proceso de provocar o iniciar una conducta, de mantener una actitud progresiva y de encausar una actividad en una dirección determinada.
Normatividad	Conjunto de principios, políticas, normas y procedimientos establecidos para la operación de los programas.
Objetivo	Formulación explícita que describe los logros esperables o conductas terminales del sujeto una vez concluido el proceso.
Procedimiento	Sucesión definida de condiciones, medios y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar una labor.
Programación	Conjunto de programas relacionados y coordinados entre sí, como parte de las acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos del plan dentro de un periodo determinado.
Seguimiento	Actividades que permiten conocer si la ejecución y operación de un programa avanza conforme a los objetivos, metas y estrategias fijadas, con el fin de rectificar y reconfirmar las acciones previstas y su ejecución, así como informar y dar cuenta sobre la aplicación del los recursos y las metas alcanzadas.
Sistema Integrado de Información	Conjunto de instrumentos para la recopilación de la información que permite conocer el desarrollo de los programas que realiza la institución.
Técnica	Conjunto de reglas aptas para dirigir eficazmente una actividad cualquiera y la destreza necesaria para hacerla.

²⁷ Instituto Nacional de Enseñanza Abierta, "Glosario de Términos", México, D.F., 1998, págs 1-47.

CONCLUSIONES

Se proponen las **políticas** a seguir dentro de este estudio considerando que las mismas son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita e implícita, que son adaptadas y seguidas por un dirigente, donde es recomendable que las políticas sean escritas, pues se ha llegado a comprobar que una política verbal no se cumple y se presta a confusión.

Las políticas son necesarias dentro del GDF, porque por medio de ellas se establece la manera en que vamos a contribuir alcanzar el objetivo institucional de la Dirección de Capacitación de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal y de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del sector GDF, en las áreas de Capacitación donde desarrollan sus actividades los Responsables de Administrar el proceso de la Capacitación.

Las políticas son el objetivo de acción, que no fija metas como un objetivo propiamente dicho, sino que las políticas hacen una declaración genérica que de alguna manera es ya un principio de acción, las mismas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas, pueden quedarse como declaraciones generales (propiamente éstas son las que se llaman políticas), y buscan cumplir las tres funciones principales: inspirar, interpretar y suplir normas.

Entre las ventajas que tiene el fijar políticas es que para una administración positiva como lo es el Gobierno del Distrito Federal, su formulación y su uso ayudará a la Dirección de Capacitación a planear y alcanzar las metas previamente fijadas, las mismas se valoran por los resultados que se obtienen en su aplicación. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de la alta dirección acerca de la mayor parte o la totalidad de las operaciones a realizar por ellas dentro del proceso del Sistema de Capacitación del GDF, también indica en forma anticipada de los problemas y la manera de como deben ser resueltos para alcanzar los objetivos institucionales en este caso de la UDPC a nivel interno y en el entorno externo por los Subsistemas de Desconcentración de GDF.¹

Al establecer las políticas no se deben de descuidar los siguientes punto.

- 1. Donde quiera que exista un objetivo es necesario que se fijen las políticas que faciliten la toma de decisiones .**
- 2. Para alcanzar las políticas deben fijarse en forma sencilla .**
- 3. Las políticas deben redactarse por escrito y hacerse llegar a las personas responsables que tengan que decidir de manera que permita la resolución de la de la mayoría o la totalidad de los problemas que puedan presentarse.**

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Las reglas que permiten fijar políticas son las siguientes:

1ª Regla de Fijación: Debe de cuidarse que todas las políticas han de influir en la actividad de una o toda la organización.

2ª Regla de Difusión: Se deben conocer en todos los niveles de acción donde han de ser aplicadas deben conocerlas todos.

3ª Regla de Coordinación: Debe de existir alguien que coordine la aplicación de las políticas en la organización

4ª Regla de Revisión: Debe realizar una revisión periódica de las políticas para verificar su vigencia.

Antes de abordar el estudio de las políticas pasaremos a explicar el contenido del presente cuadro, donde se establecen las Alternativas y Estrategias de Solución a corto y mediano plazo, tomando como base la "Metodología Resolutiva propuesta por Antonio Damilano, la cual consta de cuatro etapas"²:

I.- Analizar la problemática para poder identificar cuales son las posibles soluciones que se pueden proponer, es importante verificar los componentes de carácter jurídico, normativo, técnico, administrativo, de autoridad, humano, psicológico, formativo y temporal, para ponderarlos cualitativa y cuantitativamente, es decir, mediante medidas porcentuales del 10 al 100% de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) El nivel de gravedad del problema.
- b) El nivel de urgencia del problema
- c) La tendencia del problema.

En la propuesta de los componentes de este cuadro se presentaron a las autoridades de la Dirección de Capacitación, las cuales con respecto a la etapa de programación e integración del PAC 1999, emitieron su Vo. Bo.

