



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ACATLAN



“PROYECTO DE MEJORA PARA LA EMISION DE
LOS DICTAMENES TECNICOS DE LOS
PROGRAMAS ANUALES DE 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 :
LEONEL CHAVEZ SOSA

ASESOR: DRA. AMADA LOPEZ TAMANAJA



10 DE ABRIL DE 1999

TESIS CON
FALLA DE CRICEN



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.

1/2

DEDICATORIA

A MIS PROFESORES, POR SU VALIOSO EMPEÑO PARA LA FORMACION DE PROFESIONISTAS COMPROMETIDOS CON LA NACION.

A MIS PADRES Y HERMANOS, POR SU APOYO PARA LA CONCLUSION DE MIS ESTUDIOS.

A LA UNIVERSIDAD, POR HABERME BRINDADO UN ESPACIO DE DESARROLLO ACADEMICO Y PERSONAL.

A MIS AMIGOS, QUE TAMBIEN CONTRIBUYERON PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

MUCHAS GRACIAS.

PRESENTACION

Gracias al Convenio que tuvo lugar entre la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, unidad administrativa perteneciente a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal y a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus Acatlán, de la Universidad Nacional Autónoma de México, fue posible la impartición del Seminario-Taller de Titulación en la modalidad de: "Memorias de Desempeño Profesional".

El evento se denominó: "Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional" el cual fue dirigido a servidores públicos de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal en su calidad de pasantes de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. La finalidad del seminario es; primero, la conclusión de la Licenciatura con la expedición del Título, y segundo, coadyuvar en la mejora del servicio que se brinda al interior de las áreas de trabajo.

El presente Convenio es congruente con las actuales políticas nacionales, en especial a aquellas que están dirigidas a profesionalizar a los servidores públicos. Las presentes condiciones económicas, políticas y sociales en las cuales se encuentra inmersa la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal demandan un servicio público eficiente; y se conseguirá en la medida de contar con personal cada vez más calificado y con vocación de servicio.

La coyuntura política que vivió la Ciudad de México culminó con un hecho histórico: la elección del primer Jefe de Gobierno del Distrito Federal. Este hecho impacta el funcionamiento tradicional de la Administración Pública Local, por lo tanto, las expectativas de quienes eligieron este nuevo cambio democrático deben ser cubiertas con buenos resultados. De aquí la importancia de contar cada vez más con servidores públicos dispuestos a entregar su mejor esfuerzo y promover en lo inmediato medidas que coadyuven a eficientar el funcionamiento de los órganos de administración.

Por lo anterior, sirva el presente trabajo.

PROLOGO

Para la elaboración del presente trabajo de Titulación y en virtud del convenio pactado entre el Gobierno del Distrito Federal y la Universidad Nacional Autónoma de México, así como seleccionada la modalidad por: "Memorias de Desempeño Profesional". Inició el primer seminario-taller bajo esta modalidad, y dada la novedad del evento, se optó por aplicar una Metodología que se adaptara a cada uno de los trabajos de investigación.

En razón de que los participantes en el seminario-taller son servidores públicos; se tiene que presentar un proyecto de solución sobre un problema específico de acuerdo con las respectivas áreas de trabajo. La característica principal de los servidores es el desempeño profesional en el sector público y con base en la experiencia, se proponen los criterios de solución.

Por lo tanto, para la consecución de los objetivos, se diseñó la Metodología Resolutiva, es una herramienta que se adapta para resolver problemas en los procesos laborales dependiendo de la magnitud y complejidad de la organización que se trate.

Es por esto, que a continuación se procede a describir los componentes de esta herramienta Metodológica, así como la vinculación que tiene cada elemento con el desarrollo de los capítulos que integran el trabajo.

Es importante mencionar que los dos primeros capítulos de la Memoria se refieren al sustento teórico-procedimental e histórico-documental del Proyecto de Mejora que se propone como herramienta para la solución de los problemas.

Todo el tercer capítulo se estructura de acuerdo con la Metodología Resolutiva. Primero se analiza el problema, estableciendo el objetivo y determinado lo que se pretende conseguir.

En términos generales, todo problema se integra por varios componentes, para este caso, el problema en cuestión es separado para que sus componentes se jerarquicen de acuerdo con sus prioridades; las prioridades se determinan con un enfoque en tres

ámbitos: Resolución, Decisión y Análisis del Problema. Enseguida se procede a separar los elementos de cada componente.

Las jerarquías determinan la prioridad de ejecución. Cada prioridad tiene el siguiente tratamiento: Se determina la importancia que tiene cada prioridad (conocimiento del objetivo), su tendencia (cuál es la tendencia del problema y su ámbito de resolución); su cumplimiento (la pertinencia de que se aplique la solución) y su urgencia (factor tiempo). En términos generales, se analizan los componentes desde su importancia hasta la urgencia (analizando la tendencia).

La primera etapa de las cuatro que se compone la Metodología, comienza con el Proceso del Análisis de los Problemas. Se enlistan las preocupaciones para separar sus componentes y definir las prioridades con base de la gravedad a la urgencia de acuerdo con su tendencia; este enfoque se realiza para cada componente del problema en cuestión.

Una vez distinguido la gravedad, se define el problema potencial que a su vez es el generador de una serie de problemáticas. Conociendo el problema potencial, se aplican las decisiones apropiadas para su resolución.

La segunda etapa se refiere al Proceso Resolutivo, comienza con la formulación del problema y se explica el objetivo. Enseguida se establecen las especificaciones: La identidad del problema, su ubicación, el tiempo y su extensión. Esto permite determinar las diferencias actuales contra los cambios prevalecientes (futuras tendencias). Posteriormente se buscan sus posibles causas realizando las pruebas necesarias para verificar su validez.

Continuando con la tercera etapa de la Metodología que se refiere a la Toma de Decisiones. En ésta se realiza la formulación de decisiones, enseguida se establecen los objetivos de cada decisión, luego se valoran los objetivos (en el ámbito político) para establecer las alternativas (ponderando sus componentes sean técnicos, administrativos o políticos) de acuerdo con la experiencia del servidor público en el área. Posteriormente se evalúan los posibles riesgos en la aplicación de las decisiones. Estos tres últimos componentes son la

síntesis para obtener una decisión mejor balanceada. Por último es seleccionada la decisión mejor balanceada.

Las acciones que se aplicarán tienen la virtud de adaptarse para la solución de dos tipos de problemas. Primero, a los problemas comunes, las acciones se destinan a una aplicación correctiva en las causas que originaron el problema y a sus efectos. Segundo, a los problemas potenciales, las acciones tienen aplicación preventiva, esto es, la anticipación a los problemas; o a la aplicación correctiva, para corregir el problema presente; también para sus efectos tendrá un valor contingente (en caso de que puedan suceder).

Por último, la cuarta etapa se refiere al análisis de los problemas potenciales. Comienza con la formulación de estos problemas (considerando además las etapas de solución) integrados, según el caso, en un plan, programa o en un proyecto. Después están las etapas de carácter crítico (ya que se tiene que evaluar el problema potencial), enseguida se evalúan las posibles causas para después evaluar las posibles soluciones. Y finalmente, se aplican las acciones: Preventivas, Correctivas y Contingentes.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES	
1.1 GENERALIDADES	1
1.2 SISTEMA DE CAPACITACION DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL	7
1.3 ETAPA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION	19
1.3.1 OBJETIVO Y DESARROLLO DE LA ETAPA	20
1.3.2 PROCESO DE DICTAMINACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION	23
2. RECOPIACION DE INFORMACION	
2.1 ANALISIS DE INFORMACION DOCUMENTAL	26
2.2 ANALISIS DE LOS CUADROS ESTADISTICOS DE RECEPCION DE PROGRAMAS (CUADROS HISTORICOS)	27
2.3 INFORME DE RESULTADOS DEL DIPLOMADO CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO	32
2.4 REUNION DE TRABAJO CON EL PERSONAL DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION	41
3. PROYECTO DE MEJORA PARA LA EMISION DE LOS DICTAMENES TECNICOS (CICLO DE SHEWART)	
3.1 CONOCIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	46
3.2 BUSQUEDA DE SUS CAUSAS	50
3.3 GENERACION Y SELECCION DE OPCIONES DE SOLUCION	52
3.4 APLICACION DE SOLUCION	53
3.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL	55
4. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	57
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	69
HEMEROGRAFIA	71
ANEXOS	72

INTRODUCCION

El presente trabajo denominado "Proyecto de Mejora para la Emisión de los Dictámenes Técnicos de los Programas Anuales de Capacitación" es producto de las sesiones del Seminario-Taller de Titulación: "Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional", y tiene como finalidad la mejora del subproceso de dictaminación en la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, la cual atiende la Etapa de Programación del Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal; y con base en las problemáticas que ocasionan el retraso del dictamen, propongo este proyecto.

Tanto mi experiencia laboral como profesional y una vez adquirida la herramienta metodológica impartida durante el seminario-taller hago esta propuesta, misma que se compone de cinco capítulos.

En el primer capítulo se revisan los antecedentes y las generalidades, se remite a la Teoría de Sistemas relacionada con la Teoría Organizacional Moderna como marco teórico, revisando posteriormente el subsistema administrativo que incluye la administración de los recursos humanos y dentro de ésta, la importancia que tiene la capacitación; defino algunos conceptos del término.

Posteriormente, describo el Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal, menciono el marco jurídico en el que se fundamenta como la congruencia que tiene con la políticas públicas, más adelante describo su estructura y los elementos que lo componen.

Indico que el Comité Mixto de Capacitación y los Subcomités Mixtos de Capacitación son las instancias responsables de atender de manera centralizada la primera y de manera desconcentrada los segundos, el proceso de capacitación dentro de sus áreas de laborales.

Enseguida centro la atención en la Etapa de Programación del Sistema de Capacitación, la cual se encarga de normar la elaboración del Programa Anual de Capacitación, continúo indicando la importancia del correcto llenado del programa así como los servicios que ofrece la unidad departamental para que los responsables de

capacitación de las unidades administrativas realicen correctamente su trabajo. Por último, describo el proceso de dictaminación de los programas anuales de capacitación y los elementos que lo componen.

El segundo capítulo se refiere a la recopilación de información. Es la parte que sustenta y es la base sobre el que gira el estudio realizado, se revisan documentos y cuadros históricos de recepción de programas, se elaboran las estadísticas respectivas y los análisis pertinentes. Posteriormente incorporo el informe de los resultados que obtuvo el jefe de la unidad departamental en el estudio del mismo proceso que trabajó durante el Diplomado de Calidad Total al cual asistió en el segundo semestre de 1997. Y como tercer punto, incluyo las conclusiones de la junta que se realizó con el personal de la unidad departamental para determinar las causas y las soluciones a las problemáticas.

El tercer capítulo, con base en las herramientas estadísticas de la calidad, propongo el proyecto de mejora, el cual se compone por una estrategia de solución que incluye: la descripción de la problemática presentada, la búsqueda de sus causas, la generación y selección de las soluciones, la instrumentación y aplicación de las mismas; por último el seguimiento y control de las medidas.

El cuarto capítulo se refiere al análisis y presentación de los resultados que se obtuvieron en lo inmediato así como la importancia de continuar aplicando las mismas herramientas para mejorar el servicio que se otorga.

Posteriormente, se describen las conclusiones donde se indica la importancia de haber aplicado la estrategia de solución del proyecto de mejora en el subproceso de dictaminación, manifestando además, la urgencia de coadyuvar con medidas más eficaces que incidan en la normatividad a corto y mediano plazo con la finalidad de volver funcional nuevamente al Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

Finalmente, menciono la bibliografía y la hemerografía que sustentan la investigación del trabajo así como un apartado de anexos que contienen los instrumentos aplicados durante el subproceso de dictaminación como del proyecto de mejora.

1. ANTECEDENTES

1.1 GENERALIDADES

El marco teórico del presente trabajo se basa en la Teoría General de Sistemas, debido a que permite el estudio de un fenómeno social en un contexto más general, en comparación con otras teorías que lo estudiarían en forma independiente y aislada.

La Teoría General de Sistemas y los conceptos que de ella derivan fueron establecidos por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy que al utilizarlos en su disciplina afirma que los organismos se componen por un sistema de partes dependientes, cada una de las cuales incluye a su vez subsistemas.

Antes de continuar la relación que tiene la Teoría de Sistemas con la Teoría Organizacional Moderna, las cuales forman parte de la columna vertebral teórica de mi trabajo, es necesario mencionar que un sistema se define como: *"...un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema"*¹.

Entonces, un sistema se compone de varios elementos interdependientes e interactuantes así como al medio ambiente que lo rodea, y este enfoque ha tenido aplicación tanto en las llamadas ciencias naturales como en las ciencias sociales para la integración del conocimiento científico.

Por lo anterior, para el caso de las ciencias sociales, se afirma que las organizaciones como sistemas son abiertos, ya que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente, a diferencia de la Teoría Organizacional Tradicional que señalaba a las organizaciones como sistemas cerrados.

La aplicación del Enfoque de Sistemas al campo de las ciencias sociales ha tenido mucha importancia, se han desarrollado diversos términos conceptuales a raíz de la Teoría de Sistemas. Los

¹ Kast, Fremont "Teoría, Integración y Administración de Sistemas". Ed. McGraw-Hill México 1960. P. 107

investigadores en la ciencia administrativa adoptan este enfoque para sus estudios de la organización y aceptan como premisa que el sistema es la única manera significativa de estudiar a las organizaciones.

De lo anterior se deriva que la Teoría Organizacional Moderna estudia a la organización como un sistema dinámico, que cambia constantemente y se adapta a las presiones externas e internas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución. La organización como sistema abierto, encuentra en la relación dinámica con su ambiente diferentes insumos, que transforma de alguna manera y salen en forma de productos, permitiéndole un estado estable de equilibrio dinámico mientras conserve su capacidad de trabajo.

Por lo tanto, toda organización sea pública o privada, recibe del medio ambiente que la rodea todo tipo de insumos, dentro de los cuales se encuentran demandas o requerimientos sociales y al transformarlos los devuelve al mismo medio convertidos en productos o servicios, éstos cumplen la finalidad de satisfacer las demandas iniciales.

La organización entendida así, es un sistema que se compone de cinco subsistemas, que son los siguientes: subsistema de metas y valores organizacionales, el cual retoma valores del medio sociocultural y debe cumplir ciertos objetivos determinados por la sociedad; subsistema técnico, que se refiere a los conocimientos y técnicas usadas para la transformación de los insumos, se basa en la utilización de la tecnología y en las habilidades humanas para su manejo; subsistema psicosocial, está compuesto por individuos y grupos en interacción, así como por los sentimientos y aspiraciones individuales, forma el llamado ambiente organizacional en el cual, las personas desarrollan sus tareas y actividades; subsistema estructural, éste se refiere a la división del trabajo al interior de la organización, se determinan las jerarquías, las líneas de mando así como las funciones y actividades que se tienen que desempeñar; y por último, el subsistema administrativo, que involucra y relaciona a la organización con su medio, establece las metas y objetivos, desarrolla la planeación y diseña la estructura y los procesos de control.

De acuerdo a lo anterior, la Teoría Organizacional Moderna destaca a la organización como un sistema sociotécnico abierto, ya que hace

hincapié en que se compone por la utilización de distintas tecnologías integradas a las actividades humanas, y son en última instancia, las que optimizan el uso de dichas tecnologías para eficientar la transformación de los insumos en productos o servicios a la sociedad.

Como continuación del marco teórico, ahora corresponde estudiar el subsistema administrativo, el cual se compone de varios elementos y en éstos se encuentran los recursos de que consta una organización.

Las mismas organizaciones, para transformar los insumos, cuentan con una serie de medios o recursos, que consisten en: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos. En este último recae el peso esencial de la transformación, debido a que es el factor humano en última instancia, el que logra conjuntar el resto de los recursos para la consecución de los objetivos organizacionales.

El factor humano, en todo tipo de organización, es conducido por una área responsable que se encarga de sistematizar su manejo. Es la administración de recursos humanos la encargada de aplicar el proceso administrativo en estos recursos para acrecentar las experiencias, los conocimientos, las actitudes y las habilidades individuales para el desarrollo de la persona y de la organización a la que pertenece.

Es el esfuerzo humano, el motor que mueve y coordina los diferentes recursos para la consecución y logro de las necesidades de bienes y servicios específicos para los cuales fue creada la organización. Entonces es preciso definir la administración de los recursos humanos, una definición más completa es la siguiente: *“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”* ²

Por lo cual, cualquier organización presenta en la mayoría de los casos estos procesos. Uno de los objetivos primordiales de la administración

² Rodríguez Valencia, Joaquín “Administración Moderna de Personal 1”. Ed. ECASA México. 1995. 1ª. Reimpresión. P.6

de personal implica que la organización cuente con una fuerza laboral eficiente para poder cumplir con los planes y objetivos institucionales.

No cuenta solamente tener personal, sino que éste, además, sea capaz de aportar su mejor esfuerzo en el desempeño laboral, por lo que es una de las tareas principales de la administración de personal.

Las partes que integran la administración de personal, en general, son las siguientes: reclutamiento, selección, inducción y capacitación, las tres primeras se refieren al individuo en cuanto a su ingreso a la organización y la última se encarga de prepararlo para que su desempeño sea eficiente, respecto al puesto que ocupe dentro de la organización.

Para el mejor desarrollo del personal, se encuentran diversos métodos que permiten al individuo la maximización de sus cualidades; y son los siguientes: el adiestramiento, el entrenamiento y la capacitación, esta última se distingue de las anteriores debido a que se enfoca a la adquisición de conocimientos aplicados a sus ámbitos laborales.

Con la finalidad de distinguir claramente los conceptos anteriores y determinar la importancia de la capacitación, es necesario la definición de cada uno de ellos.

Se entiende por adiestramiento como: "La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los trabajadores de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos"³. Se subraya que el adiestramiento comprende sólo el desarrollo de habilidades para el aumento de la productividad sin asumir siquiera el aspecto intelectual; la siguiente definición lo contempla claramente: es la "acción práctica y temporal destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de conocimientos básicos y de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras,

³ Siliceo, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Ed. LIMUSA. México 1983. P. 13

respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz".⁴ Con esto se aprecia nuevamente la importancia del aspecto "mecánico" que tiene el adiestramiento en el trabajo.

Ahora, el concepto del entrenamiento se define como: "la preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor"⁵

Por lo tanto, se determina que los conceptos mencionados persiguen el desarrollo de las habilidades individuales para eficientar el esfuerzo en la optimización de su desempeño en el trabajo, la capacitación alcanza este fin con un incremento de conocimientos, orientado básicamente hacia el desarrollo personal.

Para reforzar lo antes dicho, se mencionan algunas definiciones de capacitación:

"La capacitación es un proceso educativo sistemático, de mejoramiento integral, de preparación y formación en los aspectos cívico, social, moral, económico, científico, tecnológico, estético e higiénico, en relación a las necesidades vitales de la institución en donde la persona desempeña alguna actividad y a sus necesidades de realización individual y social".⁶

"...es un proceso de enseñanza-aprendizaje mucho más amplio, ya que aparte de incluir el adiestramiento, abarca también los CONOCIMIENTOS y HABILIDADES INTELLECTUALES (área cognoscitiva) y las ACTITUDES (área afectiva). La capacitación va dirigida principalmente al personal directivo y técnico que realiza cotidianamente tareas de tipo intelectual..."⁷

"La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el

⁴ México. Coordinación General de Estudios Administrativos. "Glosario de Términos Administrativos". Presidencia de la República, 1982. P. 30

⁵ Arias Galicia, Fernando (Coordinador). "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas. México 1987. 17ª Reimpresión. P 319

⁶ Espinoza, Lozano, Callos. "Estudios sobre Capacitación Vol. 1" México. Tabasco de Ediciones 1986. P. 43
⁷ Fox Cruz, Miguel Angel. "El Proceso de la Capacitación: Investigación, Programación y Evaluación". México: Comité Interno de Ediciones Gubernamentales SRA 1985. P 10

personal obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular”.⁸

Concluyendo, el entrenamiento se refiere entonces a la preparación física o mental del individuo, el adiestramiento a la destreza de las habilidades, en cambio la capacitación se refiere a un proceso de enseñanza-aprendizaje de conocimientos, su esencia es educacional. Se educa en primer instancia al individuo en cuanto a sus potencialidades aún no explotadas y logre, en primer instancia, un desarrollo personal para posteriormente alcanzar un desarrollo laboral eficiente.