II.- Formular el proceso resolutivo, estableciendo el objetivo de la organización para resolver la problemática considerando el tiempo de resolución del problema, es decir, establecer las Estrategias de Solución a corto, mediano y largo plazo.

III.- Establecer la toma de decisiones considerando:

- a) La formulación las decisiones.
- b) Establecer y evaluar las Alternativas de Solución para resolver la problemática.
- c) Evaluar los riesgos que pueden ocasionar el no tomar decisiones.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

IV.- Analizar los problemas potenciales (PP) considerando lo siguiente:

- a) Etapa de formulación de problemas.
- b) Etapa de resolución de problemas
- c) Etapa de carácter crítico para evaluar las posibles causas y soluciones, estableciendo las acciones preventivas, correctivas y viables, para dar paso a las políticas de la organización.

Para ejemplificar las Alternativas y Estrategias de Solución a corto y mediano plazo para la integración del PAC 1999, considerando la oportunidad de escoger entre más de una opción posible y también elegir entre opciones variables para solucionar casos o problemas específicos, se presenta el contenido de la siguiente tabla:

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

ALTERNATIVA DE SOLUCION	COMPONENTES	%	ESTRATEGIAS DE SOLUCION	ALTERNATIVA DE SOLUCION MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS DE SOLUCION MEDIANO PLAZO
Asesorías oportunas del Personal de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC) a los Responsables de Capacitación del GDF.	Jurídico Humano Técnico Administrativo Tiempo	45 25 20 15 5	Taller de análisis y conocimientos del esquema normativo y administrativo en el área de capacitación del GDF	Que se establezca un Programa de Asesoría Permanentes.	Que se diseñe un Cronograma del Programa de Asesorías Permanentes.
Colaboración y compromiso de trabajo del personal de la UDPC, que propicie un proceso de mejora	Psicológico Humano Administrativo Técnico	60 25 10 5	Llevar a cabo supervisiones que permita verificar el adecuado desarrollo de las actividades que comprenden la etapa del PAC del proceso de Capacitación	Integrar y desarrollar la Profesionalización del personal de la UDPC, que motive la integración de un Equipo de Alto Desempeño.	Motivar el compromiso de trabajo evaluando el desempeño laboral del personal de la UDPC, en beneficio de la Organización
Contribuir a la Toma de Decisiones de los Responsables de Capacitación del sector GDF en sus áreas de capacitación	Autonadía Administrativo Técnico Normativo	45 30 15 10	Reunir a los Responsables de Capacitación para que opinen sobre el proceso y verificar los problemas para tratarlos de resolver en grupo y tomando decisiones	Propiciar la comunicación de la organización mediante el conocimiento oportuno de la Toma de Decisiones.	Que los Responsables de Capacitación conozcan los alcances de la Decisión mediante talleres de Análisis y Toma de Decisiones.
Mejorar el tiempo de entrega del PAC de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados	Tiempo Técnico Administrativo Humano	45 35 10 10	Diseñar y aplicar formatos de control para verificar la confiabilidad cuantitativa de los resultados del PAC.	Manejo técnico del vaciado de formatos con resultados confiables y oportunos del PAC.	Integrar y adaptar un nuevo Sistema de Información para el proceso del PAC
Visualizar e identificar el Equipo de Trabajo en la UDPC, con actividades y líneas de autoridad bien establecidas	Humano Técnico Autonadía Administrativo	50 25 15 10	Modificar actitudes que permitan formar grupos operativos que promuevan un cambio individual y de trabajo en equipo, que incida en el desarrollo organizacional	Dar a conocer el Cronograma Anual de Actividades de la UDPC antes de iniciar el siguiente periodo anual de capacitación.	Identificar actitudes y aptitudes en el Equipo de Trabajo de la UDPC, que se adapten a los cambios.

¹ Mercado H. Salvador, "Administración Aplicada Teoría y Práctica", Editorial Limusa, México, 1994, págs. 187-192.

² Russell L. Ackoff, "El Arte de Resolver Problemas", Editorial Limusa, México, 1991, págs. 240-260.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

ALTERNATIVA DE SOLUCION	COMPONENTES	%	ESTRATEGIAS DE SOLUCION	ALTERNATIVA DE SOLUCION MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS DE SOLUCION MEDIANO PLAZO
Aplicar una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación para la elaboración del PAC 1999	Normativo Técnico Administrativo Formativo Humano	40 20 20 10 10	Interpretar los aspectos técnicos metodológicos, normativos y administrativos a los Responsables de la Capacitación	Adaptar y actualizar la Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación y verificar su adecuado manejo e interpretación	Examinar y evaluar los alcances de la Guía Metodológica y simultáneamente los conocimientos de los Administradores del área de capacitación
Delegar Autodad (Empowerment) a los Responsables de las áreas de Capacitación.	Autodad Formativa Administrativa Técnica Normativa	45 20 15 10 10	Promover el Empowerment para la formación y actualización de los Responsables de Capacitación para mejorar los procesos técnicos y administrativos	Que se identifique el Liderazgo Organizacional de los Responsables de Capacitación mediante el reconocimiento de su Talento.	Establecer talleres de Delegación de Poder (Empowerment) dirigido a Administradores de la Capacitación.
Establecer la estabilidad laboral de los Responsables de Capacitación del sector GDF, para evitar su rotación y el retraso de la entrega del PAC 1999.	Político Humano Tiempo Técnico Administrativo	40 30 20 5 5	Que se identifique al personal técnico operativo del sector GDF con experiencia en el área de capacitación de años anteriores y coordinarlos con los nuevos jefes de recién ingreso.	Evitar la rotación de Responsables de Capacitación, que les permita desempeñar su trabajo con tranquilidad laboral y que pueda aspirar a promociones	Integrar el Servicio Civil de Carrera para permitir el desarrollo laboral y profesional de los Responsables de Capacitación
Reconocer la experiencia y el Talento del personal de la UDPC	Humano Psicológico Técnico Formativo Administrativo	40 25 15 10 10	Diseñar un plan curricular del personal de la UDPC, para verificar conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus funciones	Diseñar una Evaluación Integral del Desempeño individual y organizacional que permita motivar el talento del personal de la UDPC	Establecer e integrar un Programa de Profesionalización y actualización mediante seminarios, diplomados y especialización en el áreas de capacitación del personal de la UDPC
Reducir costos en tiempo y economía en el proceso de entrega de resultados de integración del PAC 1999	Economía Tiempo Técnico Humano Administrativo	40 25 15 10 10	Simplificar en tiempo de entrega mediante un seguimiento oportuno y de control de la integración del PAC 1999 orientado a las áreas de capacitación del GDF	Implantar una Auditoría de Recursos Humanos para identificar la situación de los recursos humanos, materiales y financieros que permitan conocer la eficacia y eficiencia con la que se pueden reducir costos y pérdidas en el proceso de Programación	Adaptar un Sistema de Información confiable y oportuno para el PAC, así como analizar y evaluar los estándares e indicadores para determinar los cambios que se requieren para mejorar el proceso, reduciendo costos

Una vez que se identifican las 10 Alternativas y Estrategias de Solución a mediano plazo dentro del contexto de la Metodología Resolutiva, procedemos a proponer las 10 políticas a las autoridades responsables de tomar decisiones en las áreas de capacitación del GDF, y para este fin se considera lo siguiente:

1. Dar a conocer los problemas potenciales (PP) para su posible solución a mediano plazo.
2. Establecer el tiempo de aplicación de las políticas en la UDPC y en el Subsistema de Desconcentración del sector GDF.
3. Identificar las variables controlables e incontrolables del problema.
4. Conocer las restricciones u obstáculos para la resolución de los problemas a nivel interno y externo en la etapa de programación e integración del PAC 1999.
5. Proponer y evaluar las Alternativas de Solución, así como sus componentes que lo integran con sus valores correspondientes.
6. Establecer las políticas propuestas para su revisión y autorización previa de las instancias responsables de la Dirección de Capacitación.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Tomando como base la información anterior se proponen las siguientes 10 políticas para el presente estudio:

POLITICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VAR. CONTROL	VAR. INCONTROL	RESTRICCIONES	ALTERNATIVAS	POLÍTICA
No se cumple con un programa de asesorías oportunas y completas en tiempo y forma.	Jurídico Humano Técnico Administrativo Tiempo	45 25 20 15 5	Asesorías personales y por vía telefónicas Listado donde se integra que Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados son asesorados	La asistencia de los Responsables de Capacitación a la asesoría. El cambio de los Responsables de Capacitación	Actitud y responsabilidad de trabajo del personal de la UDPC El nivel de retención de conocimientos y aplicación de los mismos, por parte de los Responsables de Capacitación del GDF.	Asesorías oportunas del Personal de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC) a los Responsables de Capacitación del GDF	Que se establezcan y se coordinen las asesorías a los Responsables de Capacitación del GDF, en base a un Programa de Asesorías obligatorias
Falta de compromiso y colaboración para cumplir los objetivos institucionales en la UDPC	Psicológico Humano Administrativo Técnico	60 25 10 5	Las actividades que se realizan operativamente en la UDPC La programación de actividades por parte del JUD de la UDPC	El nivel de entusiasmo y de trabajo por parte del personal operativo de la UDPC Nivel de colaboración y responsabilidad del personal de la UDPC	La motivación a nivel laboral y profesional de c/u de los integrantes a nivel operativo de la UDPC. El nivel de actitud y aptitud de trabajo que desarrollan c/u de los integrantes de la UDPC a nivel operativo sus actividades encomendadas.	Colaboración y compromiso de trabajo del personal de la UDPC, que propicie un proceso de mejora de	Que se establezca, se coordine y evalúe el nivel de avance de las actividades del personal de la UDPC, mediante un programa de mejora organizacional.
No existe una cultura y comunicación organizacional que contribuya a que los Responsables de Capacitación tomen decisiones	Autodad Administrativo Técnico Normativo	45 30 15 10	Tener el contacto verbal o via telefónica para saber de que forma se la permite tomar decisiones a los Responsables de Capacitación por parte de sus JUD's	No tener comunicación constante con los JUD's de Capacitación para conocer su forma de dirigir a su personal Nivel de confianza en el trabajo por parte del JUD de capacitación con relación a su personal	El nivel de comunicación organizacional en las áreas de capacitación del GDF El estilo de autodad y la aplicación de las decisiones por parte de los JUD's del área de capacitación del GDF.	Contribuir a la Toma de Decisiones de los Responsables de Capacitación del sector GDF en sus áreas de capacitación	Que se delegue autoridad operativa a los Responsables de Capacitación del GDF, que les permita conocer la responsabilidad con la que deben de actual para agilizar su trabajo
La entrega de Programas Anuales de Capacitación continúan siendo extemporáneos para 1999.	Tiempo Técnico Administrativo Humano	45 35 10 10	Revisión de los Programa Anuales de Capacitación. Manejo de un formato de entrega de los PAC por subsectores	Tiempo de entrega extemporáneo de los PAC's. El nivel de responsabilidad de los Responsables de Capacitación del GDF.	Que se cumpla en tiempo y forma con la entrega de los programas, de acuerdo a lo establecido en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1998. El grado de responsabilidad y cumplimiento de los Responsables de Capacitación del GDF.	Mejorar el tiempo de entrega del PAC de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados	Que se obligue y responsabilice a los Administradores de la Capacitación que entreguen los programas en tiempo y forma con base a un cronograma de entrega que será coordinado y registrado por la UDPC

Antonio Peña Solís

Nº de Cuenta: 8612242-7

Nº de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

POLÍTICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VARIABLES CONTROL	VARIABLES INCONTROL	RESTRICCIONES	ALTERNATIVAS	POLÍTICA
No existe una integración de equipo de trabajo y la línea de autoridad se centra en el JUD de la UDPC.	Humano Técnico Autonomía Administrativo	50 25 15 10	La comunicación de inquietudes y expectativas de trabajo entre los integrantes de nivel operativo de la UDPC La motivación en el trabajo por parte del JUD de la UDPC	El liderazgo por parte del JUD de la UDPC hacia su personal operativo E l nivel de organización en líneas de mando dentro de la UDPC	La determinación de actividades bien establecidas y acorde con la experiencia laboral y profesional del personal operativo de la UDPC por parte del JUD La visión de Equipo de trabajo del JUD, para integrar y retroalimentar los actividades e trabajo	Visualizar e identificar el Equipo de Trabajo en la UDPC, con actividades y líneas de autoridad bien establecidas	Que se delegue y responsabilice a la toma de decisiones al personal operativo de la UDPC, e integrarlo como un equipo de trabajo mediante un programa de desarrollo laboral y profesional
Desconocimiento de los elementos normativos, técnicos, administrativos, y formativos de los Responsables de Capacitación del GDF.	Normativo Técnico Administrativo o Formativo Humano	40 20 20 10 10	El manejo y análisis de directo de la Guía Metodológica. El nivel de conocimientos de la Guía y su aplicación en la asesoría y en la revisión del PAC.	El nivel de interés en consultar la Guía por parte de los Responsables de Capacitación. La constante rotación del personal escargado en la administración del personal.	Que sea consultada por parte de los Responsables de Capacitación. El manejo teórico y práctico de la guía para integrar el Programa Anual de Capacitación por parte del personal que se encarga de administrar la capacitación.	Aplicar una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación para la elaboración del PAC 1999	Que se obligue a consultar previamente la Guía para Administradores de la Capacitación para que en base al programa de asesorías se refuerce la aplicabilidad en la integración del PAC 1999.
No se establece una delegación de autoridad (empowerment) en las áreas de capacitación del GDF.	Autonomía Formativa Administrativa Técnica Normativa	45 20 15 10 10	Proponer a los JUD's de capacitación del GDF que delegue autoridad nivel operativo a su personal Comunicación verbal con los JUD's o vía telefónica	El nivel de confianza que los JUD's tienen a su personal operativo Los constantes cambios en la estructura en las áreas de capacitación del GDF	El estilo de trabajo de los JUD's de las áreas de capacitación del GDF La actitud y responsabilidad de los Responsables de Capacitación para cumplir con sus funciones y actividades que le indica su JUD	Delegar Autonomía (Empowerment) a los Responsables de las áreas de Capacitación.	Que se dirija y coordine la delegación de funciones y actividades por parte de los JUD's al Administrador de la Capacitación del sector GDF, para crear una actitud y aptitud de responsabilidad y compromiso de trabajo.
La constante rotación de personal no permite tener una estabilidad al personal de capacitación del GDF, además de que se requiere de un proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.	Político Humano Tiempo Técnico Administrativo	40 30 20 5 5	Tener una agenda o directorio de Responsables de Capacitación del GDF. Manejar una base de Datos en la P.C para ajustar los cambios y rotación de personal de capacitación del GDF	Los cambios que se generan a nivel en la organización del área de capacitación tanto de JUD's como de personal operativo. El cambio o disposición del personal capacitación que se cambia de área o renuncia	El tipo de contrato que tenga el Responsable de Capacitación de la Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados La movilidad del personal de estructura en el área de capacitación del GDF El ingreso de personal nuevo al área de capacitación	Establecer la estabilidad laboral de los Responsables de Capacitación del sector GDF, para evitar su rotación y el retraso de la entrega del PAC 1999.	Que se contrate al personal que tenga un perfil adecuado al área de capacitación y actualizar de manera obligatoria al Responsable de Capacitación no permitiendo la rotación de personal y se aplique obligatoriamente un inducción con el apoyo de la Guía.