Entonces, la capacitación forma parte del desarrollo de la organización y de los individuos que la componen y dentro de las políticas de personal es el medio que logra integrar el desarrollo personal y laboral con los objetivos de la propia organización. Entendida así, la capacitación es un proceso que permite el aprendizaje de los conocimientos, las habilidades y las actitudes para un mejor desempeño en el puesto.

Por todo lo anterior, el Gobierno del Distrito Federal como ente organizacional, tiene dentro de sus objetivos, la satisfacción de las demandas de la ciudadanía, y la capacitación contribuye para conseguirlos. Por tal razón, las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman el sector del gobierno se involucran para optimizar un Sistema de Capacitación; el cual posteriormente se revisará con más detalle, porque son las instancias directamente responsables de operar el sistema en sus propios ámbitos laborales.

La capacitación persigue la funcionalidad de la Ciudad de México al contribuir en la eficiencia de la administración pública, en especial de los servidores públicos que la componen. Por lo tanto, la aplicación del sistema permite elevar la calidad laboral, el desarrollo personal y la orientación de una administración más eficiente y productiva conforme a las exigencias actuales.

⁸ Sikula F, Andrew. “Administración de Personal” Universidad del Estado de Murray. Ed. LIMUSA, México 1979. P. 143

1.2 SISTEMA DE CAPACITACION DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Antes de comenzar la descripción del Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal, es necesario mencionar la similitud que tiene con otros dos sistemas, con la finalidad de comparar los elementos que los integran; el primer sistema se describe a continuación:

1.- El sistema de capacitación se componen de 4 elementos que son:

- A. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación,
- B. El Diseño y Operación de Programas,
- C. El Establecimiento de Controles Administrativos, y
- D. La Formulación y Aplicación del Modelo de Evaluación.⁹

El primer punto se refiere a la obtención de información de las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores respecto a las actividades que desempeñen en sus puestos de trabajo.

El segundo punto atiende las estrategias a seguir para la satisfacción de las necesidades detectadas, a través de la estructuración de las acciones de capacitación con la debida planeación y presupuestación requeridas.

El tercer punto incluye los apoyos logísticos y de control para el óptimo desarrollo del proceso.

El cuarto punto establece los parámetros de desempeño tanto del instructor, de los materiales didácticos y de los capacitandos, con la finalidad de verificar el aprovechamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además se obtiene la relación costo-beneficio a través de la productividad resultante en la organización.

⁹ VER Reza Trosino, Jesús Carlos. "El ABC del Administrador de la Capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos)". Panorama Editorial. 1a Reimpresión México 1995. P. 32.

El segundo se refiere al Sistema de Capacitación AG¹⁰.

El autor enfatiza que en la actualidad la capacitación ha sufrido innovaciones tales como las teleconferencias con posibilidad de diálogo, computadoras con programas interactivos así como la introducción de nuevas formas de organización y de enfoques novedosos en su operación, por ejemplo, los círculos de calidad, el sistema "Justo a Tiempo", la Calidad Total, el adelgazamiento (*downsizing*) de las organizaciones, la comparación internacional (*benchmarking*), la reingeniería, etc., que permiten observar las transformaciones radicales en el mundo.

También recalca que hoy en día muchas de las empresas y organizaciones de los sectores públicos y social ya se han transformado. Por lo que es importante adaptarse a los cambios y a la competitividad.

La competitividad otorga la posibilidad de compararse (*benchmarking*) y aventajar a otras empresas. Para el caso de la capacitación, la competitividad se entiende en el sentido de adquirir más conocimientos, destrezas, experiencias, etc., es decir: "fijarse metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas, con una filosofía de MEJORAMIENTO CONTINUO Y PERMANENTE...es necesario capacitar a las personas para cumplir cabalmente con la competitividad, tanto interna como externa"¹¹

Por lo anterior, se requiere entonces la aplicación de un sistema de capacitación que contenga aspectos de calidad y competitividad, como dice el autor a continuación: "en términos generales, el Sistema AG constituye un ejemplo del sistema diagnóstico-intervención-evaluación, es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a (o independientemente o a pesar de) las actividades emprendidas."¹²

¹⁰ VER Arias Galicia, Fernando. "Capacitación para la Competitividad y la Colaboración". Editorial. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C en colaboración con la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. México 1994. PP. 264

¹¹ IBIDEM P. 14

¹² IBIDEM P. 50

Se observa el diagrama de flujo del Sistema de Capacitación AG, en la figura 1, el autor describe los pasos a seguir, y debido a la brevedad de espacio no se pueden detallar. En términos generales, además de que lo confirma el propio autor, el sistema de capacitación AG se integra de tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación, con una perspectiva de investigación, para determinar primero los factores causales de las problemáticas presentes que impiden la productividad de la organización, en general, y de los trabajadores en particular.

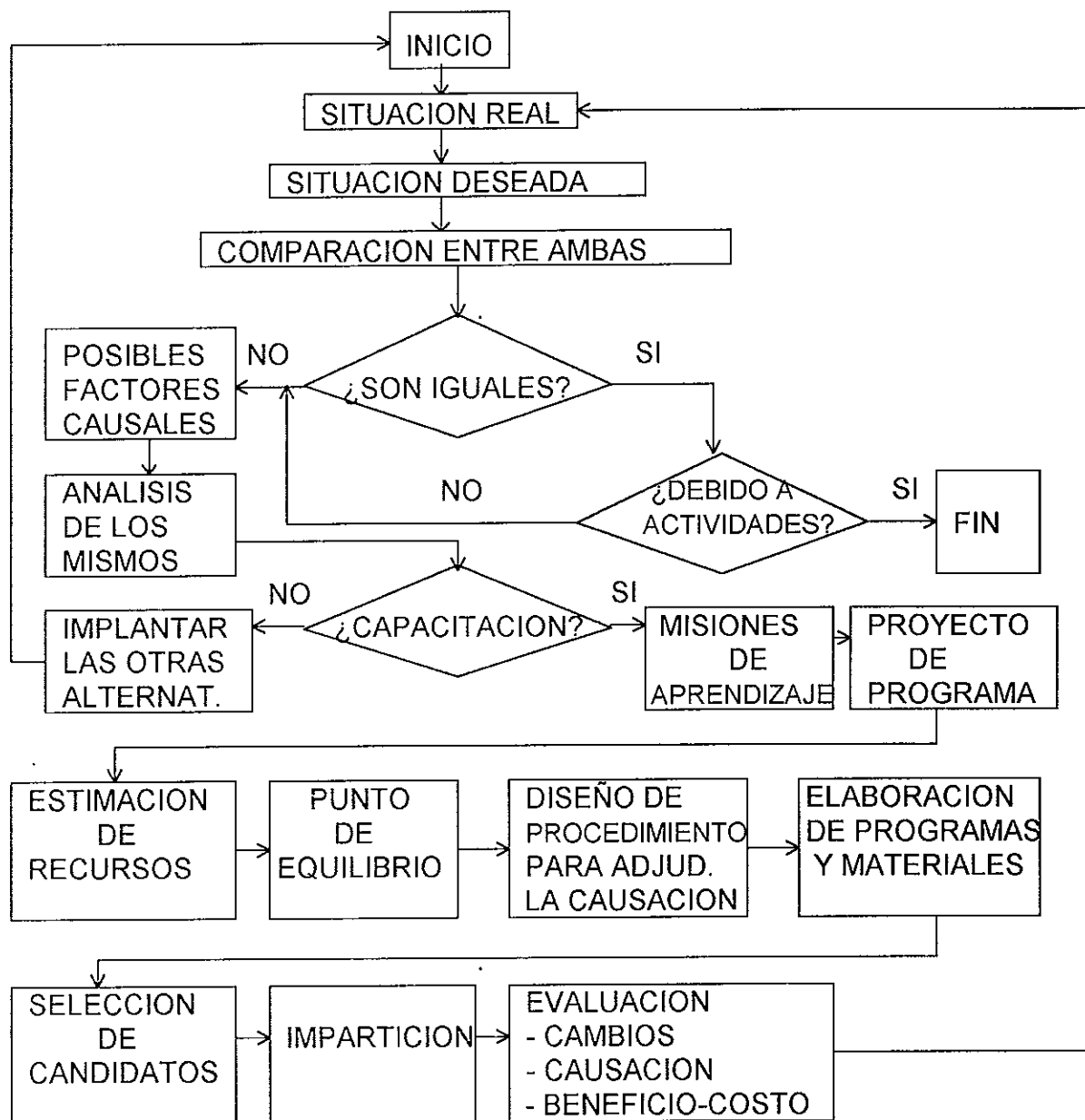


Figura 1.- Diagrama de Flujo del Sistema de Capacitación AG

La manipulación de los factores causales que impiden la productividad, permitirán conocer si es necesario resolverlas por medio de la capacitación, de ocurrir así, cuál sería la relación del costo-beneficio de invertir en este aspecto.

Se determina ahora que los dos modelos anteriormente descritos son semejantes, y como se observará enseguida, al igual que el modelo que prevalece para el Gobierno del Distrito Federal, comprenden las mismas etapas, claro que con diferencias de enfoque; como el segundo sistema que incluye aspectos de calidad, mejoramiento continuo y de valor agregado al cliente, aspectos que se contemplan en la aplicación del proyecto de mejora en el capítulo 3.

Ahora y respondiendo al Enfoque de Sistemas, la capacitación que brinda la actual Administración del Distrito Federal a todos sus servidores públicos se encuentra integrada por todo un proceso denominado "Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal".

Corresponde a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, unidad administrativa perteneciente a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, como área central y normativa, el diseño, elaboración y difusión de los criterios y lineamientos que habrán de seguirse para el adecuado manejo del proceso de la capacitación en todas las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Distrito Federal.

La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, cumple las funciones de administrar los recursos humanos del Gobierno del Distrito Federal, por lo cual, se integra con varias direcciones de área que atienden cada una de las etapas que conforman este subsistema. Por ejemplo, cuenta con una Dirección de Relaciones Laborales, que tiene como finalidad la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo entre las autoridades y el Sindicato; una Dirección de Administración de Personal que controla las plazas y la movilidad de los empleados; una Dirección de Operación y Control de Pago que devenga el sueldo de los trabajadores, y una Dirección de

Capacitación, que es el área directamente responsable de normar el proceso de la capacitación.

Se entiende por Sistema de Capacitación como: "el conjunto de etapas, vertientes y subsistemas que pretenden elevar la calidad del servicio público y la eficiencia al interior del Departamento del Distrito Federal, mediante la capacitación y el adiestramiento de los servidores públicos".¹³

Son las actuales condiciones sociales, económicas y políticas tanto regionales como mundiales que condicionan el desarrollo de la administración pública en general, por lo que busca por todos los medios brindar un mejor servicio a la ciudadanía que a diario exige mejores resultados. Por esto, el Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal contribuye en la formación y desarrollo constante de sus servidores públicos para efficientar el quehacer cotidiano de la administración.

El Sistema de Capacitación fue establecido el 15 de febrero de 1985 y es hasta 1995 que se actualiza. Se fundamenta primero en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII, que a la letra dice: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". Así como en la Fracción XXXI, Inciso B, Numeral 3, del mismo artículo que menciona: "... y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...".

Por lo que respecta a la Ley Federal del Trabajo, se encuentra reglamentada en el Título Cuarto, Capítulo III Bis, Artículo 153-A, que dice: "El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...".

¹³ México Departamento del Distrito Federal, Oficialía Mayor, Dirección de Capacitación "Sistema de Capacitación". México. Octubre 1989. P. 65

Asimismo, el sistema es congruente con las políticas y lineamientos que emanan de los siguientes documentos: Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, El Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 1998-2000, El Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 así como de los Lineamientos que para la Capacitación en el Sector Público emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hasta la Normatividad en Materia de Administración de Recursos que emite la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, que en términos generales, buscan profesionalizar el servicio público y eficientar la labor de la Administración Pública.

El Sistema de Capacitación para la consecución de sus objetivos, se estructura como se indica en la figura 2.

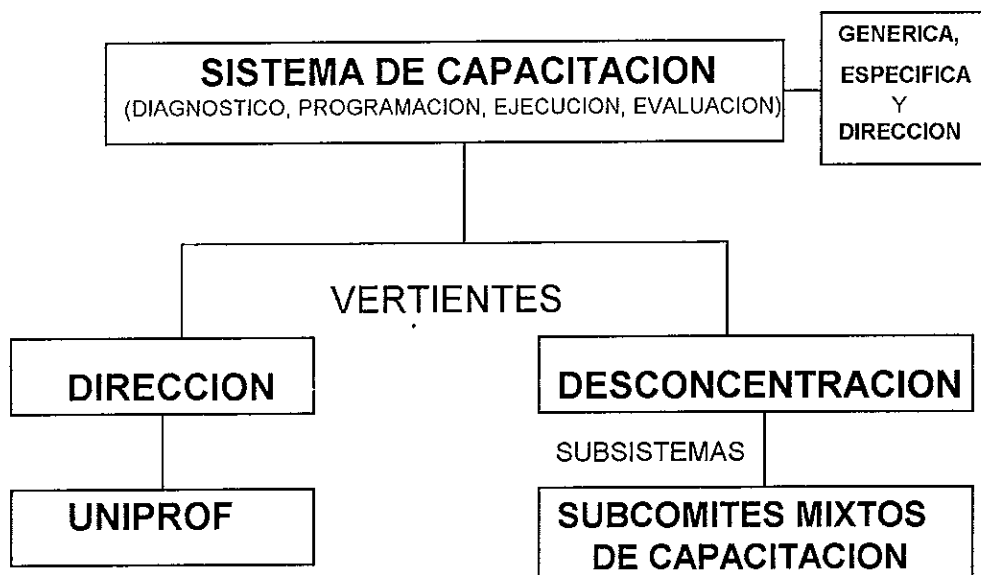


Figura 2.- Estructura del Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

El sistema se compone de Cuatro Etapas, *Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación*; Dos Vertientes, *Desconcentración y Dirección*; Tres Modalidades de Capacitación, *Genérica, Específica y Directiva*; y los Subsistemas que se componen por las unidades administrativas.

Las cuatro etapas se describen a continuación:¹⁴

¹⁴ Ver IBIDEM. P. 15

La Etapa de *Diagnóstico*. Inicia el proceso de la Detección de Necesidades de Capacitación, los resultados permiten comparar los objetivos y procedimientos de un subsistema con su funcionamiento real e identifica las diferencias del desempeño real de los servidores públicos en su puesto y las metas de ese puesto independientemente de quien los ocupe, así como las necesidades que cada persona considera indispensable para realizar su trabajo lo mejor posible.

La segunda etapa es la de *Programación*. Con base en los resultados de la etapa anterior, se determinan los objetivos concretos, los recursos presupuestales, las acciones de capacitación, la calendarización y, en determinado momento, su seriación. Se pretende atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto, así como satisfacer las necesidades de la etapa anterior.

Se deriva posteriormente la etapa de *Ejecución*. En ésta se operan las acciones de capacitación de acuerdo con las fechas y periodos establecidos en la etapa de programación. El inicio, desarrollo y finalización de las acciones deben ser congruentes con sus objetivos de cada una, verificando el adecuado proceso de enseñanza aprendizaje en condiciones óptimas. La ejecución, como tarea permanente a lo largo del año, implica la coordinación y la aplicación adecuada de los recursos; los resultados son evaluados en términos tangibles con la adquisición de conocimientos, en el comportamiento y en las actitudes de los servidores públicos.

Por último, es la etapa de *Evaluación* donde se verifica la congruencia de los programas, así como de sus resultados con los objetivos institucionales, con los requerimientos del puesto y con el perfil para el desarrollo integral del servidor público, también se determina la influencia de esos elementos en el área laboral y en la prestación de los servicios a la ciudadanía. Además es el instrumento que retroalimenta al sistema, porque permite medir y valorar el avance de los resultados de la capacitación para corregir las desviaciones e imprime continuidad a todos los componentes del sistema.

Hasta aquí se observa que el sistema, como proceso de capacitación, tiene como objetivo la formación, actualización, especialización y profesionalización de los servidores públicos para la elevación de la

productividad, la calidad y la eficiencia del servicio que se brinda a la ciudadanía.

Posteriormente, se desprenden las tres modalidades que permiten programar actividades en el ámbito Genérico, Específico y de Dirección.

En la modalidad *Genérica*, la programación de las acciones están orientadas al personal técnico-operativo de las unidades administrativas, que por sus funciones cumplen tareas comunes a la mayoría de las áreas operativas, se dirigen a la adquisición de habilidades o a la modificación de actitudes para un mejor funcionamiento en el ámbito laboral.

Para la modalidad *Específica*, las acciones son destinadas también al personal técnico-operativo, sin embargo las funciones que cumplen son menos comunes al resto del personal; por sus funciones requieren la adquisición de conocimientos y las habilidades en ámbitos de especialidad para coadyuvar con las atribuciones y facultades de sus unidades administrativas.

Y por último, en la modalidad de *Dirección*, las acciones de capacitación están dirigidas al personal de estructura o de mandos medio y superior, que requieren por las funciones del puesto, de conocimientos teórico-prácticos para una adecuada planeación de los recursos con que cuenta la institución.

Ahora bien, se cuenta con dos vertientes en el sistema, que son: Desconcentración y Dirección.

Desconcentración. La desconcentración se fundamenta en que las unidades administrativas son las que conocen directamente sus problemáticas y sólo ellas pueden resolverlas. Por lo tanto, en coordinación entre autoridades y trabajadores, las unidades administrativas, en esta vertiente, son las encargadas de conducir el proceso de capacitación en sus ámbitos laborales. La capacitación está orientada al personal técnico-operativo en las modalidades genéricas y específicas, y esta última es diseñada en función de las tareas técnicas y administrativas que las distinguen.

Las funciones de capacitación se desconcentraron a las propias unidades administrativas, y son las evaluaciones trimestrales que comprueban la congruencia de la operación del programa y la eficiencia del proceso en cada subsistema, otorgando continuidad al proceso de capacitación. La racionalidad de los recursos presupuestales se aplican sin menoscabo de los objetivos institucionales, y la calidad en la impartición de los eventos fomenta la productividad en el servicio. Todo lo anterior tiene como finalidad que cada subsistema atienda las cuatro etapas del proceso.

Dirección. Esta vertiente se encarga de atender los requerimientos del personal de estructura. Los responsables de capacitación de las unidades administrativas, cuando empiezan con el levantamiento de la información de la Detección de Necesidades de Capacitación, contemplan también las necesidades de los mandos medio y superior. Sirve de apoyo a las labores de los funcionarios y está diseñada para que la Unidad de Profesionalización del Gobierno del Distrito Federal (UNIPROF) la opere sobre la base de un programa, mas no excluye la realización de otros eventos que los funcionarios soliciten a instancias de educación superior sean públicas o privadas, con base en necesidades que sus unidades administrativas requieran.

Las acciones de capacitación del programa son responsabilidad de la UNIPROF así como los gastos financieros en que se incurra para atender las necesidades de los funcionarios. Cualquier otra solicitud para participar en eventos organizados por otras instituciones, se requiere la autorización de la Dirección de Capacitación, siempre y cuando la unidad administrativa solicitante cuente con recursos presupuestales en este concepto sin afectar la operación de su programa anual de capacitación.

El diseño y elaboración de las acciones de capacitación que se imparten son responsabilidad de la UNIPROF, con base en la información que le proporciona la Dirección de Capacitación. Función que hasta antes de su creación (4 de diciembre de 1997), asumía esta última.

Finalmente, se encuentran los *Subsistemas*. Son las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados que conforman

la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Distrito Federal. Y son los componentes que operan la desconcentración de la capacitación a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, se responsabilizan de aplicar el proceso de capacitación en su ámbito laboral, y en su ausencia, son las áreas de recursos humanos las que asumen el papel.

Para la atención de la ejecución y desarrollo del Sistema de Capacitación en todo el ámbito del Gobierno del Distrito Federal, se creó el Comité Mixto de Capacitación, que tiene como objetivo principal, como se indica en el artículo primero del acuerdo por el que se crea el Comité, la facultad de: "...programar, coordinar y emitir las normas específicas para que se lleve a cabo la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal del Departamento del Distrito Federal, estableciendo al efecto Subcomités Centrales y Desconcentrados".¹⁵ La estructura del Comité se compone como lo indica la figura 3:

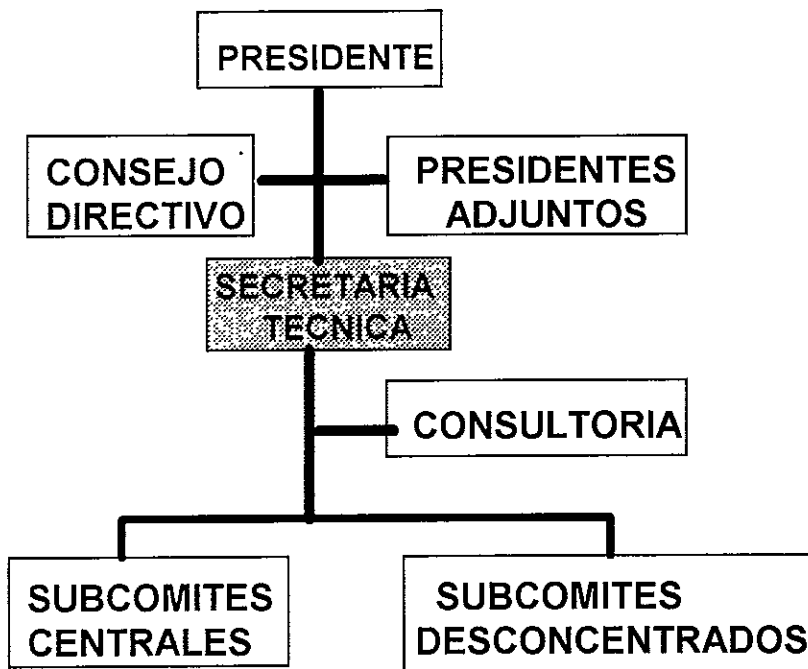


Figura 3.- Estructura del Comité Mixto de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

El Comité está integrado por: *Presidencia*, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal; *Presidentes Adjuntos*, el Oficial Mayor y el Secretario

¹⁵ México. Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal. "Acuerdo por el que se crea el Comité Mixto de Capacitación del Departamento del Distrito Federal" 15 de febrero de 1985. P. 2

General del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal; *Secretaría Técnica*, el Director General de Administración y Desarrollo de Personal; *Miembros Directivos*, Secretarios Generales, Contralor General y Coordinadores Generales; *Consultoría*, Secretario Técnico de la Comisión Mixta de Escalafón y por los Subcomités Centrales y Desconcentrados.

Subcomités Centrales: *Presidencia*, Directores Generales; *Presidentes Adjuntos*, Coordinadores Administrativos y Secretarios de Educación de las Secciones Sindicales que correspondan; *Miembros Directivos*, Directores de Área y Representantes Sindicales; *Secretaría Técnica*, Titulares de las Áreas de Recursos Humanos o equivalentes.

Subcomités Desconcentrados: *Presidencia*, Titulares de los Órganos Desconcentrados; *Presidentes Adjuntos*, Subdirectores de Órganos Desconcentrados, Subdelegados; *Miembros Directivos*, Coordinadores Administrativos de los Órganos Desconcentrados y Representantes de las Secciones Sindicales; *Secretaría Técnica*, Titulares de las Áreas de Recursos Humanos y Representantes Sindicales.

Las atribuciones más importantes de la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación son: el establecimiento de la Metodología para operar el Sistema de Capacitación así como la integración de los Subcomités Mixtos de Capacitación.

Los Subcomités Mixtos de Capacitación, en el marco de la Desconcentración, les compete atender sus necesidades de capacitación como lo señala el artículo segundo de los lineamientos para la operación del proceso de capacitación que a la letra dice: "Las dependencias, las unidades administrativas y los órganos desconcentrados deberán a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, llevar a cabo las acciones de Capacitación que requieran sus trabajadores, con el propósito de elevar la productividad y la calidad de los servicios que se presta a la ciudadanía"¹⁶

¹⁶ México Gaceta Oficial del Distrito Federal. Oficialía Mayor. "Lineamientos para la operación del proceso de capacitación de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal" 26 de agosto de 1996. P. 10

Los Subcomités tienen como principales atribuciones, las siguientes: el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Comité Mixto de Capacitación, la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la detección de necesidades de capacitación y el involucrar a las áreas de sus respectivas unidades para la elaboración de los programas de capacitación, orientando las acciones al desarrollo de los trabajadores.

Por Acuerdo de fecha 26 de enero de 1996, se delega a las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados la facultad de: "realizar sus programas de capacitación, el cumplimiento de la normatividad de capacitación que expida la Oficialía Mayor y comunicar a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de todos los programas a través de los titulares y presidentes de los Subcomités".¹⁷

La operación del proceso de capacitación por parte de las unidades administrativas es a través de los Subcomités, porque son las instancias responsables de elaborar y validar el diagnóstico de la detección de necesidades de capacitación, remitido posteriormente a la Dirección de Capacitación para su dictaminación.

La presupuestación de las acciones de capacitación es responsabilidad de cada unidad administrativa y los recursos asignados en la partida 3302 "Capacitación" son intransferibles e irreductibles.

En la capacitación directiva se deben contemplar recursos presupuestales para las participaciones en diplomados, especializaciones y otros eventos impartidos por instituciones públicas o privadas, sin afectar las partidas y los montos destinados al programa reportados ante la Dirección de Capacitación.

Es muy importante tener en cuenta, que las unidades administrativas aseguren que sus responsables de capacitación conozcan los componentes del sistema de capacitación, con la finalidad de homogeneizar técnicas y procedimientos que garanticen el uso apropiado de los formatos utilizados durante el proceso.

¹⁷ México Diario Oficial. Departamento del Distrito Federal. "Acuerdo por el que se delega en las dependencias, las unidades administrativas y los órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal, la facultad de formular y realizar los programas de capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran". 26 de enero de 1996. P. 93.

1.3 ETAPA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

En esta etapa las dependencias, unidades administrativas y los órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal se encargan de elaborar el Programa Anual de Capacitación dirigido al personal técnico-operativo y de mandos medio y superior.¹⁸ Considerando, para la consecución de las metas, una disponibilidad presupuestal en la partida 3302 "Capacitación", con ello se eroga el pago por contrato de servicios de capacitación.

Con base en que la Etapa de Detección de Necesidades de Capacitación identifica los conocimientos, habilidades y actitudes que deben actualizar, desarrollar y/o mejorar los servidores públicos tanto de nivel técnico-operativo como de estructura. La Etapa de Programación define las acciones de capacitación para atender tales necesidades.

La Dirección de Capacitación como área de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, y lo descrito en el punto 1.2, se encarga de normar el proceso del Sistema de Capacitación. Corresponde directamente a la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación atender, como su nombre lo indica, la etapa de programación y presupuestación del sistema.

La continuación del proceso en esta etapa implica con base en los resultados de la etapa anterior, establecer metas en términos de la cantidad de acciones de capacitación a realizar, como de la cantidad de participantes previstos, la calendarización de las acciones, el cálculo del costo para cada una de ellas y, posteriormente, la definición de objetivos y contenidos temáticos, así como la contratación de los proveedores externos de servicios de capacitación.

Todo lo anterior constituye el producto final de la etapa: el **Programa Anual de Capacitación**, es mediante el cual deberán ser atendidas las necesidades detectadas para contribuir al óptimo desempeño de las funciones y actividades cotidianas de los servidores públicos y, por

¹⁸ México, Gobierno del Distrito Federal, Oficialía Mayor. "Normatividad en Materia de Administración de Recursos". Capítulo II, Apartado B, Numerales 137 y 141. México. PP. 34 y 40.

tanto, para incrementar la capacidad de respuesta de sus áreas de competencia en beneficio de sus clientes internos y externos.

Los programas se orientan hacia la generación de una cultura de calidad en las diversas áreas de trabajo, así como en mejorar la prestación de los servicios a los habitantes de la Ciudad de México.

Lo anterior responde a las políticas tanto del Gobierno Federal como del Gobierno Local que buscan eficientar la Administración Pública mediante la formación y profesionalización del servicio público.

Anualmente, la Dirección de Capacitación a través de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, planea un conjunto de actividades encaminadas a la preparación de los responsables de capacitación de las unidades administrativas para que cuenten con las normas y lineamientos, los criterios metodológicos y los formatos correspondientes para integrar y presentar, en tiempo y forma, sus programas anuales de capacitación.

1.3.1 OBJETIVO Y DESARROLLO DE LA ETAPA DE PROGRAMACION

El objetivo de la etapa de programación consiste en garantizar la integración en tiempo y forma, de programas congruentes con la detección de necesidades y, por tanto, la planeación de acciones de capacitación estrechamente vinculadas con los requerimientos del personal y los objetivos institucionales.

Para alcanzar el objetivo se realiza lo siguiente:

Impartición del Taller de Programación-Presupuestación. El taller es impartido por el Jefe de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, en forma simultánea con el Taller para la elaboración del Diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación, ambos eventos se realizan previo al inicio del proceso de capacitación, la información que se proporciona consiste en difundir los lineamientos y criterios que regirán el desarrollo del proceso para el presente ejercicio.

El taller se imparte durante varias sesiones donde se agrupan a las unidades administrativas por subsector y es dirigido tanto a los Secretarios Técnicos -o equivalentes- de las dependencias y unidades administrativas agrupadas en los 48 Subcomités Mixtos de Capacitación instalados, como a los responsables de capacitación. Se entrega a los participantes una guía denominada **Taller de Programación y Presupuestación de la Capacitación**.

La guía se prepara con el propósito de facilitar el desarrollo del Taller y de proporcionar información precisa para que la transición de la etapa de detección de necesidades a la de programación resulte lo más sencilla posible; a su vez, propicia tanto la organización de las actividades como la administración del tiempo para efectuar las actividades correspondientes.

El objetivo del taller es proporcionar a los responsables de capacitación de las unidades administrativas los conocimientos teórico-prácticos y normativos que les permitan la correcta elaboración del Programa Anual de Capacitación. Se busca la mejor formación de los participantes para el desarrollo óptimo de la etapa.

Durante la impartición del taller se explica como debe ser la transición de los resultados de la detección de necesidades hacia la programación de acciones de capacitación con sus respectivos participantes, el llenado apropiado de los formatos que conforman el programa, las prioridades institucionales por modalidad de capacitación y por bloque temático, la calendarización de las acciones y en su caso, la seriación así como el costo previsto para la operación de todo el programa.

El anteproyecto de presupuesto para operar el programa debe registrarse en la partida 3302, misma que contempla tres conceptos: acciones de capacitación, inscripciones en eventos organizados por otras instituciones y enseñanza abierta. El monto calculado también debe registrarse en el Programa Operativo Anual de la unidad administrativa que corresponda.

Para efectos de la elaboración del Programa Anual de Capacitación 1999 y con base en la experiencia de años anteriores, se modificó el

formato, ahora denominado PROCAP UNICO, el cual se presenta en el Anexo 1, al final de este trabajo, y forma parte de la estrategia de solución presentada en el capítulo 3.

El formato PROCAP UNICO representa el Programa Anual de Capacitación propiamente dicho y su primera entrega a la Dirección de Capacitación es la segunda quincena del mes de julio de cada año, el formato registra las metas programático-presupuestales originales, y posteriormente en su segunda entrega, que es a partir del primer bimestre del año consecutivo, presenta las modificaciones de las metas iniciales así como su distribución mensual, de acuerdo con el presupuesto autorizado, que en la mayoría de los casos difiere del anteproyecto.

Asesorías. El objetivo de las asesorías es garantizar que los responsables de capacitación integren su Programa Anual de Capacitación con base en los resultados de la detección de necesidades y de los criterios y lineamientos vigentes en materia de capacitación; así como garantizar la entrega de los programas en tiempo y forma a la Dirección de Capacitación.

A pesar de que las mismas no se encuentran establecidas normativamente, es indispensable proporcionarlas, ya que coadyuvan para la elaboración del programa. El periodo que abarcan las asesorías comienza desde el día siguiente a la primera sesión del Taller hasta la presentación definitiva de cada programa, y son atendidas todas las dudas relacionadas con los criterios a seguir y con el llenado del formato. En este periodo se solicita el formato en borrador del PROCAP UNICO.

Integración del Programa Anual de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal. De acuerdo con la información de cada uno de los dictámenes técnicos, se elabora el concentrado del Programa Anual de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal, se registran los datos por vertiente (desconcentración y dirección) y por modalidades de capacitación (genérica, específica y directiva), como de las metas de capacitación y participantes previstos en cada uno de los bloques temáticos, del grado de participación de los proveedores externos e internos de servicios de capacitación, así como del monto del

anteproyecto de presupuesto. Toda esta información se ordena y se grafica por subsector y a nivel sectorial.

Es necesario mencionar que la Integración del documento se realiza a reserva de que durante el primer bimestre de cada año las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal efectúen modificaciones a sus Programas, en función del monto presupuestal que autorice la Subsecretaría de Egresos del Gobierno del Distrito Federal. Las modificaciones se reportan a la Dirección de Capacitación mediante el mismo formato PROCAP UNICO durante el transcurso del periodo señalado.

Posteriormente, es necesario iniciar los preparativos para efectuar la contratación de los proveedores de servicios de capacitación, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas que emite la Oficialía Mayor del GDF. El Programa Anual de Capacitación deberá presentarse como Anexo Técnico ante el Subcomité de Adquisiciones respectivo. En este sentido, la definición de objetivos y contenidos temáticos permitirá a los proveedores elaborar los materiales apropiados y seleccionar a los instructores idóneos para operar las acciones de capacitación que satisfagan las necesidades planteadas.

1.3.2 PROCESO DE DICTAMINACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

La dictaminación a los programas anuales de capacitación es un subproceso que forma parte de la Etapa de Programación.

El objetivo de la dictaminación es determinar si los programas cumplen o no con los resultados de la detección de necesidades de capacitación así como con las disposiciones, lineamientos y criterios vigentes en materia de capacitación y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales de las unidades administrativas del Gobierno del Distrito Federal.

Para efectos de la dictaminación, se utiliza el formato DICTAMEN TECNICO, éste se presenta en el Anexo 2 al final del trabajo, se requisita con base en la información vertida en cada programa. La

prontitud en la entrega de dichos dictámenes está sujeta en gran medida a que las unidades administrativas remitan en tiempo y forma sus respectivos programas.

El subproceso de dictaminación comprende la emisión de dos dictámenes técnicos: la primera emisión corresponde a la entrega en versión definitiva del Programa Anual de Capacitación Original a la Dirección de Capacitación de acuerdo con las fechas establecidas en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos de la Oficialía Mayor.

La importancia del dictamen técnico radica en que las unidades administrativas deben recibirlo con prontitud, para que el área de finanzas de sus respectivas unidades integre el anteproyecto de presupuesto de la partida 3302 "Capacitación" en sus Programas Operativos Anuales, y tengan la posibilidad de que se considere integra esta cantidad para operar en su totalidad las acciones del programa.

La segunda emisión se relaciona con las modificaciones al Programa con base en el presupuesto autorizado que emite la Subsecretaría de Egresos para el presente ejercicio en la misma partida.

La emisión del segundo dictamen es igualmente importante, para que las unidades administrativas puedan comenzar la contratación de proveedores de servicios de capacitación, como lo marca la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, y cuenten con tiempo suficiente para cumplir los plazos de ejecución de las acciones.

El subproceso de dictaminación se compone con los siguientes elementos:

- El Dictamen Técnico de los resultados del diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación que emite la Unidad Departamental de Diagnóstico y Educación de la Dirección de Capacitación, se remiten a las unidades administrativas correspondientes, y una copia a la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación.

- El Programa Anual de Capacitación. Lo elaboran los responsables de capacitación de las unidades administrativas con base en el dictamen técnico de la Detección de Necesidades, en los criterios y lineamientos impartidos en el Taller de Programación-Presupuestación y en las asesorías ofrecidas para el caso. Los programas son validados por cada Subcomité Mixto de Capacitación. En el programa se calendarizan las acciones de capacitación con mayor demanda y prioritarios para la unidad administrativa; el número de participantes, como el presupuesto previsto en la partida 3302 "Capacitación" para cumplir con las metas establecidas;

- **Los Dictámenes Técnicos de los Programas Anuales de Capacitación**, los emite la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, una vez revisados los programas de las unidades administrativas, verifica que exista congruencia de la información entre los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación y las acciones de capacitación programadas. Pondera la información presentada con los criterios y lineamientos que rigen la elaboración de los programas.

- Los Programas Anuales de Capacitación Modificados, las unidades administrativas lo remiten a la Dirección de Capacitación durante el transcurso del primer bimestre del año en que se van a operar, en este periodo se ajustan los programas. Las modificaciones se presentan en el mismo formato PROCAP y pueden comprender cancelaciones, adiciones o sustituciones de las acciones de capacitación, según las prioridades de las unidades administrativas y a las normas establecidas por la Dirección de Capacitación para este tipo de modificaciones.

- **Los Dictámenes Técnicos de los Programas Anuales de Capacitación Modificados**, se emiten cuando una vez analizadas las modificaciones a los programas, se concluye con su validez o no, de acuerdo con los ajustes efectuados y la correlación congruente con las modificaciones presentadas, éstos registran las metas definitivas de las acciones de capacitación, los participantes y el presupuesto para el presente ejercicio.

2. RECOPIACION DE INFORMACION

2.1 ANALISIS DE INFORMACION DOCUMENTAL

El objetivo en la recopilación de información permitirá determinar los obstáculos principales que se presentaron durante la dictaminación de los programas anuales de capacitación en el periodo 1995-1997.

Por la experiencia en el área, se observa que durante este periodo los programas de capacitación en su mayoría, son enviados de manera extemporánea, dificultando la emisión oportuna de los dictámenes técnicos respectivos; la problemática se presenta año con año, la cual difiere, el cumplimiento de las metas de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación y tiene como consecuencia que las unidades administrativas reciban el dictamen técnico de sus programas en forma tardía; ocasionando problemas como los siguientes: el monto previsto en la partida 3302 "Capacitación" de los Programas Operativos Anuales sea diferente con respecto al anteproyecto de presupuesto requerido para la operación total de las acciones de capacitación, retraso en la contratación de los proveedores de servicios de capacitación y, que se difiera la operación del programa conforme a las fechas establecidas.

Por lo tanto, el análisis de los documentos sirven de sustento en la aplicación de medidas de solución a la problemática presente; los documentos son principalmente: los **Programas Anuales de Capacitación Sectoriales del Gobierno del Distrito Federal** que corresponden a los años **1995** (periodo 1996), **1996** (periodo 1997) y **1997** (periodo 1998).

Es a partir del año de 1996 cuando la integración del Programa Sectorial, en su versión definitiva comprende alrededor de un semestre, tres meses posteriores a la primera dictaminación más otros tres meses a la segunda dictaminación que corresponde a los programas anuales de capacitación modificados. En este año es cuando formalmente inició el proceso de la dictaminación en dos tiempos: el primero, cuando las unidades administrativas envían el Programa Anual de Capacitación original a la Dirección de Capacitación; y el segundo,

cuando se realizan las modificaciones al programa con base en el presupuesto autorizado.

Otro fuente de información son los resultados del **Diplomado Calidad Total en el Servicio**, documento que elaboró el Jefe de la Unidad Departamental con base en la problemática del subproceso de dictaminación. Los resultados son un soporte más que contribuyen para la elaboración del proyecto de mejora en la emisión de los dictámenes técnicos.

La tercera fuente y debido a que las anteriores se refieren a las perspectivas de los clientes externos así como del Jefe de la Unidad acerca del subproceso, se refiere a los actores directamente responsables de operar el subproceso: el personal de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, por lo tanto, se efectuó una junta para conocer las causas de las problemáticas que presentan al momento de elaborar los dictámenes técnicos como las posibles soluciones que contemplan para la funcionalidad del subproceso.