Antonio Peña Solís
N° de Cuenta: 8612242-7
N° de Empleado: 191315-5

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

POLÍTICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VAR. CONTROL	VAR. INCONTROL	RESTRICCIONES	ALTERNATIVAS	POLÍTICA
La falta de una cultura de profesionalización y de retroalimentación de la experiencia del personal operativo de la UDPC	Humano Psicológico Técnico Formativo Administrativo	40 25 15 10 10	Identificar al personal que tienen mayor antigüedad en la UDPC	El nivel de interés y responsabilidad por parte del personal operativo de la UDPC La resistencia al cambio dentro de la organización de la UDPC.	El reconocimiento del talento del personal operativo por parte del JUD D de la UDPC El grado de aplicación de los conocimientos en el área de programación de la capacitación	Reconocer la experiencia y el Talento del personal de la UDPC	Que se realice una evaluación obligatoria del desempeño laboral al personal de la UDPC y desarrollar un programa de profesionalización considerando a c/u de los integrantes
Los costos de cumplimiento del proceso de programación es elevado dentro del sector GDF	Economía Tiempo Técnico Humano Administrativo	40 25 15 10 10	Integrar una estadística económica y presupuestal dentro de la integración del PAC 1999	El manejo de información completa y oportuna para saber cuanto es el costo y pérdida que se genera en este proceso. El nivel de decisión por parte del Responsable de Capacitación para tener acceso a la información	El manejo de información a nivel presupuestal. Integración de un inventario para conocer los costos reales dentro del proceso de capacitación.	Reducir costos en tiempo y economía en el proceso de entrega del PAC 1999	Obligar a llevar a cabo supervisiones de los recursos materiales, técnicos y financieros que permita verificar el adecuado inventario de aprovechamiento o económico en un 100% para el desarrollo de las actividades que comprenden la etapa del PAC dentro proceso de Capacitación.

En este cuadro se ejemplifican 4 políticas que se correlacionan con las Alternativas y Estrategias de Solución a mediano plazo, para resolver las problemáticas existentes en la integración del PAC 1999 y contribuir a una mejora continua en la UDPC y en los Subsistemas de Desconcentración del sector GDF a nivel laboral y profesional, identificando las áreas de oportunidad para administrar eficaz y eficientemente las acciones de capacitación del sector GDF.

POLÍTICA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN
Que se establezcan y se coordinen las asesorías a los Responsables de Capacitación del GDF, en base la reglamentación de la Normatividad y a un Programa de Asesorías obligatorias.	Asesorías oportunas del Personal de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC) a los Responsables de Capacitación del GDF.	Taller de análisis y conocimientos del esquema normativo y administrativo en el área de capacitación del GDF.