2.2 ANALISIS DE LOS CUADROS ESTADISTICOS DE RECEPCION DE PROGRAMAS (CUADROS HISTORICOS)

En el año de 1995 se elaboró el **Programa de Capacitación Sectorial 1996**, el cual se integró con base en la información de los dictámenes técnicos de cada uno de los programas anuales de capacitación de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del entonces Departamento del Distrito Federal.

Las metas registradas como definitivas en materia de capacitación fueron las siguientes: capacitar con 4,750 acciones a 78,235 servidores públicos que representaban el **37.25%** de un total de 210,000 servidores. Se atendió además, a 64 unidades administrativas que representaban el **70.32%** de un total de 91 unidades. El presupuesto total previsto fue de \$18'510,796.25

La conclusión más relevante que señala obstáculos en la integración final del documento, destaca la siguiente:

*“Finalmente, es necesario abreviar los tiempos de entrega de los programas no sólo para estar en condiciones de elaborar los dictámenes correspondientes con oportunidad, sino para integrar debidamente en tiempo y forma el programa sectorial. Este año la mayoría de las unidades administrativas entregaron sus programas en fechas muy posterior a la indicada como límite.”*¹⁹ (el subrayado es mío).

La conclusión anterior destaca la necesidad de que los programas se entreguen en forma oportuna para cumplir con las metas y objetivos de la Unidad Departamental.

En 1996 se elaboró el **Programa Anual de Capacitación del Sector DDF 1997**, en el documento se registraron las metas siguientes: capacitar con 5,921 acciones a 97,777 servidores públicos que representaban el **47.97%** de un total de 203,806 servidores. Se atendió a 75 unidades administrativas que representaban el **71.42%** de un total de 105 unidades que conformaban el Sector. El presupuesto autorizado en conjunto comprendió la cantidad de \$30'284,429.00

De las conclusiones del documento que se refieren a obstáculos en el subproceso de dictaminación, las más relevantes son las siguientes:

Primera: “Es necesario puntualizar que la integración de este documento fue diferida toda vez que se estimó un periodo de tres meses (enero-marzo) para que se efectuaran modificaciones a los programas, en función del monto presupuestal autorizado por la Dirección General de Programación y Presupuesto. Sin embargo, para efecto de emitir las autorizaciones correspondientes, el retraso de las unidades administrativas rebasó, en mucho, la fecha definitiva para entregarlas (31 de marzo). Esto a su vez, limitó el procesamiento de dicha información como se hizo en los programas originales.”²⁰

Como se puede observar, fue constante el retraso de la entrega del programa modificado y como consecuencia se retrasó la emisión del

¹⁹ México. Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1996". México. DGADP. Dirección de Capacitación 1996. P. 67

²⁰ México. Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1997". México. DGADP. Dirección de Capacitación 1997. P. 19

dictamen técnico correspondiente por lo que es importante determinar las causas del retraso en la entrega de los programas.

Segunda: "(...) aún se requiere intensificar los esfuerzos conjuntos para lograr una cabal homogeneización de criterios que se manifieste en una apropiada integración de los datos recabados y en el desarrollo de los procesos de tal manera que se de cumplimiento en tiempo y forma; es decir, en la correcta aplicación de los lineamientos establecidos en la materia por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal a través de la Dirección de Capacitación y de la entrega de la información en las fechas definidas al efecto." ²¹

La cita anterior indica como causa del retraso en la entrega de programas, la falta de homogeneización de criterios por parte de los responsables de capacitación al momento de programar las acciones de capacitación, ya que al no existir vinculación entre resultados de Detección de Necesidades de Capacitación y Programación los soportes para emitir una dictaminación favorable son insuficientes e implica correcciones al programa con prorrogas de tiempo para su entrega.

Tercera: "(...) es práctica común en las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados que, a lo largo del ejercicio, se efectúen modificaciones a los programas (adiciones, sustituciones, reprogramaciones y/o cancelaciones de acciones de capacitación) debido a que surgen nuevas necesidades y/o requerimientos, en ocasiones impostergables o bien difícilmente predictibles con seis meses o un año de anticipación. Tales modificaciones imprimen un matiz significativo al desarrollo de los programas (...)"²²

Esta conclusión mas que referirse a obstáculos y soluciones tiene carácter cualitativo, ya que es relevante cuan importante es la planeación de las metas, porque mucha de las veces la programación tiene una visión inmediata por los responsables de capacitación y en realidad es mucho más, al contemplar el seguimiento al personal capacitado o en aquel que está por comenzar, por esto la necesidad de

²¹ IBIDEM P. 34

²² IBIDEM P. 37

planear las acciones de capacitación a mediano y largo plazo y evitar las alteraciones de las metas, en lo posible de los programas.

Finalmente en 1997 se elaboró el ***Programa Anual de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal 1998***, el cual contempló las siguientes metas: capacitar con 5,160 acciones a 109,611 servidores públicos que representaban el **47.34%** de un total de 231,517 servidores. Se atendió a 79 unidades administrativas que representaban el **76.69%** de un total de 103 unidades que conformaban el Sector. El monto autorizado en la partida 3302 "Capacitación" fue de \$52'367,181.00

En las conclusiones del documento la más relevante fue la siguiente:

"3.- Planeación a corto plazo. Generalmente, las unidades administrativas hacen los preparativos para el ejercicio siguiente planteando necesidades y cursos en lo inmediato, perdiendo de vista que el programa será operado ocho meses después y esto también provoca cambios al momento de elaborar los programas pues las necesidades originales pierden vigencia y se incorporan nuevas necesidades y/o peticiones en el transcurso del proceso. Por tanto, es indispensable que, al llevar a cabo las actividades de entrevistas y de integración al programa, se enfatice la importancia de proyectar a mediano y largo plazo las necesidades y la propuesta de cursos. Con el propósito de establecer metas reales y de reducir las incongruencias que esto provoca entre los resultados de la DNC y el contenido de los programas." ²³

Como se mencionó en la tercera conclusión del Programa 1997 y se observa en esta última, la falta de planeación de las acciones de capacitación tiende a reflejarse en modificaciones ajenas a los resultados de la Detección de Necesidades, por lo cual, la totalidad de las acciones de capacitación del programa es inconsistente e incongruente con la información original, ocasionando la revisión constante del programa con los responsables de capacitación de las áreas involucradas así como el retraso para las entregas definitivas.

²³ México Departamento del Distrito Federal Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1998" México. DGADP. Dirección de Capacitación 1998. pp. 28 y 29.

En el siguiente cuadro se presentan las metas registradas tanto de acciones, participantes y presupuestos para los programas originales como programas modificados así como el número de unidades que intervinieron en el proceso durante el periodo 95-97 (ver cuadro 1).

PERIODO 1995-1997

AÑO	PROGRAMA	ACCIONES DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	%	SERVIDORES PÚBLICOS EN PLANTILLA EN EL GDP	UNIDAD ADMVA	%	TOTAL UNIDAD ADMVA DDF	TOTAL PRESUPUESTO PARTIDA 3302 'CAPACITACIÓN'
1995 (PAC 96)	ORIGINAL	4,750	78,235	37.25	210,000	64	70.32	91	18'510,796.25
	MODIFICADO	---	---	---	---	---	---	---	---
1996 (PAC 97)	ORIGINAL	5,998	116,020	56.92	203,806	73	69.52	105	33'197,070.25
	MODIFICADO	5,921	97,777	47.97		75	71.42		30'284,429.00
1997 (PAC 98)	ORIGINAL	6,335	136,985	59.16	231,517	78	75.72	103	68'687,204.30
	MODIFICADO	5,160	109,611	47.34		79	76.69		52'367,181.00

Cuadro 1 Distribución de los Programas de Capacitación Sectorial del DDF.
Periodo 1995-1997.

Como se observa en el Cuadro 1, las metas registradas de cursos, participantes y presupuesto así como de unidades administrativas atendidas se incrementan año con año, por lo tanto la demanda de un mejor servicio es imperante para cumplir con las expectativas de los clientes externos de la Dirección de Capacitación.

Por último, se presenta el comparativo de entrega de programas a la Dirección de Capacitación, e igualmente durante el periodo 95-97 (ver cuadro 2).

PERIODO 1995-1997

AÑO	Programa Anual de Capacitación	ORIGINAL		MODIFICADO	
		ENTREGA EN TIEMPO	ENTREGA EXTEMPORANEA	ENTREGA EN TIEMPO	ENTREGA EXTEMPORANEA
1995	1996	10 (16.12%)	54 (83.88%)	---	---
1996	1997	11 (15%)	62 (85%)	58 (77.34%)	17 (22.66%)
1997	1998	8 (10.25%)	70 (89.74%)	41 (51.89%)	38 (48.10%)
1998	1999	21 (31.34%)*	46 (68.65%)**	dato no disponible	dato no disponible

*DATO AL 14 DE AGOSTO DE 1998

** DATO PRELIMINAR CON BASE EN EL TOTAL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE PARTICIPARON EN LA DNC (67)

Cuadro 2 Comportamiento de Entrega del Programa Anual de Capacitación.
Periodo 1995-1997.

De acuerdo con el Cuadro 2, el comportamiento de entrega de programas a la Dirección de Capacitación durante el periodo 1995-

1997, fue el siguiente: Para los programas que fueron entregados en tiempo el porcentaje promedio fue **13.79%** y para los programas entregados extemporáneos, el porcentaje promedio fue de **86.20%**. Lo cual ocasiona, incumplimiento de metas tanto para la Dirección de Capacitación como para las propias Unidades Administrativas.

Sin embargo, para efectos del programa 1999 se observa un incremento de programas entregados en tiempo (**31.34%**) en comparación del **13.79%** promedio que se registro durante el periodo 95-97. Aunque es importante aclarar que el incremento de programas entregados en tiempo se debió en parte a una prórroga de 15 días hábiles, posteriores a la fecha original de entrega conforme a la Normatividad en Materia de Administración de Recursos, derivado del desfaseamiento en la etapa de Detección de Necesidades de Capacitación.

También contribuyó para el incremento en la entrega en tiempo de los programas para 1999, a pesar de la prórroga, la aplicación de medidas instrumentadas en la unidad departamental, las cuales se explicarán más adelante en el capítulo 3.3.

2.3 INFORME DE RESULTADOS DEL DIPLOMADO CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

Durante el transcurso del segundo semestre de 1997, el Jefe de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación, Lic. Sergio Navarrete Vázquez asistió al **Diplomado Calidad Total en el Servicio**, el cual fue impartido por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM,

En el diplomado tuvo como objeto de estudio el subproceso de **Dictaminación de los Programas Anuales de Capacitación**, motivado en la necesidad de mejorar en este aspecto y debido a que la problemática de retraso en la emisión de los mismos se presenta año con año y conlleva al incumplimiento de metas y objetivos de la unidad departamental así como la afectación de otras actividades inherentes a la propia unidad departamental.

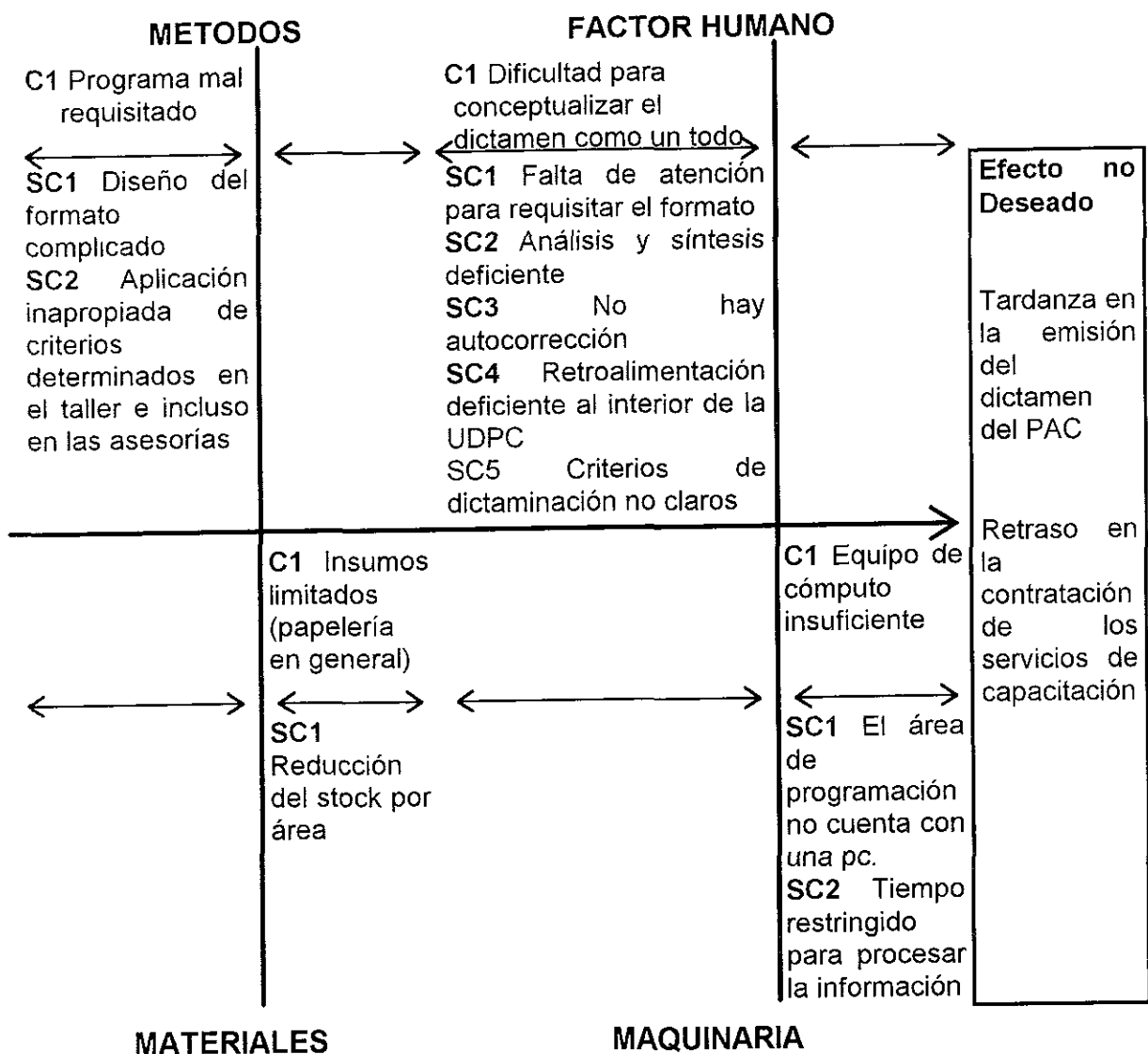
El subproceso fue analizado para determinar sus causas y para la búsqueda de soluciones con la finalidad de eficientar el subproceso. Los medios en que se basó para la búsqueda de causas fue la utilización del Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Pareto así como el Cuadro para la Generación de Opciones de Solución con base en las problemáticas detectadas y, por último la Evaluación y Selección de Opciones de Solución.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)

Nombre del Proyecto: Reducir el tiempo de respuesta en la emisión del dictamen técnico del programa anual de capacitación.

Fecha: Junio 1997

Elaborado por: Equipo #1



CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO
RETRASO EN LA EMISION DEL PAC.	CRITERIOS DE DICTAMINACION NO CLAROS.	NO.	SI, PORQUE COMPETE DIRECTAMENTE A LA UNIDAD DEPARTAMENTAL.
	APLICACION INAPROPIADA DE CRITERIOS DIFUNDIDOS EN TALLERES Y ASESORIAS.	SI, ENTRE EL J.U.D. Y EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.	SI, DEPURANDO LOS CRITERIOS PARA ELABORAR EL PROGRAMA Y REFORZAR LAS ASESORIAS.
	TIEMPO RESTRINGIDO PARA PROCESAR LA INFORMACION (USO DE LA PC).	SI, ENTRE EL SUBDIRECTOR Y EL J.U.D.	SI, DISTRIBUIR ADECUADAMENTE EL USO DEL EQUIPO EN FUNCION DE LAS CARGAS REALES DE TRABAJO.
	REDUCCION DEL STOCK (PAPELERIA).	SI, ENTRE EL SUBDIRECTOR Y EL J.U.D. POR SEPARADO.	SI, UTILIZANDO MATERIAL DE REUSO O COMPRANDO CON RECURSOS PROPIOS PARA QUE SEAN REEMBOLSADOS Y ASI EVITAR RETRASO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS.
	DESINTERES Y ESCASO SEGUIMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU PROGRAMA EN EL AREA CENTRAL.	SI, ENTRE EL DIRECTOR DE CAPACITACION Y LAS UNIDADES ADMVAS.	SI, PROPONER AL DIRECTOR DE CAPACITACION MEDIDAS MAS RIGUROSAS ANTE EL INCUMPLIMIENTO.
	PROGRAMAS MAL ELABORADOS POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	SI, ENTRE EL J.U.D. Y LAS UNIDADES ADMVAS.	SI, ACERCAMIENTO DEL J.U.D. A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

Continuación

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO
	EL PROGRAMA DE CAPACITACION NO SE CONSIDERA PRIORITARIO.	SI, ENTRE EL OFICIAL MAYOR, DIRECTOR GENERAL Y DIRECTOR DE CAPACITACION.	SI, CONCERTACION ENTRE EL OFICIAL MAYOR Y EL DIRECTOR GENERAL.
	INAPROPIADA DELEGACION DE FUNCIONES AL PERSONAL DE LA UDPC.	SI, ENTRE EL SUBDIRECTOR Y EL J.U.D.	SI, PLANEAR Y PREVER LAS ACTIVIDADES, DISTRIBUIR CARGAS DE TRABAJO Y PREPARAR MEJOR AL PERSONAL.
	INADECUADA PLANEACION Y PREVISION DE PARTE DE NIVEL CENTRAL EN RELACION CON EL POA (FECHAS CALENDARIO).	SI, ENTRE EL DIRECTOR GENERAL Y EL DIRECTOR DE CAPACITACION.	SI, CONCERTACION ENTRE DIRECTOR GENERAL Y DIRECTOR DE CAPACITACION (PARA ADECUAR LA NORMATIVIDAD).
	INADECUADA APLICACION DE LINEAMIENTOS DE PARTE DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y DESCONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.	SI, ENTRE EL DIRECTOR DE CAPACITACION Y UNIDADES ADMVAS.	SI, REVISION Y ADECUACION DE LA NORMATIVIDAD, A PARTIR DE LOS CALENDARIOS ESTABLECIDOS.

ANALISIS DE PARETO

EFECTO NO DESEADO: TARDANZA EN LA EMISION DEL P. A. C.

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGUN EL PESO DE LAS CAUSAS	CAUSAS VITALES: DEL 20% AL 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN 70% AL 80% DEL EFECTO.	
C1: CRITERIOS DE DICTAMINACION NO CLAROS	7	CV6	
C2: APLICACION INAPROPIADA DE CRITERIOS EN TALLERES Y ASESORIAS	7	CV7	
C3: TIEMPO RESTRINGIDO PARA PROCESAR LA INFORMACION. (USO DE LA P.C.)	5	CV8	
C4: REDUCCION DEL STOCK (PAPELERIA).	5	CV9	
C5: DESINTERES Y ESCASO SEGUIMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU PROGRAMA EN EL AREA CENTRAL.	15	CV3	
C6: PROGRAMAS MAL ELABORADOS POR LAS UNIDADES.	10	CV4	
C7: EL PROGRAMA DE CAPACITACION NO SE CONSIDERA PRIORITARIO.	5	CV10	
C8: INAPROPIADA DELEGACION DE FUNCIONES AL PERSONAL.	8	CV5	
C9: INADECUADA PLANEACION Y PREVISION DE PARTE DE NIVEL CENTRAL EN RELACION CON EL POA (FECHAS CALENDARIO.)	18	CV2	
C10: INADECUADA APLICACION DE LINEAMIENTOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y DESCONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.	20	CV1	

GENERACION DE OPCIONES DE SOLUCION

EFFECTO NO DESEADO: TARDANZA EN LA EMISION DEL P.A.C.

CAUSAS VITALES

OPCIONES DE SOLUCION PROPUESTAS
Y SELECCION

<p>CV1: INADECUADA PREVISION DE PARTE DEL NIVEL CENTRAL EN RELACION CON EL POA (FECHAS).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S1 CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS DISPOSICIONES VIGENTES, PARTICULARMENTE LAS RELACIONADAS EN MATERIA DE CAPACITACION.
<p>CV2: INADECUADA APLICACION POR PARTE DE LAS UNIDADES Y DESCONOCIMIENTO DE LINEAMIENTOS Y DE LA NORMATIVIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S2 DIFUSION COMPLETA DE LA INFORMACION DE LA ETAPA DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION. A) PROPICIAR EL ACERCAMIENTO DEL AREA CENTRAL DURANTE EL PERIODO DE ASESORIAS, MEDIANTE LA SUPERVISION DE CAMPO Y ATENCION TELEFONICA.
<p>CV3: DESINTERES Y ESCASO SEGUIMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN SU PROGRAMA DE CAPACITACION.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S3 PROMOVER LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION COMO INVERSION AL INTERIOR DE LOS SUBCOMITES MIXTOS Y PERSONAL DE ESTRUCTURA.

EVALUACION Y SELECCION DE OPCIONES DE SOLUCION

NOMBRE DEL PROYECTO: REDUCIR EL TIEMPO DE RESPUESTA EN LA EMISION DEL DICTAMEN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION.

CRITERIOS DE EVALUACION	OPCIONES DE SOLUCION					
	CV1	CV2	CV3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6
BENEFICIOS (B)	100	85	100	80		
COSTOS (C)	30	20	70	50		
RELACION B/C	3.3	4.2	1.4	1.6		
ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS (-3 A +3)					
OFICIAL MAYOR	+3	+3	+1	+2		
DIRECTOR GRAL.	+3	+3	+1	+2		
DIRECTOR DE CAP.	+3	+3	0	+1		
SUBDIRECTOR	+3	+3	-2	+1		
J.U.D. DE PROGRA.	+3	+3	+2	+3		
PERSONAL UDPC.	+3	+3	+3	+3		
SUBTOTALES (+1)	18 -1	18 -1	7 -2	12 -1		
BALANCE BAR (+1)	18	18	3.5	12		
TOTAL	21.3	22.2	4.9	13.6		
SELECCION Y PRIORIZACION	2	1	4	3		

De acuerdo con los resultados anteriores, el subproceso de dictaminación presenta un análisis minucioso y sistemático así como los factores causales, la intervención y el peso de cada uno de los actores en la solución, asimismo se obtiene la relación costo-beneficio entre las propuestas de solución. Estos resultados serán retomados posteriormente para sustentar el proyecto de mejora que propongo en el siguiente capítulo.

A continuación se presentan los resultados del cuestionario que el jefe de unidad departamental diseño y aplicó a los clientes externos para conocer los factores que impiden satisfacer sus expectativas al 100%.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 20 responsables de capacitación, seleccionados por el método aleatorio simple, de igual número de unidades administrativas de un total de 103 unidades que intervinieron en la Detección de Necesidades para la elaboración del Programa Anual de Capacitación 1998, mismas que conformaban el entonces Departamento del Distrito Federal.

El objetivo en la aplicación del cuestionario fue conocer la calidad del servicio que se brindó a los responsables de capacitación como clientes externos de la unidad departamental.

La aplicación del cuestionario fue durante el periodo de asesorías que proporcionó el personal de la unidad departamental a los responsables de capacitación para la elaboración de sus Programas. Los resultados en términos generales, fueron los siguientes: (el formato del cuestionario así como del concentrado de los resultados se presentan en el Anexo 3 al final del documento).

Los clientes opinaron que *el personal de la unidad departamental*, en la mayoría de los casos, *sí estaban capacitados* para atenderlos con los siguientes atributos: eficiencia, amabilidad, conocimiento, experiencia; disponibilidad y profesionalismo.

Cuando los responsables de capacitación recibieron *atención personalizada*, el servicio en la mayoría de los casos *siempre fue amable, aportó soluciones y fue inmediata*.

Respecto a los *compromisos que adquirió el personal* de la unidad departamental con sus clientes, ocurrió con mayor frecuencia que *siempre* los cumplieron en tiempo y forma.

Con respecto a la atención, se les cuestionó *si cuando fueron atendidos se satisficieron plenamente sus necesidades*, en la mayoría de los casos *siempre quedaron satisfechos* y en pocos casos, *en ocasiones quedaron satisfechos*.

Los clientes calificaron (en una escala del 1 al 10) el desempeño del personal de la Unidad Departamental de la siguiente forma: Para el *dominio de la normatividad en materia de capacitación* la calificación

promedio fue de 9, respecto al *conocimiento de la estructura y funciones de la Dirección de Capacitación* así como del *dominio del proceso de programación*, fue de 8.5 en promedio; y en el aspecto de *negociación y concertación* fue calificado en promedio con 7.9.

En relación con las *asesorías personalizadas*, el total de encuestados opinó que *siempre facilitaban sus actividades*. Cuando fueron *vía telefónica*, la *mitad* opinó que *siempre facilitaron sus actividades*, algunos opinaron que *en ocasiones sí facilitaban sus actividades* y en *un sólo caso nunca le facilitó sus actividades*.

En todos los casos, *siempre* ocurrió que los clientes fueron *comprendidos respecto a sus necesidades* y *obtuvieron soluciones adecuadas*.

Cuando existieron *desacuerdos*, en la *mayoría de los casos*, el personal de la *Unidad Departamental* escuchó el *punto de vista del cliente* y *buscó la solución más apropiada para ambas partes*. Sin embargo, ocurrió en *pocos casos* que *tanto escuchó su punto de vista pero impuso la solución* así como *delegó la búsqueda de soluciones en el cliente*.

Los tiempos óptimos que consideran los clientes para diferentes servicios que se les ofrecen, fueron los siguientes:

Una hora para las asesorías, dos semanas tanto para la emisión de los dictámenes técnicos de los programas anuales de capacitación como para la emisión de la autorización de modificaciones a los mismos programas. Y una semana en la emisión de autorizaciones para inscripciones en eventos organizados por otras instituciones.

Por último, las sugerencias más relevantes de los clientes fueron las siguientes:

- I. Impartición de más talleres para la correcta programación de los eventos.
- II. Asesorías programadas y juntas de responsables de capacitación con el personal de la Unidad Departamental.

- III. Mayor coordinación con la Unidad Departamental de Análisis y Asistencia Técnica (ahora Diagnóstico y Educación) para la homogeneización de los criterios y la designación de una sola persona que se encargue de los trámites.
- IV. Trabajar un anteproyecto para evitar desfase y que exista la factibilidad de congruencia entre las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación y de Programación para el respectivo seguimiento.

Estos resultados no se habían procesado, aún más, no se ha instrumentado alguna medida mayor que optimice el subproceso, por lo cual esta información es valiosa ya que permite aplicar las mismas herramientas que afirman, o en su caso, se conozcan las nuevas expectativas de los clientes para adaptar una medida que cumpla en lo inmediato y persista a largo plazo para la funcionalidad del subproceso y de la etapa de programación.

2.4 REUNION DE TRABAJO CON EL PERSONAL DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Con la finalidad de determinar las causas principales que impiden la emisión oportuna del dictamen técnico de los programas anuales de capacitación así como las posibles soluciones, se efectuó una reunión con el personal de la unidad departamental. Las conclusiones más relevantes fueron las siguientes: (el método aplicado fue "lluvia de ideas").

Causas	Soluciones
<p>1. Los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas, en la mayoría de los casos, son de nuevo ingreso, por lo que desconocen la Normatividad en Materia de Administración de Recursos así como los lineamientos que rigen el proceso de la capacitación.</p>	<p>1. Elaboración de una base datos de Responsables de Capacitación de las unidades administrativas, misma que debe ser constantemente actualizada para identificar al personal de nuevo ingreso, los cuales serán inducidos al proceso de capacitación (por medio de sesión informativa, folletos, capacitación para reforzar los conocimientos, etc.). Impartición del curso "Administración de la Capacitación".</p>

Continuación

Causas	Soluciones
2. En la etapa de Detección de Necesidades de Capacitación, la unidad departamental responsable emite con retraso el Dictamen Técnico respectivo, por lo que retrasa la elaboración de los Programas.	2. Emitir acuerdo entre el personal de estructura de la Dirección de Capacitación que se responsabilizan de las etapas del Sistema, con la finalidad de respetar las fechas de cada proceso. Así como iniciar los preparativos para el siguiente ejercicio que corresponda a cada etapa, una vez concluido su proceso.
3. Las unidades administrativas entregan de manera extemporánea el Programa Anual de Capacitación a la Unidad Departamental de Programación.	3. Establecer sanciones en la normatividad, por ejemplo, extrañamientos. Replantear las funciones y atribuciones de los integrantes del Subcomité Mixto de Capacitación así como de los funcionarios del Comité Mixto de Capacitación con la finalidad de buscar su funcionalidad.
4. Las unidades administrativas hacen entrega del Programa Anual De Capacitación con errores de contenido ya que no reflejan los resultados de la Detección de Necesidades.	4. Normar la obligatoriedad de las asistencias al Taller como a las asesorías para reforzar los lineamientos y criterios en la elaboración del Programa.
5. La Unidad Departamental de Programación de la Capacitación no cuenta con equipo de cómputo propio y tiene dificultad en el acceso al equipo de la Dirección.	5. Consensar los horarios entre las unidades departamentales involucradas para el uso de las computadoras. Solicitar equipo de cómputo a la Coordinación Administrativa de la Dirección General u otra unidad administrativa. Realizar un análisis comparativo para la adquisición de equipo de cómputo con los resultados esperados (relación costo-beneficio).
6. La Dirección de Capacitación flexibiliza la Normatividad para la recepción de los Programas Anuales de Capacitación al permitir que las unidades administrativas entreguen su Programa de manera extemporánea.	6. Establecer sanciones en la Normatividad, por ejemplo, extrañamientos, a las unidades administrativas que incurran en este hecho.

Causas	Soluciones
<p>7. Las unidades administrativas sufren la rotación del personal de mandos medios en el área de capacitación. Y el personal nuevo desconoce el proceso de capacitación así como carece de antecedentes y registros históricos que deben existir en el área.</p>	<p>7. Normativamente, involucrar a los nuevos responsables. Sugerir en el Taller e incorporarlo en el manual. Revisar el histórico en materia de capacitación (mínimo ejercicio previo). Listado del personal y récord de cursos tomados. (retroalimentación a Detección de Necesidades).</p>
<p>8. La Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación que diseña la Dirección de Capacitación no se adapta con las funciones y atribuciones de todas las unidades administrativas del GDF.</p>	<p>8. Fortalecer las actividades de Investigación Metodológica con la finalidad de que las unidades administrativas diseñen su propia metodología, para posteriormente, enviar sus resultados a la Dirección de Capacitación mediante formato único. La Dirección deberá llevar a cabo la supervisión de campo durante el levantamiento de la información.</p>
<p>9. La Etapa de Evaluación y Seguimiento no retroalimenta a la Etapa de Detección de Necesidades, por lo tanto no se contempla el impacto de la capacitación con visión prospectiva, lo cual afecta la planeación de las acciones del Programa.</p>	<p>9. Emitir acuerdo entre el personal de estructura de la Dirección de Capacitación que atienden cada una de las etapas del Sistema de Capacitación, con la finalidad de buscar su funcionalidad.</p>
<p>10. La impartición del Taller de Programación-Presupuestación es deficiente y no contribuye totalmente al conocimiento de los lineamientos y criterios que rigen la elaboración del Programa.</p>	<p>10. Impartir el Taller de Programación-Presupuestación de la Capacitación independientemente del Taller para la Detección de Necesidades. Incluir en las asesorías, ejercicios prácticos en la computadora para la requisición del formato del Programa así como depurar los criterios de elaboración e integrar el instructivo de llenado del formato.</p>

Continuación

Causas	Soluciones
11. Los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas no atienden la guía proporcionada en el Taller, la cual integra las normas y procedimientos de la capacitación. Además no cuentan con las suficientes habilidades en informática para requisitar los formatos del Programa.	11. Capacitar a los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas para el manejo de la computadora. Normar la obligatoriedad de las asistencias al Taller como a las asesorías para reforzar los lineamientos y criterios en la elaboración del Programa.
12. La modalidad de capacitación específica es muy ambigua, lo que impide determinar concretamente las acciones y dificulta su dictaminación.	12. Emitir acuerdo entre el personal de estructura de la Dirección de Capacitación, con la finalidad de homogeneizar los criterios para esta modalidad.
13. Cuando cambian los Responsables de Capacitación en las unidades administrativas, se carece de información documental en materia de capacitación, lo que impide conocer, en su momento, el desarrollo del proceso.	13. Proporcionar documentos y materiales que rigen el proceso de capacitación mediante oficio con la observancia de que cuando existan cambios de funcionarios, el material deberá permanecer en el área.
14. Los Responsables de Capacitación que requisitan los formatos del Programa no son los mismos que asistieron al Taller de Programación-Presupuestación por lo que no existe continuidad en la elaboración del Programa.	14. Normativamente, los Responsables de Capacitación son las únicas personas encargadas de atender el desarrollo del proceso de capacitación en las unidades administrativas respectivas.
15. El personal de la Unidad Departamental de Programación no cuenta con capacitación que le permita actualizar los conocimientos tanto para proporcionar mejores asesorías a los responsables de capacitación en la elaboración de sus Programas como para elaborar el Dictamen Técnico correspondiente.	15. Capacitar al personal de la Unidad Departamental en cuanto a: homogeneización de criterios para las asesorías que se brinda a los responsables de capacitación; en paquetería informática para requisitar el Dictamen Técnico, elaboración de "machote" para las conclusiones del Dictamen Técnico del Programa Anual de Capacitación retomando Dictámenes ya elaborados y autocorrección para depurar los errores ortográficos como de redacción.

Causas

Soluciones

16. Existe deficiencia de organización interna en la Unidad Departamental para la determinación de tareas y actividades.

16. Coordinación entre el personal de la Unidad Departamental para distribuir las cargas de trabajo así como determinar las actividades y tareas correspondientes.

17. No hay reuniones constantes entre el personal de la Unidad Departamental que determinen la homogeneización de los criterios para el servicio de asesorías como en la elaboración del Dictamen Técnico.

17. Realizar reuniones semanales entre el personal de la Unidad Departamental para retroalimentar la calidad del servicio que se brinda en las asesorías así como homogeneizar los criterios de llenado del formato para el Programa como para requisitar los Dictámenes correspondientes.

18. El retraso de los preparativos para la impartición del Taller de Programación-Presupuestación implica que no se ponderen debidamente los aspectos más relevantes que tendrán que exponerse para la elaboración del Programa.

18. Anticipar los preparativos del Taller de Programación-Presupuestación de la Capacitación, haciendo énfasis en la exposición, de acuerdo con los aspectos que más dificultaron la elaboración del Programa anterior, para su correcto llenado.

19. Centralización, por parte del Jefe de la Unidad Departamental, para la revisión de los Dictámenes Técnicos que elaboran el personal de la propia Unidad, lo que impide la emisión en tiempo de los mismos.

19. El personal de la Unidad Departamental debe mejorar la elaboración del Dictamen Técnico aplicando autocorrecciones al mismo para que el jefe de la unidad los remita en tiempo.

Los resultados serán tomados en cuenta, de cada una de las causas con su respectiva solución, las cuales se obtuvieron en consenso durante la reunión de trabajo con el personal de la unidad departamental, y servirán para sustentar el proyecto de mejora que se describirá en el capítulo siguiente.

3. PROYECTO DE MEJORA PARA LA EMISION DE LOS DICTAMENES TECNICOS (CICLO DE SHEWART)

Antes de comenzar a describir en que consiste el proyecto de mejora, el cual se compone con elementos de la calidad, se mencionan conceptos al respecto.

Conceptos de La Calidad

Deming la describe como la suma de los productos más útiles solicitados por los clientes. Juran la define como algo apropiado para usarse. Ishikawa la describe como la satisfacción del cliente. Feigenbaum la distingue como el conjunto de los mejores productos hecho para satisfacer al consumidor. Y Crosby la explica como el cumplimiento de los requisitos del cliente.²⁴

Con base en las etapas que componen el ciclo de Shewart para la aplicación de un proyecto de mejora continua de la calidad, que se basa principalmente en el control estadístico de la calidad, y de acuerdo a las técnicas de la evaluación integral.²⁵ Se procede a desarrollar cada una de estas etapas en el subproceso de dictaminación.

3.1 CONOCIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El objetivo del presente proyecto es aplicar las herramientas estadísticas de la calidad en la programación, para la óptima elaboración y oportuna emisión, en tiempo y forma, de los dictámenes técnicos de los programas anuales de capacitación de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal.

Como se analizó en el segundo capítulo, se determinaron las causas con registros históricos, estudios sobre el tema y reunión de trabajo con los responsables que operan el proceso.

Enseguida se presentan las etapas del ciclo de Shewart, las cuales coinciden, en parte, con la metodología de la evaluación integral.

²⁴ VER Rodríguez Combeller, Carlos "El Nuevo Escenario (La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas)" Alfabeto Editores. México 1993

²⁵ VER. Fleitman, Jack "Evaluación Integral" Ed. Limusa México 1994.

Planteamiento del problema

Existe desfase en la etapa de programación, particularmente en el proceso de dictaminación de los Programas Anuales de Capacitación, lo que provoca que la funcionalidad del proceso administrativo del sistema de capacitación se altere, incumpliendo con los objetivos y metas establecidos. Por tanto, las expectativas de los clientes externos e internos de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación no son satisfechas completamente.

El retraso en la emisión del dictamen técnico implica tanto para las unidades administrativas como para la propia unidad departamental una serie de problemáticas, de entre las cuales destacan las siguientes:

- ⇒ Las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del Gobierno del Distrito Federal no integran a tiempo el anteproyecto de presupuesto de la Partida 3302 "Capacitación" en su Programa Operativo Anual, comprometiendo el monto del presupuesto requerido en esta partida para la operación de la totalidad de las acciones del programa.
- ⇒ La integración del *Programa Anual de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal* también es extemporánea, lo cual dificulta la entrega tanto a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal como a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.
- ⇒ La segunda dictaminación, que corresponde a la autorización de las modificaciones efectuadas al programa original. Se retrasa la entrega del Programa Anual de Capacitación junto con el Dictamen Técnico al Comité de Adquisiciones respectivo postergando la contratación de servicios de capacitación y la operación del programa.
- ⇒ Nuevamente, retraso en la integración del *Programa Anual de Capacitación Modificado del GDF*, dificultando la retroalimentación para la Etapa de Evaluación y Seguimiento.
- ⇒ Las unidades administrativas difieren los trámites ante el Comité de Informática y el Comité Técnico de Administración de Documentos, relacionados con los cursos de informática y de administración y archivo de documentos.

Diagnóstico

La Unidad Departamental de Programación de la Capacitación se responsabiliza de la etapa respectiva y actualmente enfrenta, como en años anteriores el desfase de la integración de los programas del Gobierno del Distrito Federal, tanto el original como el modificado.

Las restricciones son las siguientes:

- La Unidad Departamental se ocupó de la revisión de aproximadamente 80 Programas de Capacitación (Originales y Modificados) 1998 a igual número de unidades administrativas, de un total de 100 áreas que conformaban la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal. Hasta el 30 de mayo, continuaron las solicitudes de autorización de modificaciones al programa, a pesar de que la fecha de entrega había vencido el pasado 28 de febrero.
- Derivado de lo anterior, se incumplió la meta de entrega del Programa Anual de Capacitación Modificado del Gobierno del Distrito Federal 1998 a la Dirección General y a la Oficialía Mayor, prevista para el 31 de marzo pasado.
- El personal de la Unidad Departamental comete constantes errores de redacción, captura y de argumentación al momento de elaborar los dictámenes técnicos. Se generan de uno a seis borradores por dictamen y el periodo para la emisión abarca de una semana a un mes en casos extraordinarios. La meta es 1 borrador y 15 días para la emisión, considerando el volumen de programas recibidos.
- No hay suficientes juntas internas en la Unidad Departamental para el reforzamiento y/o actualización de los conocimientos normativos en materia de capacitación dirigidos al personal técnico-operativo que brinda las asesorías.
- El compromiso del personal de la Unidad Departamental con la realización del trabajo no es total, debido al escaso seguimiento y control de actividades asignadas (por ejemplo, los informes periódicos solicitados no se elaboran en tiempo y forma). No se ha efectuado un análisis apropiado de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

➤ Hay restricciones en el uso de las computadoras para la elaboración de los trabajos. Los acuerdos entre las oficinas de la dirección no se cumplen.