POLÍTICA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN
<p>Que se obligue a consultar previamente la Guía para Administradores de la Capacitación para que en base al programa de asesorías se refuerce la aplicabilidad en la integración del PAC 1999.</p>	<p>Aplicar una Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación para la elaboración del PAC 1999</p>	<p>Interpretar los aspectos técnicos metodológicos, normativos y administrativos a los Responsables de la Capacitación</p>
<p>Que se obligue y supervise mediante un inventario el aprovechamiento de los recursos económico y de tiempo en el proceso de integración del PAC 1999</p>	<p>Reducir costos en tiempo y economía en el proceso de entrega de resultados de la integración del PAC 1999.</p>	<p>Obligar a llevar a cabo supervisiones de los recursos materiales, técnicos y financieros que permita verificar el adecuado inventario de aprovechamiento económico en un 100% desarrollo de las actividades que comprenden la etapa del PAC del proceso de Capacitación.</p>
<p>Evaluar el Programa de Mejora Organizacional y se coordine el nivel de avance de las actividades del personal de la UDPC, mediante un programa de mejora organizacional.</p>	<p>Colaboración y compromiso de trabajo del personal de la UDPC, que propicie un proceso de mejora.</p>	<p>Simplificar en tiempo de entrega mediante un seguimiento oportuno y de control de la integración del PAC 1999 orientado a las áreas de capacitación del GDF.</p>

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

Finalmente considerando que la actual Administración del GDF tiene consideradas las siguientes políticas

- 1. Desconcentración de Servicios y Funciones**
- 2. Servicio Centrado al Cliente**
- 3. Simplificación Administrativa**
- 4. Honestidad y Transparencia**

Con lo anterior se concluye que las acciones de capacitación en el proceso de Programación para la integración del Programa Anual de Capacitación (PAC) de 1999, siguen presentando problemas en cuanto a la entrega extemporánea, falta de confiabilidad en los resultados que retrasan la dictaminación de las mismas y también la poca estabilidad de los Responsables de Capacitación, debido al alto índice de rotación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF.

Es importante visualizar que el recurso humano que se encarga de Administrar la Capacitación debe tener una Inducción al Puesto, tratándose de personal de nuevo ingreso y proveer de nuevos e innovadores conocimientos a los Responsables de Capacitación que tienen que actualizarse constantemente y crear un Desarrollo Organizacional a nivel interno y se permita Delegar la Autoridad al personal técnico-operativo de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación (UDPC), aprovechando su experiencia en el rubro de la Asesorías y en la programación de la capacitación.

Considerando una Estrategia de Desarrollo Organizacional en el proceso de capacitación del Sistema de Capacitación del GDF, es importante explicar la tarea de planear, organizar y coordinar las acciones de capacitación que tiene la Dirección de Capacitación del GDF, que cumple con una política de desarrollo profesional y laboral para un total de 238 mil trabajadores en todo el sector, considerando al personal técnico-operativo, con la vertiente de Desconcentración, a través de los 49 Subcomités Mixtos de Capacitación y también a los Mandos Medios y Superiores que representan la vertiente de Dirección atendidos por la UNIPROF.³

Si consideramos que la Dirección de Capacitación tiene como objetivo fortalecer una cultura de capacitación y desarrollo de personal que de sustento a una nueva forma de gobernar, frente a los habitantes de la Ciudad de México; y cuenta con una plantilla de personal de 62 trabajadores que esta integrada por 7 de estructura, 54 técnicos operativos y 1 de honorarios, se vislumbra un gran reto para esta estructura ocupacional que es finalmente el Recurso Humano que le da vida a todo el Sistema de Capacitación del GDF.

³ Oficialía Mayor del GDF, "Situación Actual de la Dirección de Capacitación", México, 1998, págs.1-10.

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

Considerando que en el segundo capítulo se abordó la problemática para la integración del PAC para 1999, podemos concluir lo siguiente:

1. Se sigue presentando problemas en el manejo e interpretación del Esquema Normativo de Capacitación para la elaboración del programa del PAC por el desconocimiento de los aspectos formativos, normativos, administrativos, técnicos y metodológicos por lo que se propone la utilización de una ***"Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"***, en la etapa de Programación propuesta en el cuarto capítulo, como una alternativa de solución a corto plazo para este problema.
2. El PAC para 1999 se ha estado entregando de manera extemporánea, hasta el 30 de julio de 1998, de conformidad con la fecha establecida por la Dirección de Capacitación, solamente entregaron sus programas el 50% de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del sector GDF y con respecto al PAC, se deben entregar en la segunda quincena de julio y actualmente también un 60% lo ha entregado extemporáneamente retrasando el proceso de dictaminación.
3. La confiabilidad de los Sistemas de Información en la integración del PAC para 1999 en esta ocasión se presenta que el Sistema de Información que analiza el personal técnico operativo de la UDPC en base a los resultados que existen en los PAC's entregados por los Subsistemas de Desconcentración del GDF en coordinación con sus 49 Subcomités Mixtos de Capacitación presentados por los Responsables de Capacitación, se presentan demasiados errores en el proceso integración, se detectan problemas por el desconocimiento e interpretación del esquema normativo y el manejo técnico del Software y propiamente de vaciado de datos en el formato PROCAP, lo que propicia un desperdicio de tiempo para su entrega oportuna y confiable de la información, en la programación, la confiabilidad de los datos dependen mucho de la congruencia que tengan con la etapa anterior y para esto se propone que en la etapa de Programación se cuente con un Sistema de Información para Administradores del Sistema de Capacitación que agilice y coordine en calendario las actividades de integración del PAC y también que la UDPC cuente con más equipos de cómputo para obtener mejores resultados en el proceso de dictaminación.
4. Es importante reconocer que en la UDPC a nivel interno cuenta con una Guía para Asesorías, que utiliza el personal técnico-operativo y esto representa un avance e innovación para la problemática referente al desarrollo del Talento del personal de la UDPC en relación a las asesorías a los Responsables de Capacitación del GDF, a nivel interno en esta Unidad Departamental falta reconocer el talento del personal por parte del Jefe de la Unidad para que permita aprovechar la experiencia y los conocimientos de su personal para simplificar el proceso de dictaminación del PAC. Se propone que se establezca un Programa de Asesorías Permanentes de acuerdo a las políticas propuesta anteriormente y a su vez la Profesionalización del Personal a nivel laboral y profesional