➤ Existe insuficiente intervención de parte de los Subcomités Mixtos de Capacitación para enfrentar las problemáticas que se generan en la etapa de programación. Una forma en que ello se manifiesta es el hecho de que algunas unidades administrativas no se presentan a una sola asesoría para la correcta elaboración del Programa Anual de Capacitación.

➤ Además existen escasas juntas de trabajo entre la Unidad Departamental de Vinculación Académica y Servicio Social (ahora Diagnóstico y Educación) y la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación para la homogeneización de conocimientos que rigen el proceso de capacitación para el presente ejercicio tanto en las Etapas de Detección de Necesidades de Capacitación como de Programación

➤ De acuerdo con los registros históricos de los Programas Anuales de Capacitación Sectoriales elaborados por la Unidad Departamental, el comportamiento de las unidades administrativas con relación a la entrega de programas a la Dirección de Capacitación fue como lo muestra el cuadro siguiente:

PERIODO 95-97

AÑO	Programa Anual de Capacitación	ORIGINAL		MODIFICADO	
		ENTREGA EN TIEMPO	ENTREGA EXTEMPORÁNEA	ENTREGA EN TIEMPO	ENTREGA EXTEMPORÁNEA
1995	1996	10 (16.12%)	54 (83.88%)	----	----
1996	1997	11 (15%)	62 (85%)	58 (77.34%)	17 (22.66%)
1997	1998	8 (10.25%)	70 (89.74%)	41 (51.89%)	38 (48.10%)
1998	1999	21 (31.34%)*	46 (68.65%)**	dato no disponible	dato no disponible

* DATO AL 14 DE AGOSTO DE 1998.

** DATO PRELIMINAR CON BASE EN EL TOTAL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE PARTICIPARON EN LA DNC (67)

De acuerdo con el cuadro anterior, el comportamiento de entrega de programas a la Dirección de Capacitación durante el **periodo 1995-1997**, fue el siguiente: Para los programas que fueron entregados en tiempo, el porcentaje promedio fue **13.79%** y para los programas entregados extemporáneos, el porcentaje promedio fue de **86.20%**. Lo cual ocasiona, incumplimiento de metas tanto para la Unidad Departamental como para las propias unidades administrativas. (como se vió en el capítulo 2.2 pág. 27 de este mismo trabajo)

3.2 BUSQUEDA DE SUS CAUSAS

La determinación de las causas son producto de la observación y el análisis sistemático de los hechos. Con base en la problemática detectada en el subproceso de dictaminación, se determinaron los factores causales que originan la creación del problema, los más relevantes se enlistan a continuación:

Variables controlables	Variables incontrolables
<p>Falta de vinculación y uniformidad en los criterios definidos en las Etapas de Detección de Necesidades de Capacitación y Programación, tanto en los talleres respectivos como en las asesorías.</p>	<p>Deficiencias en la elaboración del programa: incongruencia entre las temáticas de los eventos programados y los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación.</p>
<p>Falta de uniformidad en los criterios y lineamientos para la correcta dictaminación por parte del personal de la Unidad Departamental.</p>	<p>No aplicación de criterios y lineamientos impartidos en el taller de programación-presupuestación para la elaboración del programa.</p>
<p>Desconocimiento de la normatividad que rige el proceso de capacitación por parte del personal de la Unidad Departamental.</p>	<p>Modificación de los criterios utilizados por los responsables de capacitación para definir las temáticas de los cursos.</p>
<p>Falta de comunicación y seguimiento de las asesorías en la unidad departamental.</p>	<p>Cambio en el diseño del formato para el programa y alteración en el orden de las modalidades de capacitación por parte de las unidades administrativas.</p>
<p>Constantes errores ortográficos y de impresión tanto del oficio como del propio dictamen en la unidad departamental.</p>	
<p>Conflictos en el manejo de espacios para el uso de las computadoras.</p>	

Continuación

Variables controlables	Variables incontrolables
<p>Demora en la revisión de oficio y dictamen del programa por parte del jefe de la unidad departamental.</p>	<p>Incumplimiento de la entrega del programa de capacitación en las fechas establecidas por la Normatividad en Materia de Administración de Recursos.</p> <p>Inasistencias en las asesorías para la correcta elaboración del programa.</p> <p>Aplicación de prioridades en el programa, ajenas a los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación. (Programas institucionales, reformulación de la metodología para la Detección de Necesidades).</p> <p>Falta de compromiso con la realización del trabajo de los responsables de capacitación.</p> <p>Insuficiente intervención de los Subcomités Mixtos de Capacitación como instancias reguladoras del proceso de capacitación al interior de las unidades administrativas.</p> <p>Ausencia de contacto, en la etapa de programación, entre los responsables de capacitación y los mandos medios y superiores entrevistados.</p>

Continuación

Variables controlables	Variables incontrolables
	Rotación imprevista de autoridades y de responsables de capacitación que afecta la toma de decisiones en la materia.

Una vez determinado las causas, estas se priorizan de acuerdo con el impacto que tengan en la resolución del problema.

3.3 GENERACION Y SELECCION DE OPCIONES DE SOLUCION

Con base en el diagnóstico de la problemática presentada en la Unidad Departamental, así como los resultados del Diagrama de Ishikawa y en los resultados de la reunión de trabajo con el personal de la Unidad Departamental. Se generan las siguientes alternativas de solución que están encaminadas a definir la manera en que serán resueltas cada una de las problemáticas presentadas y de acuerdo con Ackoff que menciona que las mismas determinarán en última instancia la solución del problema, se presentan enseguida.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION (VIABLES Y FACTIBLES)

- A. Elaboración de un programa anual de actividades para la unidad departamental de programación de la capacitación.
- B. Impartición de talleres y juntas programadas con los responsables de capacitación de los Subcomités Mixtos de Capacitación e instancias responsables del resto de las unidades administrativas para la atención personalizada en la elaboración de sus programas.
- C. Revisión de la etapa de programación para la aplicación de instrumentos de medición y mejoras del proceso con visión de calidad.
- D. Homogeneizar, en primera instancia, los criterios y lineamientos entre la Unidad Departamental de Vinculación Académica y Servicio Social (ahora Diagnóstico y Educación) y la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación.

- E. Homogeneizar los criterios y lineamientos que rigen el Sistema de Capacitación, entre el personal de las unidades departamentales que atienden las etapas del sistema.
- F. Intensificar las asesorías de manera conjunta, a efecto de evitar interpretaciones y confusiones a lo largo del proceso.
- G. Seguimiento de las problemáticas en las reuniones de los Subcomités Mixtos de Capacitación, con el propósito de garantizar la congruencia del proceso en cada unidad administrativa y evitar desviaciones.

3.4 APLICACION DE SOLUCION

La presente aplicación de la solución se estructuró en una estrategia y tiene aplicación en lo inmediato, a corto y a mediano plazo, tanto al interior de la unidad departamental como al exterior de la misma.

Estrategia de Solución

1. Reforzamiento de Conocimientos. Consiste en lograr la homogeneización de los lineamientos y criterios para la dictaminación, dirigidos al personal de la Unidad Departamental por medio de la utilización de soportes técnicos, administrativos y normativos, de aplicación en lo inmediato, es necesario la preparación para responder con eficiencia y eficacia la atención a los clientes y coadyuvar al mejoramiento del subproceso.

Los componentes son: *Normativos*, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (Apartado Capacitación), Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (Apartado Profesionalización del Servidor Público), Programa de Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 (Apartado Capacitación); Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000 (Prioridades Institucionales o Proyectos Ciudadanos), Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal Vigente (Atribuciones y Facultades Institucionales) y la Normatividad en Materia de Administración de Recursos que expide la Oficialía Mayor (Apartado Capacitación). *Administrativo*, la comunicación y el

seguimiento de unidades administrativas atendidas. *Técnico*, rediseño del formato PROCAP para agilizar su llenado. *Formativo*, capacitación al personal en paquetería informática para la elaboración de los dictámenes y autocorrecciones de oficios y Dictámenes Técnicos.

2. Asesorías programadas, se pretende impartir, por lo menos, una asesoría a los responsables de capacitación de las diferentes unidades administrativas con la utilización de apoyos técnicos y administrativos, de aplicación en lo inmediato, para garantizar la correcta elaboración de los programas y su posterior entrega a la Dirección de Capacitación en tiempo y forma.

Los elementos son: *Administrativo*, distribución y atención de un número promedio de unidades administrativas reunidas por subsectores, reuniones semanales entre el personal de la Unidad Departamental para retroalimentar el servicio que se proporciona en las asesorías así como el seguimiento de los programas. *Técnico*, diseño de una guía para la elaboración del Dictamen Técnico y fijación de estándares (2 asesorías proporcionadas y un borrador para el oficio con dictamen).

3. Utilización de diagramas, estadísticas y gráficas de control, consiste en la obtención de datos del servicio que se ha brindado, se aplicara a los 20 primeros programas como una muestra representativa, con el manejo de las gráficas preestablecidas para el caso, es a corto plazo y la información que se obtenga permitirá compararla con los estándares establecidos para conocer si existieron mejoras en el proceso.

Los elementos son: *Técnico*, diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto, hoja de datos, estadísticas, histogramas y gráficas de control.

4. Reuniones cuatrimestrales con los Subcomités Mixtos de Capacitación. Se pretende sensibilizar a los funcionarios que integran los subcomités en las problemáticas de las etapas del proceso de capacitación en sus unidades administrativas, en especial al Presidente y Secretario Técnico. De acuerdo con informes que describan las fortalezas y debilidades (aspecto cualitativo), la aplicación será a largo plazo, ya que es importante retroalimentar al sistema y mejorarlo en sus etapas en cada uno de los subcomités.

Los elementos son: *Administrativo*, reuniones cuatrimestrales con la Dirección de Capacitación. *Técnico*, informes pormenorizados de las fortalezas y debilidades en las etapas del proceso.

Para llevar a cabo las asesorías que se brinda a los responsables de capacitación de las unidades administrativas y con la finalidad de que elaboren correctamente sus programas anuales de capacitación así como los remitan en tiempo para su dictaminación, y con base en el diagnóstico de las problemáticas que restringen su oportuna emisión. Se aplicó esta estrategia en la unidad departamental. Las medidas se instrumentaron para subsanar las desviaciones presentadas año con año.

3.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para comprobar la eficacia de las dos primeras medidas instrumentadas arriba descritas, se diseñó y aplicó un cuestionario a los responsables de capacitación que asistieron a las asesorías, con la finalidad de conocer a los clientes externos y saber si sus requerimientos fueron satisfechos, para así poder determinar la mejora del proceso. El seguimiento y control de los resultados en la aplicación de éstas medidas permitirá comprobar su eficacia.

Los resultados del presente cuestionario se analizan en el siguiente capítulo, pero antes se adelanta el hecho de que aún no concluye el proceso de dictaminación y será hasta el final del proceso cuando se obtengan los datos completos para el tratamiento estadístico indicado.

No obstante lo anterior, se procede a describir cual será la continuación del proceso.

Comienza con el establecimiento del *Control Estadístico del Proceso*, es un mecanismo de retroalimentación que contribuye a la operación del proceso, ya que se establecen los límites de comportamiento del servicio.

La variación durante el proceso no debe rebasar los límites permisibles, toda vez que si existe variación se deberá a causas comunes, en el momento que se rebasen estos límites se deberá, entonces, a causas especiales que están fuera del ámbito del propio proceso y afectarán los resultados hasta que no se detecte la causa y se resuelva.

El objetivo de este control es proporcionar una señal estadística oportuna cuando se presenten causas especiales de variabilidad, lo que permitirá tomar medidas inmediatas.

Posteriormente, se utilizan dos herramientas clásicas para el control estadístico del proceso: el histograma y las gráficas de control.

Los histogramas representan la variación del proceso, una vez establecidas las especificaciones y límites de calidad en el servicio, se procede a analizar si el proceso tiene la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.²⁶

Al igual que los anteriores, las gráficas de control representan la variación del proceso pero diferencian claramente las causas comunes de las causas especiales, muestran la capacidad de desempeño real del mismo en función de las especificaciones de calidad establecidas.

También permiten conocer la variación del resultado del proceso en el transcurso del tiempo así como el rango que tiene dicha variación.²⁷

Tanto el diagrama de Ishikawa como la gráfica de Pareto, identifican las causas de los problemas del proceso (un ejemplo claro de ambos, puede verse en el capítulo 2.3 pp. 33 y 36 de este trabajo). Son técnicas sencillas que permiten analizar y profundizar sistemáticamente, la amplia variedad de causas potenciales de un problema.

En términos generales, y dada la imposibilidad temporal de realizar un tratamiento más exhaustivo, los resultados son preliminares.

²⁶ Nota. Para conocer el procedimiento y utilización de los histogramas, puede remitirse el lector a la pag 346 del libro "El Nuevo Escenario..." que aparece en la bibliografía de este trabajo

²⁷ Loc. Cit Pag. 348

4. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados del cuestionario aplicado permiten conocer la calidad del servicio que ofrece la unidad departamental. El análisis demostró que el servicio brindado a los clientes externos se mantiene en un nivel óptimo con respecto a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado el año anterior. En otras palabras, aún cuando los clientes han cambiado, la calidad del servicio es constante.

Para la aplicación de un proyecto de mejora es importante conocer primero a nuestros clientes, en segundo momento será conocer sus requerimientos y por último, saber cuales son sus expectativas del servicio que reciben.

Considerando la muestra representativa de 20 responsables de capacitación de igual número de unidades administrativas que equivalen al 29.85% de un total de 67 unidades que participaron en la Detección de Necesidades, los resultados son los siguientes: (el formato del cuestionario se presenta en el anexo 4 así como la Hoja de Concentrado de los Resultados).

Los clientes con *experiencia en el ámbito de la capacitación, en la mayoría de los casos*, tienen años de experiencia y la mayor frecuencia es 6 años; *en pocos casos* tienen meses de experiencia, y es con 5 meses.

Respecto a *experiencia como responsables de capacitación* en el Gobierno del Distrito Federal, *menos del promedio* de los encuestados tienen *entre 5 y 6 meses de experiencia*. Y *más del promedio* tienen, con mayor frecuencia, 2 años.

La experiencia y antigüedad de las personas en el área de capacitación permiten analizar que su movilidad es constante, lo cual aunque no se puede evitar, si es importante considerar la rotación de las mismas como una restricción que impide la continuidad del proceso de capacitación al interior de los Subcomités.

Los clientes, *en la mayoría de los casos sí participaron en el Taller de Detección de Necesidades de Capacitación y Programación*.

La mayoría de las participaciones, aparte de mostrar el interés por su asistencia en el taller, indica que las personas que asistieron, son las mismas que elaboraron el Programa Anual de Capacitación, y esto garantiza en parte, la continuidad del proceso con la homogeneización de criterios para el correcto llenado del Programa.

Con mayor frecuencia los clientes opinaron *que la información difundida en el taller sí fue clara y precisa pero ocurrió en pocos casos que no lo consideraron así.*

Cuando se les cuestionó a los clientes si *conocen los criterios y lineamientos para la elaboración del Programa, teniendo que mencionar 5.* La mayoría indicó que sí los conocen. Los aspectos que más se mencionaron, en orden de mayor frecuencia, fueron los siguientes: el Dictamen Técnico de la DNC 1999 con 11, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 con 8, el cuadernillo del Taller de Detección de Necesidades de Capacitación y Programación con 7; y la Guía Metodológica para la Detección de Necesidades de Capacitación así como las Previsiones Cuantitativas y Cualitativas con 5.

El conocimiento de los criterios que deben tomarse en cuenta para la elaboración del programa, comprueban que la información proporcionada durante el taller se realizó debidamente y en forma oportuna.

Los clientes mencionan, en la mayoría de los casos, que *sus jefes sí se involucran en la elaboración del Programa Anual de Capacitación* con acciones de: analizar, suministrar, coordinar, supervisar, asesorar, colaborar y participar directamente en aspectos relacionados con el programa.

Los resultados indican que los jefes inmediatos de los responsables de capacitación, sí le otorgan la debida importancia a la elaboración del programa.

El tiempo efectivo que dedican al día para la elaboración del programa, arriba del promedio de los encuestados destinan de 1 a 2 horas.

Excelente para los aspectos de dominio del proceso de capacitación, dominio de la normatividad en materia de capacitación, conocimiento de la estructura y funciones de la dirección de capacitación y, la negociación y concertación.

Respecto a las asesorías personalizadas, los encuestados opinaron que, en la mayoría de los casos, siempre facilitaron sus actividades. Y cuando fueron vía telefónica, arriba del promedio opinó que siempre facilitaron sus actividades, en pocos casos ocurrió que en ocasiones facilitaron sus actividades y en un sólo caso nunca facilitó sus actividades.

Todos los encuestados opinaron que cuando existieron desacuerdos, el personal de la Unidad Departamental escuchó el punto de vista del cliente y buscó soluciones para ambas partes.

Por último, las sugerencias más relevantes para mejorar la atención y los servicios que brinda la Unidad Departamental fueron las siguientes:

- I. Que se establezcan como requisito las asesorías para la elaboración del programa.
- II. Acercamiento de la Etapa de Evaluación y Seguimiento, al menos en las juntas del Subcomité.
- III. Mejorar los tiempos de entrega del Dictamen Técnico.
- IV. Elaboración de folletos, cuadernillos u otros documentos que contengan lineamientos, técnicas y metodologías que sustenten las funciones de capacitación.
- V. Reuniones orientadas a coordinar las diversas instancias de capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

CONCLUSIONES

El *Proyecto de Mejora para la Emisión de los Dictámenes Técnicos de los Programas Anuales de Capacitación* tiene como finalidad disminuir el retraso en las emisiones además de continuar brindando un servicio eficiente y con calidad a los clientes externos de la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación.

Si bien es cierto que el Proyecto de Mejora antes descrito está dirigido a resolver las problemáticas del subproceso de dictaminación de la Etapa de Programación, estas problemáticas tienen su origen dentro y fuera de la Unidad Departamental, las cuales provienen a su vez del desfasamiento de la etapa precedente y repercuten en la etapa subsecuente, afectando la funcionalidad del Sistema de Capacitación.

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, los componentes o subsistemas son interdependientes e interactuantes, por lo tanto, la funcionalidad del sistema se tiene que contemplar en conjunto y no solamente en solventar una sola etapa. Porque cuando un elemento del Sistema cambia, los subsistemas asociados se afectan.

Por lo anterior, a continuación se presenta la propuesta de diez políticas, que de contemplarse en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos que expide la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, mismas que son viables y factibles a corto y mediano plazo, conseguirán nuevamente, en primer instancia la actualización de la Normatividad para posteriormente coadyuvar en la desconcentración del proceso de capacitación con el mejoramiento de las etapas que conforman el sistema.

Las primeras cinco políticas son a corto plazo y se presentan a continuación:

Partiendo primero por las alternativas de solución. La primera alternativa es: *Impartición del Taller de Diseño e Investigación Metodológicas*, el cual es dirigido a los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas, la finalidad del taller será coadyuvar en el diseño de una Metodología que se adapte a las funciones y atribuciones de cada una de estas unidades.

El componente es Técnico-Methodológico, derivado de la heterogeneidad de unidades que conforman la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Distrito Federal. Las unidades administrativas presentan dificultades en la aplicación de la Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación que diseña la Dirección de Capacitación, ya que no se adapta a sus requerimientos, por lo que retrasan tanto la elaboración como la entrega de sus Programas Anuales de Capacitación.

La política es: La Dirección de Capacitación es la instancia responsable de impartir el Taller de Diseño e Investigación Metodológicas con la asistencia obligada del Secretario Técnico como del Responsable de Capacitación de cada uno de los Subcomités Mixtos de Capacitación o equivalentes, con la finalidad de contribuir al diseño de la Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación".

La segunda alternativa es: *La instrumentación de un programa para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con su respectiva evaluación* dirigida a Responsables de Capacitación.

Los componentes para esta alternativa son: *Conocimientos y Técnicas* derivado de la falta de habilidades para el uso de equipo de cómputo, se dificulta la determinación de acciones de capacitación de acuerdo con los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación, por lo tanto, los programas de capacitación son elaborados con deficiencias tanto de contenido como de forma.

La política es: "La formación y desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de los Responsables de Capacitación deben estar comprendidas en las acciones de capacitación de los programas respectivos".

La tercera alternativa es: *El personal que cumpla las funciones como Responsable de Capacitación en las unidades administrativas debe pasar por un proceso de selección.*

El componente es *Formativo*, derivado de la falta de capacidad y experiencia en el área, los Responsables de Capacitación retrasan la entrega de sus Programas Anuales de Capacitación.

La política es: "Los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas, deben tener los conocimientos y la experiencia comprobables en el ámbito de la capacitación".

La cuarta alternativa es: *Asegurar que se imparta a los Responsables de Capacitación, por lo menos, dos asesorías para garantizar la correcta elaboración del Programa y su entrega en tiempo.*

El componente es *Normativo*, derivado de que las unidades administrativas no cumplen con las fechas de entrega de sus programas como lo indica la Normatividad.

La política es: "Es obligación de los Subcomités Mixtos de Capacitación que sus Responsables de Capacitación asistan a la Dirección de Capacitación para recibir, al menos, dos asesorías con la finalidad de garantizar la entrega en tiempo y forma de sus Programas Anuales de Capacitación".

Por último, la quinta alternativa es: *Impartición del curso Administración del Proceso de Capacitación, debido a que las unidades administrativas entregan sus Programas en forma extemporánea.*

El componente es *Político-Methodológico*, derivado de que los Responsables de Capacitación no contemplan las funciones y atribuciones de sus unidades administrativas para la elaboración del Programa. Además de la incongruencia entre los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación y las acciones programadas.

La política es: "Los Secretarios Técnicos como los Responsables de Capacitación están obligados a que asistan al curso Administración del Proceso de Capacitación que imparte la Dirección de Capacitación".

Ahora, las últimas cinco políticas, que se encuentran a mediano plazo, se describen a continuación:

La primera alternativa de solución es: *Coordinación y comunicación entre los Secretarios Técnicos y los Responsables de Capacitación con la Dirección de Capacitación para conocer el desarrollo del proceso.*

El componente es *Político*, derivado de que cuando ocurren cambios de administración, los Responsables de Capacitación son removidos de sus cargos, por lo tanto, los Programas son elaborados incorrectamente y enviados de manera extemporánea.

La política es: "Los Subcomités Mixtos de Capacitación deberán prever que sus nuevos funcionarios mantengan una comunicación constante con la Dirección de Capacitación para conocer el desarrollo del programa y asegurar su continuidad".

La segunda alternativa es: *La difusión, mediante circulares u oficios, de la importancia de planear detenidamente las acciones de capacitación.*

El componente es *Administrativo*, derivado de la inadecuada planeación y seguimiento de las acciones de capacitación, los programas son requisitados con necesidades inmediatas o requerimientos anteriores, lo que afecta el cumplimiento de las metas previstas.

La política es: "Las metas definitivas del Programa Anual de Capacitación no pueden modificarse durante su desarrollo, en caso de requerimientos inmediatos, estos deben adicionarse al programa".

La tercera alternativa es: *La presentación de informes con carácter cualitativo que permitan conocer las debilidades y fortalezas de las etapas del proceso de capacitación en cada uno de los Subcomités.*

El componente es *Administrativo*, derivado de una mínima planeación de las actividades, los Subcomités no otorgan la debida prioridad a las actividades para la elaboración del Programa.

La política es: "En las reuniones cuatrimestrales, los Subcomités deben presentar un informe cualitativo que contenga un análisis real de las debilidades y fortalezas que se presentan en cada una de las etapas".

La cuarta alternativa es: *Acuerdos entre el personal de estructura de la Dirección de Capacitación para evaluar periódicamente cada una de las etapas del Sistema de Capacitación.*

El componente es de *Investigación*, el Sistema de Capacitación no se encuentra a la altura de los cambios que sufren las instituciones y las nuevas formas de organización.

La política: "Es responsabilidad de la Dirección de Capacitación presentar ante los Subcomités Mixtos de Capacitación las modificaciones al Sistema de Capacitación con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales".

La quinta alternativa es: *Realizar supervisión de campo en los subcomités para conocer la aplicación del recurso presupuestal así como evaluar el impacto de la capacitación en relación al costo-beneficio.*

El componente es *Presupuestal*, derivado de que los recursos presupuestales disminuyen año con año en la partida 3302 "Capacitación", se desconoce si hay aumento en la productividad o en la mejora de los servicios. Lo cual no se refleja en la elaboración de los programas.

La política es la siguiente: "La Dirección de Capacitación en colaboración con los Subcomités Mixtos de Capacitación supervisará y evaluará la aplicación de los recursos presupuestales y si el impacto obtenido por medio de la capacitación son mayores los beneficios respecto al costo de la inversión".

En las siguientes cuatro páginas se presentan los cuadros de las políticas a corto y mediano plazo así como los elementos que las componen.

POLITICAS A CORTO PLAZO

PROBLEMA	COMPONENTES	VARIABLE CONTROLABLE	VARIABLE INCONTROLABLE	ALTERNATIVA	RESTRICCIONES	POLITICA
Las unidades administrativas elaboran tardíamente sus Programas Anuales de Capacitación derivado de la aplicación de la Metodología para la Detección de Necesidades que difunde la Dirección de Capacitación.	<p>TECNICO METODOLOGICO Derivado de la heterogeneidad de unidades administrativas que conforman el Gobierno del Distrito Federal, se dificulta la aplicación de una Metodología única para el levantamiento de la Detección de Necesidades de Capacitación.</p>	Elaboración, diseño e instrumentación de la metodología para el diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Aplicación equivocada o diferente de la metodología, por parte de unidades administrativas.	Impartición del Taller de "Diseño e Investigación Metodológicas" dirigido a Responsables de Capacitación, con la finalidad de coadyuvar en el diseño de una metodología que se adapte a las funciones y atribuciones de sus unidades.	Inasistencia y falta de prioridad de las unidades administrativas para coadyuvar en mejorar el proceso de capacitación.	La Dirección de Capacitación responsable de impartir el Taller de "Diseño e Investigación Metodológicas" con la asistencia obligada del Secretario Técnico como Responsable de Capacitación de cada uno de los Subcomités o equivalentes.
Los Responsables de Capacitación elaboran sus Programas Anuales de Capacitación con deficiencias tanto de contenido como de forma.	<p>CONOCIMIENTOS TECNICAS La falta de habilidades del Responsable de Capacitación dificulta la determinación de las acciones de acuerdo con los resultados de la Detección de Necesidades.</p>	Elaboración y diseño de formatos como de los criterios metodológicos para la integración del Programa.	Cambio de los formatos como de la requisición de los mismos, en forma diferente a la establecida en la metodología correspondiente.	La instrumentación de un programa para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con su respectiva evaluación dirigida a Responsables de Capacitación.	Las unidades administrativas no contemplan este tipo de requerimientos dentro de sus programas.	La formación y desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de los Responsables de Capacitación debe estar comprendidas en las acciones de capacitación de los programas.
Falta de capacidad y compromiso para la elaboración del Programa por parte de los Responsables de Capacitación.	<p>FORMATIVO Derivado de la falta de capacidad y experiencia en el área de Responsables de Capacitación retrasan la entrega de sus Programas.</p>	Asesorías a los responsables de capacitación para coadyuvar en la elaboración del programa.	Subordinación a la Dirección de Capacitación para el término de la elaboración de los programas.	El personal que cumple funciones como Responsable de Capacitación debe pasar por un proceso de selección.	Los responsables de capacitación son designados sin una evaluación previa.	Los Responsables de Capacitación de las unidades administrativas deben tener los conocimientos y la experiencia comprobables en el ámbito de la capacitación.

POLITICAS A CORTO PLAZO

PROBLEMA	COMPONENTES	VARIABLE CONTROLABLE	VARIABLE INCONTROLABLE	ALTERNATIVA	RESTRICCIONES	POLITICA
<p>Las unidades administrativas entregan Programas Anuales de Capacitación en forma extemporánea.</p>	<p>NORMATIVO Derivado de que las unidades administrativas no cumplen con las fechas de entrega de sus Programas conforme establece la Normatividad en Materia de Administración de Recursos que emite la Oficialía Mayor.</p>	<p>Establecimiento de las fechas de entrega de Programas como asesorías que brinda a Responsables de Capacitación.</p>	<p>Los programas extemporáneos, aun cuando han recibido previamente asesorías, son requisitados incorrectamente.</p>	<p>Asegurar que se imparta a los Responsables de Capacitación, por lo menos asesorías, para garantizar la correcta elaboración del Programa y su entrega a tiempo.</p>	<p>A pesar de que se indique como una necesidad los Responsables de Capacitación no asisten a la misma.</p>	<p>Es obligación de los Subcomités Mixtos de Capacitación que sus Responsables de Capacitación asistan a la Dirección de Capacitación para recibir asesorías, con la finalidad de garantizar la entrega en tiempo y forma de sus Programas de Anuales de Capacitación.</p>
<p>Los criterios y lineamientos para la elaboración del Programa Anual de Capacitación no se aplican correctamente.</p>	<p>POLITICO METODOLOGICO Derivado de que los Responsables de Capacitación no contemplan las funciones y atribuciones de sus unidades administrativas para la elaboración del Programa. Además de la incongruencia entre los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación y las acciones programadas.</p>	<p>Elaboración y difusión de los criterios y lineamientos que rigen la elaboración del Programa Anual de Capacitación.</p>	<p>Dificultad para interpretar, o en su caso, inexistencia de estas disposiciones.</p>	<p>Impartición del curso "Administración del Proceso de Capacitación".</p>	<p>Inasistencia de los Secretarios Técnicos y de los Responsables de Capacitación.</p>	<p>Los Secretarios Técnicos como los Responsables de Capacitación están obligados para que asistan al curso "Administración del Proceso de Capacitación" que imparte la Dirección de Capacitación.</p>

POLITICAS A MEDIANO PLAZO

PROBLEMA	COMPONENTES	VARIABLE CONTROLABLE	VARIABLE INCONTROLABLE	ALTERNATIVA	RESTRICCIONES	POLITICA
Los Programas son elaborados incorrectamente y extemporáneos derivado de la rotación imprevista de los Responsables de Capacitación.	POLITICO Derivado de que cuando ocurren cambios en la Administración, los Responsables de Capacitación son removidos de sus cargos.	Disposición para brindar conocimientos y herramientas teórico-metodológicas del Proceso de Capacitación.	Postergación de los nuevos Responsables de Capacitación para su presentación ante la Dirección de Capacitación.	Coordinación y comunicación entre los Secretarios y Técnicos Responsables de Capacitación con la Dirección para el desarrollo del proceso.	Falta de interés para el desarrollo del proceso por parte de las nuevas autoridades.	Los Subcomités Mixtos de Capacitación deberán prever que sus nuevos funcionarios mantengan una comunicación constante con la Dirección de Capacitación para conocer el desarrollo del Programa y asegurar su continuidad.
Los Anuales de Capacitación son con requerimientos inmediatos o anteriores.	ADMINISTRATIVO No existe la adecuada planeación y seguimiento de las acciones de capacitación.	La calendarización o seriación de las acciones de capacitación.	Desinterés en considerar a la planeación como elemento importante en la elaboración del Programa Anual de Capacitación.	Difusión, mediante circulares u oficios, de la importancia de planear detenidamente las acciones de capacitación.	Alteración de las metas registradas como definitivas de los Programas de Anuales de Capacitación.	Las metas definitivas del Programa Anual de Capacitación no pueden modificarse durante su desarrollo, en caso de requerimientos inmediatos, estos deben adicionarse al Programa.
Los Subcomités Mixtos de Capacitación no otorgan la debida prioridad a las actividades para la elaboración del Programa Anual de Capacitación.	ADMINISTRATIVO Existe una mínima planeación de las actividades.	Reuniones periódicas de los Subcomités con la Dirección de Capacitación.	Los informes de las reuniones de los Subcomités son, en su mayoría, cuantitativos.	Presentación de informes con carácter cualitativo que permitan conocer las debilidades y fortalezas de las etapas del Proceso de Capacitación en cada uno de los Subcomités.	Presentación de los informes con carácter subjetivo impidiendo conocer con objetividad los obstáculos de cada una de las etapas.	En las reuniones cuatrimestrales, los Subcomités deberán presentar un informe cualitativo que contenga un análisis real de las debilidades y fortalezas que se presentan en cada una de las etapas.

POLITICAS A MEDIANO PLAZO

PROBLEMA	COMPONENTES	VARIABLE CONTROLABLE	VARIABLE INCONTROLABLE	ALTERNATIVA	RESTRICCIONES	POLITICA
<p>El Sistema de Capacitación no cubre las expectativas de los Subcomités Mixtos de Capacitación, por lo que pierde rápidamente vigencia y esto se ve reflejado en el desinterés por la entrega de sus Programas de Capacitación.</p>	<p>INVESTIGACION El Sistema de Capacitación no se encuentra a la altura de los cambios que sufren las instituciones y las nuevas formas de organización.</p>	<p>Diseño, desarrollo y evaluación del Sistema.</p>	<p>Desinterés por actualizarlo</p>	<p>Acuerdos entre el personal de la Dirección de Capacitación para evaluar periódicamente cada una de las etapas del Sistema de Capacitación</p>	<p>Por las cargas de trabajo no se llevan a cabo las reuniones.</p>	<p>La Dirección de Capacitación está obligada a presentar ante los Subcomités Mixtos de Capacitación, las modificaciones al Sistema de Capacitación con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.</p>
<p>Se desconoce si la inversión en capacitación es mayor el beneficio al costo de su inversión.</p>	<p>PRESUPUESTAL Los recursos presupuestales disminuyen año con año en la partida 3302 "Capacitación" pero se desconoce si existe aumento de productividad o mejora de los servicios.</p>	<p>Se conoce el ejercicio presupuestal autorizado en la partida 3302 "Capacitación"</p>	<p>No remiten la información transferencia presupuestal de la partida 3302</p>	<p>Realizar supervisión de campo en los Subcomités para conocer la aplicación del recurso presupuestal así como evaluar el impacto de la capacitación en relación al costo-beneficio.</p>	<p>Falta de cooperación de los Subcomités</p>	<p>La Dirección de Capacitación en colaboración con los Subcomités Mixtos de Capacitación supervisará y evaluará, en sus unidades administrativas, la aplicación de recurso presupuestal y si el impacto obtenido por medio de la capacitación, son mayores los beneficios respecto al costo de la inversión.</p>

REFLEXION FINAL

El estudio del subproceso de dictaminación además de contemplar la interacción de las alternativas de solución para eficientar el funcionamiento del proceso de la capacitación tanto al interior de la unidad departamental como al exterior con los responsables de las unidades administrativas, en el corto y mediano plazo. Tiene como visión última la funcionalidad del Sistema de Capacitación del Gobierno del Distrito Federal.

En primer instancia se busca mejorar la etapa de programación sin descartar que las medidas adoptadas para ésta, producirán un efecto positivo en el resto de las etapas que conforman el Sistema.

Es importante mencionar que para especificar la idea central de esta reflexión, haré una analogía del Sistema de Capacitación con la Forma y el Contenido. La Forma en el Sistema es mejorar los procesos laborales de cada una de las etapas, con la finalidad de generar en tiempo y forma los productos en cada una de estas etapas.

El Contenido, como la parte medular o esencial del sistema, es en este caso, el impacto o el beneficio palpable y tangible de la capacitación reflejado en el mejor desempeño laboral de los capacitados en sus respectivas áreas.

El efecto en conjunto se vislumbraría con una dinámica eficiente de trabajo de los órganos de administración del Gobierno del Distrito Federal.

Entonces, es indispensable rescatar el objetivo central de la capacitación. La capacitación no debe entenderse como un fin en sí misma; es una herramienta o un medio que permite y/o coadyuva en la consecución de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, la capacitación es un derecho de los trabajadores y la obligatoriedad de las autoridades en proporcionarla conlleva doble finalidad. Si las autoridades reconocen que a través de la capacitación se consigue mejorar la productividad, también es importante que se

reconozca que es un medio considerado en la promoción de los ascensos.

Para el caso de los servidores públicos de base, el derecho al ascenso en un puesto de estructura no se aplica en la actualidad, si bien es cierto que para ocupar un puesto de mando medio y superior, se consigue a través de la intervención de la política y que en determinado momento al personal de base se le restringe este ascenso, con la justificación de que la Comisión Mixta de Escalafón es la instancia facultada para promover el ascenso de los trabajadores de base.

Entonces, no se explica la situación de que cuando un trabajador consigue el máximo nivel del escalafón en esa Comisión, lo ideal sería que ocupe un puesto inmediato superior, que corresponde al primer nivel de un puesto de estructura.

Lo siguiente reafirma la idea; si la Ley Federal del Trabajo reconoce el derecho al ascenso previa capacitación y antigüedad como capacidad en el área laboral. Todavía lo es más el hecho de que si ocurre una vacante en el primer nivel de puesto de estructura, corresponde entonces, a aquel personal de base que cubra los requisitos.

Por lo tanto, es importante romper la inercia y reconocer la promoción del personal de base, ya que son quienes mejor conocen los procesos laborales como las problemáticas de sus respectivas áreas además pueden solucionarlos; en comparación a funcionarios que se designan sin ninguna experiencia previa.

Aún cuando se ha fomentado la instalación del Servicio Público de Carrera como lo indica la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 1999 que expide la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Donde se busca crear la condiciones necesarias; y que además con la capacitación, se logre el desarrollo de multihabilidades del trabajador para un desempeño óptimo, para así impulsar escalafonariamente al personal de base.

Mientras no se implante este Servicio Público de Carrera a corto plazo, seguirán persistiendo las irregularidades en la designación de los puestos. Cortando las aspiraciones del personal técnico operativo

comúnmente denominado de base. Y por consecuencia su reflejo en la disminución de la calidad del servicio donde se haya obtenido, ineficiencia de la administración; impactando la atención o satisfacción de los requerimientos de la ciudadanía.

Por otra parte, en las actuales condiciones económicas que vive el país, es terreno común que se exhorte a mejorar la productividad en el trabajo, esto se traduce en hacer más con menos. Debido a la austeridad presupuestal, el recurso destinado a la capacitación disminuye, por lo tanto debe ejercerse muy a conciencia.

Por lo anterior, es importante mejorar la evaluación de la capacitación, adoptando el paradigma de que el recurso destinado a la capacitación es una inversión que a la postre se obtendrán beneficios.

Es necesario otorgar un giro importante a la planeación de las acciones de capacitación de forma prospectiva, con una visión correspondiente a la relación del costo-beneficio.

Esto es, si el beneficio esperado de invertir en capacitar a la gente para que mejore su desempeño laboral es mayor a la inversión presupuestal para obtener estos beneficios, entonces sólo así se justifica el ejercicio del presupuesto para capacitar.

De otra manera, si no se obtuvieran beneficios, el presupuesto se desperdicia como las horas-hombre destinadas en la operación de los cursos (con adición de los recursos materiales y tecnológicos).

Recapitulando, si la capacitación es un derecho del trabajador así como otorga el derecho al ascenso en el trabajo. La capacitación otorga también la estabilidad laboral y la seguridad en el empleo, porque contribuye al aumento de la productividad en el trabajo relacionándose con una mejor calidad de vida y un mejor desempeño en el puesto.

Por lo tanto, la capacitación debe entenderse como un proceso de mejora continua que cumple con la formación y el desarrollo personal para la consecución de la productividad y de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Russell L. "El Arte de Resolver Problemas". Ed. Limusa, México 1991. Sexta Edición. PP. 185

Arias Galicia, Fernando (Coordinador). "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas. México 1987. 17ª Reimpresión. PP. 350

Arias Galicia, Fernando. "Capacitación para la Competitividad y la Colaboración". Editorial Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. en colaboración con la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. México 1994. PP. 264

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Edición 1998.

Espinoza, Lozano, Callos. "Estudios sobre Capacitación Vol. 1". México. Tabasco de Ediciones 1986. PP. 465

Estatuto del Gobierno del Distrito Federal 1998.