Memoria de Desempeño Profesional: "Guía Metodológica para Administradores de la Capacitación"

5. El problema de delegar la autoridad conocida actualmente como el (Empowerment) a nivel general con respecto a los responsables de capacitación del GDF, se presenta porque los mandos medios y superiores de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, es porque se esta adiestrando en el conocimiento del proceso y también a la falta de responsabilidad para coordinar y agilizar la integración del PAC 1999, se propone que se deleguen funciones al personal técnico-operativo para que la toma de decisiones que simplifique administrativamente el proceso de integración de los programas y que se asesoren, impulsen, promuevan programas de mejora organizacional.

6. La falta de Integración Organizacional en la áreas de capacitación del GDF, no ha permitido obtener los beneficios que se dan con la Integración de Equipos de Trabajo que permitan formar una actitud y aptitud de colaboración a nivel interno para integrar el PAC 1999, se propone que exista una cultura organizacional visualizando una evaluación integral y también la auditoría de recursos humanos a nivel organizacional que permita identificar la situación actual en la etapa de programación y encontrar las áreas de oportunidad y de desarrollo.

7. Es importante reconocer que la UDPC cumple con el objetivo institucional en la etapa de Programación con la tarea de revisar cuantitativamente y cualitativamente el PAC, para elaborar el dictamen técnico en base a los datos reflejados en el PROCAP presentados por los Responsables de Capacitación de los Subsistemas de Desconcentración del GDF, se presenta un panorama difícil para integrar el Programa Sectorial del GDF para 1999 y cumplir con esta etapa de Programación para dar seguimiento al proceso del Sistema de Capacitación del GDF, el cual requiere de un análisis minucioso y profundo para que tenga las observaciones y propuesta de mejora dentro de un contexto de cambio y adaptación a las nuevas y constantes transformaciones en el entorno general de la Administración Pública Federal, para encontrar las áreas de oportunidad que contribuyan a desarrollar y actualizar la Profesionalización del Servidor Público a nivel operativo y directivo para cumplir con las políticas de la actual administración del GDF.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Comité Técnico Consultivo de Unidades de Correspondencia del Archivo General de la Nación **"Aportaciones para la Formulación de un Glosario de Términos utilizados en la Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos"**, México, 1994. pp 109

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, Comité Nacional Mixto de Capacitación, Formación Técnico de la Capacitación. **"Glosario de Términos Administrativos y Capacitación"** México, D. F., 1988. pp. 61.

Jiménez Castro W., **"Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa"**, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1968, Tercera Edición, pp. 750.

Gaceta Oficial del DDF, **Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal**. 31 de diciembre de 1994, N° 291, tomo IV, 6ª época Artículo 28, Fracción XIII. pp. 18.

Gaceta Oficial del DDF, **Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal**, 15 de septiembre de 1995 N° 328, tomo II, 6ª época Artículo 13, fracción XVII artículo 66, fracción VI y IX, pp 30.

Gaceta Oficial del DDF, **Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000**, 16 de octubre de 1995 N° 333, Tomo III Inciso 6 4. pp. 40.

Gaceta Oficial del DDF, **Acuerdo por el que se crea el Comité Mixto de Capacitación del DDF**, 15 de febrero de 1985. pp. 15.

Oficialía Mayor del DDF, **Sistema de Capacitación del DDF**, octubre de 1989, pp 35

Oficialía Mayor del DDF, **Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del DDF**, 2 de febrero de 1996. pp. 12.

Gaceta Oficial del DDF, **Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación**, 18 de enero de 1996, Diario Oficial de la Federación, 26 de enero de 1996. pp. 120.

Oficialía Mayor del GDF, **Normatividad en Materia de Administración de Recursos**, 1998 Capitulo 2, puntos 88 al 122, pp 85.

Instituto Nacional de Enseñanza Abierta Secretaría de Educación Pública, **"Glosario de Términos de Capacitación"**, México 1995, pp. 60.

Bravo Ramírez Alicia, **Modernización y Cambio "Los equipos de trabajo para el Desarrollo Organizacional. Conferencias de Desarrollo en el DDF"**. México. 1996 pp. 79

Diario Oficial de la Federación, **"Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000"**. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. 7 de enero de 1997. pp 85

Sindicato Unico de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, **Nuevas Condiciones Generales de Trabajo del DDF**, artículos 155 y 156. 1995 Departamento del Distrito Federal México. 1995. pp. 72

Secretaría de Programación y Presupuesto, **Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público**. Palacio Nacional. 29 de octubre de 1990 México, pp 30.

Jiménez Castro W., "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1968 4ª Edición, pp. 350.

Harper and Row, Publishers, Incorporated, "The New Science of Management Decisión", New York. 1960 Primera edición. pp. 840.

Russell L. Ackoff, "Para un análisis adicional sobre las características de los Sistemas/Towards a System of Systems Concept Management Science", Julio 1971 Primera edición Editorial Limusa. México 1971 pp. 320.

Kramis Joubлана J. L., "Sistemas y Procedimientos Administrativos", México, 1982 Editorial PAC, Segunda Edición pp 470.

Carrillo Landeros Ramiro, "Metodología y Administración", Editorial Limusa, México 1982. Cuarta edición pp. 930.

Watzlawick, "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, Barcelona, 1995 Primera edición pp 310.

Eawin Shakti, "Visualización Creativa", Editorial Selector, México, 1995. Primera edición pp 150.

Robbins S. P., "Comportamiento Organizacional, conceptos, aplicaciones y controversias", México, Editorial Prentice Hall. 1987 Segunda edición pp. 820

Reza T J C , "Como desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones", Editorial Panorama, México, 1991, Tercera edición, pp. 120.

Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, "Manual Administrativo 1998", Oficialía Mayor. México, abril de 1995. pp 75.

SIASA, "Detonando la Calidad y Productividad en el Trabajo (Motivación)", México 1997. pp. 49.

Arranz Ramonel Antonio, "Mega Tendencias Geo", Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, México. 1997 pp. 70.

Carmen Galindo, Magdalena Galindo y Armando Torres Michúa, "Manual de Redacción e Investigación", Editorial Grijalbo, México 1998. Primera edición. Año 1998, pp. 370.

Mercado H. Salvador, "Administración Aplicada y Práctica", Editorial Limusa, México 1994.

Administración Aplicada y Práctica, Editorial Limusa. Cuarta edición, México. pp 543.

Oficialía Mayor "Manual Programación y Presupuestación en Materia de Capacitación para 1999", Abril 22, 23 y 24 de 1998. pp. 45.

Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, "Manual de Guía de Metodológica para la Detección de Necesidades 1999", Oficialía Mayor, México, de abril de 1998. pp. 60.

Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, "Seminario Taller de Medición de Estándares de Calidad Total", Oficialía Mayor de abril de 1995 pp 31.

Kendall y Kendall, "Análisis y Diseño de Sistemas", Editorial Prentice Hall, Cuarta edición, Cap. II, México 1994, pp. 881.

Bloom S. Benjamín, "Tabla de Verbos para especificar objetivos de aprendizaje de acuerdo a la Taxonomía", México, 1971. Editorial Universidad de Chicago. Primera edición

Centro de Desarrollo Latinoamericano, S. C., "Taller de Análisis de Contenidos de Manuales de Capacitación", México, 1997, pp. 63

Jack Fleitman, "Evaluación Integral", Editorial Limusa, México. 1994 Edición pp. 211.

Idealberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Universidad de Chicago, Editorial Trillas, 1983, pp. 578.

Villora Mendieta Manuel y del Pino Matute Eloisa, "Manual de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública", Editorial Tecnos, Madrid 1997. pp 359.

(CONOCER), "Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales Humanos", México 1997, pp. 21.

Tyson y Jackson, "La esencia del comportamiento Organizacional", Editorial PHH, México, 1998. Primera edición. pp. 185.

Russell L. Ackoff, "El Arte de Resolver Problemas", Editorial Limusa, México, 1991. Sexta edición. pp. 185

Russell L. Ackoff, "Antología de Métodos de Investigación", Editorial Limusa, México 1976, Segunda edición. pp. 380.

Diplomado en Administración de Recursos Humanos, Departamento del Distrito Federal, Qualita México, 1995. pp. 650.

Capinte, "Formación Profesional de Administrador de la Capacitación", México, 1996 pp. 530.

Ackoff, "Planificación de la empresa del futuro", Editorial Limusa, México, 1996 Tercera edición. pp. 357.