Fleitman, Jack. "Evaluación Integral" Ed. Limusa. México 1994. PP. 211

Fox Cruz, Miguel Angel. "El Proceso de la Capacitación: Investigación, Programación y Evaluación". México: Comité Interno de Ediciones Gubernamentales SRA. 1985. PP. 321

Informe de Resultados del Diplomado en Calidad Total en el Servicio, Septiembre 1997.

Kast, Fremont. "Teoría, Integración y Administración de Sistemas". Ed. McGraw-Hill. México 1960. pp. 429

Ley Federal del Trabajo. Edición 1999.

Manual para el Taller de Programación-Presupuestación (1995-1998).

México, Coordinación General de Estudios Administrativos. "Glosario de Términos Administrativos". Presidencia de la República, 1982.

México, Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1996" México. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Dirección de Capacitación. 1996.

México, Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1997" México. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Dirección de Capacitación. 1997.

México, Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Programa de Capacitación Sectorial 1998" México. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Dirección de Capacitación. 1998.

México, Departamento del Distrito Federal. Oficialía Mayor "Sistema de Capacitación" México. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. Dirección de Capacitación. Octubre 1989.

México, Gobierno del Distrito Federal, Oficialía Mayor. "Normatividad en Materia de Administración de Recursos". México 1999.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.

Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000.

Reglamento Interior de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal 1999.

Reza Trosino, Jesús Carlos. "el ABC del Administrador de la Capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos)". Panorama Editorial. 1a. Reimpresión. México 1995. PP. 144

Rodríguez Combeller, Carlos. "El Nuevo Escenario (La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas)" Alfabeto Editores. México 1993. PP. 429

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración Moderna de Personal 1". Ed. ECASA. México 1995. 1ª Reimpresión. PP. 256

Sikula F, Andrew. "Administración de Personal". Universidad del Estado de Murray. Ed. LIMUSA, México 1979. PP. 198

Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal" Ed. LIMUSA. México 1983. PP. 387

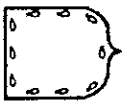
HEMEROGRAFIA

México, Diario Oficial. Departamento del Distrito Federal. "Acuerdo por el que se Delega en las Dependencias, las Unidades Administrativas y los Organos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal, la Facultad de Formular y Realizar los Programas de Capacitación que sus Necesidades y Ambitos de Competencia Requieran". 26 de enero de 1996.

México. Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal. "Acuerdo por el que se crea el Comité Mixto de Capacitación del Departamento del Distrito Federal" 15 de febrero de 1985.

México. Gaceta Oficial del Distrito Federal. Oficialía Mayor. "Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación de las Dependencias, Unidades Administrativas y Organos Desconcentrados del Departamento del Distrito Federal". 26 de agosto de 1996.

ANEXOS



CIUDAD DE MÉXICO

DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN
Subdirección de Programación y Evaluación de la Capacitación
Unidad Departamental de Programación de la Capacitación
PROCAP

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 1999
(FORMATO ÚNICO)

1. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACIÓN:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:		CLAVE:	
NOMBRE DEL SECRETARIO TÉCNICO DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN:		TELÉFONO(S):	
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:		TELÉFONO(S):	
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PLANTILLA A LA FECHA (A):	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INCLUIDOS EN DNC (B):	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PROGRAMA (C):	VARIACIÓN ENTRE B Y A (EN NÚMEROS Y PORCENTAJE)
			VARIACIÓN ENTRE C Y A (EN NÚMEROS Y PORCENTAJE)

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO DEL
SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN

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

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

4. CALENDARIO DE ACTIVIDADES*

(SE RECOMIENDA CONSIDERAR EL PERIODO MARZO-NOVIEMBRE, EN FUNCIÓN DEL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA REALIZAR LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN)

MES/CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL 1
CURSOS							
PARTICIPANTES							
MES/CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUBTOTAL 2
CURSOS							
PARTICIPANTES							
TOTAL CURSOS (SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2)							
TOTAL PARTICIPANTES (SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2)							

5. MONTO DEL PRESUPUESTO EN LA PARTIDA 3302.

CONCEPTO	INVERSIÓN PROGRAMADA (INCLUYENDO I.V.A.)		VARIACIÓN (\$)* (+ ó -)
	EN PROGRAMA ORIGINAL	EN PROGRAMA MODIFICADO*	
CURSOS DE CAPACITACIÓN (VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN Y VERTIENTE DE DIRECCIÓN)			
INSCRIPCIONES EN EVENTOS ORGANIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES			
ENSEÑANZA ABIERTA			
TOTAL DEL MONTO PRESUPUESTAL EN LA PARTIDA 3302 PARA EL EJERCICIO 1999			

6. JUSTIFICACIÓN DE MODIFICACIONES PROPUESTAS ENTRE DNC Y PAC ORIGINAL EN CADA MODALIDAD DE CAPACITACIÓN

a) Reducción o ampliación presupuestal	()
b) Atender actividades sustantivas de la unidad administrativa	()
c) Desarrollar habilidades específicas para el óptimo desempeño del puesto	()
d) Actualización del personal	()
e) Atender programas prioritarios de la U.A. o del Sector	()
f) Atender necesidades por cambio de tecnología	()
g) Atender necesidades por la creación o reestructuración del área	()
h) Otros	()
Especifique:	

7. JUSTIFICACIÓN DE MODIFICACIONES PROPUESTAS ENTRE PAC ORIGINAL Y PAC MODIFICADO EN CADA MODALIDAD DE CAPACITACIÓN*

a) Reducción o ampliación presupuestal	()
b) Atender actividades sustantivas de la unidad administrativa	()
c) Desarrollar habilidades específicas para el óptimo desempeño del puesto	()
d) Actualización del personal	()
e) Atender programas prioritarios de la U.A. o del Sector	()
f) Atender necesidades por cambio de tecnología	()
g) Atender necesidades por la creación o reestructuración del área	()
h) Otros	()
Especifique:	

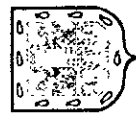
ELABORÓ

VALIDÓ

NOMBRE Y CARGO

SECRETARIO TÉCNICO DEL SUBCOMITÉ
MIXTO DE CAPACITACIÓN

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



CIUDAD DE MÉXICO

DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN
 SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
 UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

DICTAMEN TÉCNICO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 1999
 UDPC/ /99

1. DATOS GENERALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA:		CLAVE:	
NOMBRE DEL SECRETARIO TÉCNICO DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN:		TELÉFONO (S):	
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:		TELÉFONO (S):	
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PLANTILLA A LA FECHA (A):	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS INCLUIDOS EN DNC (B):	TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN PROGRAMA (C):	VARIACIÓN ENTRE A Y B (EN NÚMEROS Y PORCENTAJES)
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS ENTRE A Y C (EN NÚMEROS Y PORCENTAJES):			

2. CANTIDAD DE CURSOS Y PARTICIPANTES POR MODALIDAD DE CAPACITACIÓN Y BLOQUE TEMÁTICO EN DNC, PROGRAMA ORIGINAL Y PROGRAMA MODIFICADO

BLOQUES	VERTIENTE DE DESCONCENTRACIÓN												SUBTOTAL PRESUPUESTO PARA CURSOS			
	MODALIDAD DIRECTIVA						MODALIDAD ESPECÍFICA							TOTAL		
	C	E	P	C	P	C	A	B	S	J	L	DCOM		VERTIENTE		
DNC																
PAC O.																
PAC M.																

TOTAL		TOTAL	
CURSOS PARTICIPANTES	PRESUPUESTO PARA CURSOS	CURSOS PARTICIPANTES	PRESUPUESTO PARA CURSOS
DNC			
PAC O.			
PAC M.			

BLOQUES	VERTIENTE DE DIRECCIÓN												SUBTOTAL PRESUPUESTO PARA CURSOS			
	MODALIDAD DIRECTIVA						MODALIDAD ESPECÍFICA							TOTAL		
	C	E	P	C	P	C	A	B	S	J	L	DCOM		VERTIENTE		
DNC																
PAC O.																
PAC M.																

3. MONTO DEL PRESUPUESTO EN LA PARTIDA 3302.

CONCEPTO	INVERSION PROGRAMADA (INCLUYENDO I.V.A.)		VARIACION (\$)* (+ O -)
	EN PROGRAMA ORIGINAL	EN PROGRAMA MODIFICADO*	
CURSOS DE CAPACITACION (VERTIENTES DE DESCONCENTRACION Y DIRECCION)			
INSCRIPCIONES EN EVENTOS ORGANIZADOS POR OTRAS INSTITUCIONES			
ENSEÑANZA ABIERTA			
TOTAL DEL MONTO PRESUPUESTAL EN LA PARTIDA 3302 PARA EL EJERCICIO 1999			

4. JUSTIFICACIÓN DE MODIFICACIONES PROPUESTAS ENTRE DNC Y PAC ORIGINAL EN CADA MODALIDAD DE CAPACITACIÓN

- a) Reducción o ampliación presupuestal ()
- b) Atender actividades sustantivas de la unidad administrativa ()
- c) Desarrollar habilidades específicas para el óptimo desempeño del puesto ()
- d) Actualización del personal ()
- e) Atender programas prioritarios de la U.A. o del Sector ()
- f) Atender necesidades por cambio de tecnología ()
- g) Atender necesidades por la creación o reestructuración del área ()
- h) Otros ()

Especifique:

5. CONCLUSIONES

ELABORÓ

REVISÓ

VALIDÓ

AUTORIZÓ

LIC. SERGIO NAVARRETE VÁZQUEZ
J.U.D. DE PROGRAMACIÓN

LIC. OLIVIA CRUZ RAMÍREZ
SUBDIRECTORA DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DE LA CAPACITACIÓN

LIC. ANDRÉS ARANDA SOTO
DIRECTOR DE CAPACITACIÓN

FECHA:

UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

CUESTIONARIO

Instrucciones: con el propósito de mejorar la calidad del servicio que le brindamos en la Dirección de Capacitación, a continuación le presentamos una serie de preguntas a efecto de identificar algunas áreas de oportunidad y mejora en la Unidad Departamental de Programación de la Capacitación.

Cabe señalar que se trata de un primer esfuerzo por conocer su opinión acerca de las deficiencias que se presentan en el servicio, para contar con elementos concretos que nos permitan efectuar los ajustes pertinentes. Por ello, su participación es indispensable y mucho estaremos conteste las preguntas con la mayor objetividad posible.

GRACIAS

1. DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA, ¿CONSIDERA UD. QUE EL PERSONAL DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION (UDPC) ESTA CAPACITADO PARA ATENDER A SUS CLIENTES?

SI ¿POR QUE?

NO ¿POR QUE?

2. LA ATENCION PERSONALIZADA QUE LOS INTEGRANTES DE LA UDPC LE PROPORCIONAN...

	SIEMPRE	EN OCASIONES	NUNCA
ES INMEDIATA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ES AMABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APORTA SOLUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. EL PERSONAL DE LA UDPC CUMPLE EN TIEMPO Y FORMA CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON USTED...

SIEMPRE EN OCASIONES NUNCA

4. EL PERSONAL DE LA UDPC ATIENDE Y SATISFACE PLENAMENTE SUS NECESIDADES CUANDO ACUDE A ELLOS

SIEMPRE EN OCASIONES NUNCA

5. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, CALIFIQUE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UDPC EN RELACION CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

A. DOMINIO DEL PROCESO DE PROGRAMACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B. DOMINIO DE LA NORMATIVIDAD EN MATERIA DE CAPACITACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C. NEGOCIACION Y CONCERTACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D. CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE CAPACITACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿LAS ASESORIAS PERSONALIZADAS Y VIA TELEFONICA QUE EL PERSONAL DE LA UDPC LE PROPORCIONA LOGRAN QUE SU ACTIVIDAD SEA COMPENSIBLE Y SENCILLA?

	SIEMPRE	EN OCASIONES	NUNCA
A. PERSONALIZADAS	()	()	()
B. VIA TELEFONICA	()	()	()

7. EL PERSONAL DE LA UDPC SE PREOCUPA POR COMPRENDER SUS NECESIDADES Y SE ESFUERZA EN OFRECER LAS SOLUCIONES MAS ADECUADAS PARA USTED?

() SIEMPRE () EN OCASIONES () NUNCA

8. CUANDO SE PRESENTA ALGUN DESACUERDO, EL PERSONAL DE LA UDPC...

- () ESCUCHA SU PUNTO DE VISTA Y BUSCA LA SOLUCION MAS APROPIADA PARA AMBAS PARTES.
- () ESCUCHA SU PUNTO DE VISTA PERO IMPONE LA SOLUCION.
- () DELEGA LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES EN USTED.
- () NO ESCUCHA SU PUNTO DE VISTA Y NO BUSCA SOLUCION ALGUNA.

9. ¿QUE TIEMPO CONSIDERA SATISFACTORIO PARA OBTENER RESPUESTA EN RELACION CON LO SIGUIENTES SERVICIOS QUE BRINDA LA UDPC?

<i>CONCEPTO</i>	<i>PERIODO</i>
A. ASESORIAS	_____
B. EMISION DEL DICTAMEN TECNICO DEL PAC	_____
C. EMISION DE AUTORIZACION DE MODIFICACIONES AL PAC	_____
D. AUTORIZACION PARA INSCRIPCIONES	_____
E. OTROS	_____
_____	_____
_____	_____

10. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION:

SEPTIEMBRE, 1997

CUESTIONARIO

1.

18 (90%) ocurrencias **afirmativas** y **2 (10%)** ocurrencias **negativas**

Es importante mencionar que en las afirmaciones se tocan aspectos como: atención, eficiencia, amabilidad; conocimiento, experiencia, disponibilidad y profesionalismo.

Mientras que los aspectos negativos son: falta de conocimientos y de respuestas claras. Por lo tanto, es necesario reforzar el aspecto de los conocimientos en materia de capacitación para otorgar respuesta claras y ofrecer un mejor servicio.

2.

19 (95%) ocurrencias que **siempre son amables**

16 (80%) ocurrencias que **siempre aportan soluciones**

15 (75%) ocurrencias que **siempre son inmediatas**

4 (20%) ocurrencias que **en ocasiones son inmediatas** y

3 (15%) ocurrencias que **en ocasiones aportan soluciones**

En virtud de que la frecuencia de 16 (80%) consideraron que la atención siempre aporta soluciones, es importante no dejar de lado el 15% que considera que en ocasiones aporta soluciones, por lo cual habrá que mejorar el aspecto de que cuando se atiende a los clientes se procure solucionar todas las problemáticas que presenten.

3.

Ocurre **16 (80%)** que **siempre** se cumplen y **3 (15%)** que **en ocasiones**

En cuanto a compromisos estos siempre se cumplen en tiempo y forma en un 80% y es necesario enfatizar que existe un 15% que no recibe el mismo servicio, por lo que habrá que sensibilizar al personal que brinda las asesorías para cumplir con los compromisos contraídos.

4.

Ocurre **17 (85%)** que **siempre** se satisfacen y **3 (15%)** que **en ocasiones**

En cuanto a la atención y satisfacción de necesidades estos siempre se cumplen en un 85% pero existe un 15% que en ocasiones recibe el mismo servicio, habrá que buscar las restricciones para mejorar en este aspecto.

5.

-En cuanto al desempeño del personal, en el punto D se obtuvo una frecuencia de 12 (60%) con calificación de 10.

-En los puntos B y C se obtuvo para ambos una frecuencia de 11 (55%) con calificación de 10.

-En el punto A se obtuvo una frecuencia de 7 (35%) con calificación de 10.

- En los puntos A y D se obtuvo una frecuencia de 2 (10%) con calificación de 7.
- El punto C tuvo frecuencia de 1 (5%) con calificación de 7.

A pesar de obtener calificación favorable en los anteriores aspectos, es indispensable mantener actualizados los conocimientos y mejorar en aquellos que se obtuvo una calificación baja para que todo el personal de la unidad tenga el mismo nivel de conocimientos y otorgue un mejor servicio.

6.

- Cuando son **asesorías personalizadas** ocurre 19 veces **(95%)** que **siempre facilitan** las actividades.
- Cuando son **asesorías vía telefónica** ocurre 10 veces **(50%)** que **siempre facilitan** las mismas. Pero también ocurre 5 veces **(25%)** y una vez **(5%)** que **en ocasiones** y **nunca** facilitan las actividades.

Por lo tanto, es importante mejorar las asesorías vía telefónica con un adecuado plan para su atención.

7.

Ocurre **19 (95%)** que **siempre** ofrecen soluciones y **1 (5%)** que **en ocasiones**

En cuanto a comprensión de necesidades y soluciones a las mismas, estas siempre se cumplen en un 95% pero existe un 5% que en ocasiones recibe el mismo servicio, habrá que buscar las restricciones para mejorar en este aspecto.

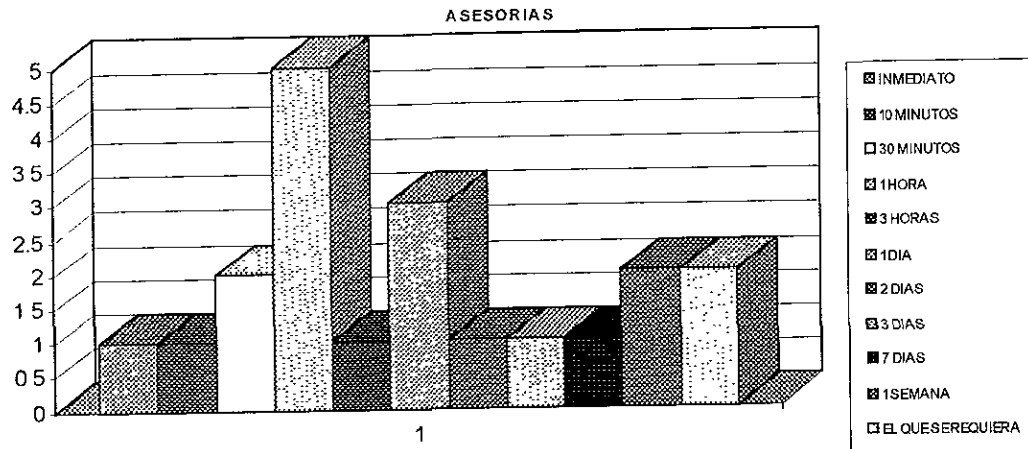
8.

Para la solución de desacuerdos **escucha su punto de vista y busca la solución para ambas partes** ocurre con una frecuencia de 14 **(70%)**

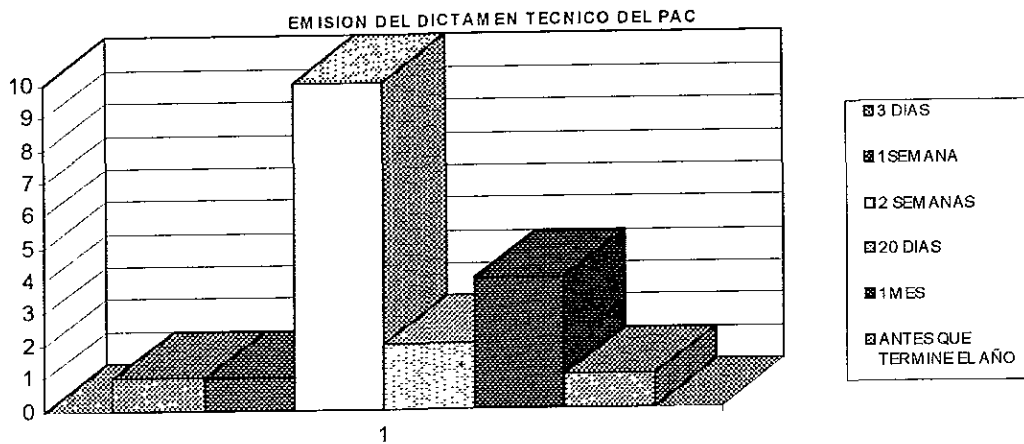
en situaciones de que **escucha su punto de vista pero impone la solución** ocurre con una frecuencia de 3 **(15%)**
y cuando **delega la búsqueda de soluciones** ocurre con una frecuencia de 2 **(10%)**

Es importante sensibilizar al personal de la unidad departamental que la solución a problemáticas presentadas por los responsables de capacitación debe realizarse por mutuo acuerdo y que ambas partes estén convencidas

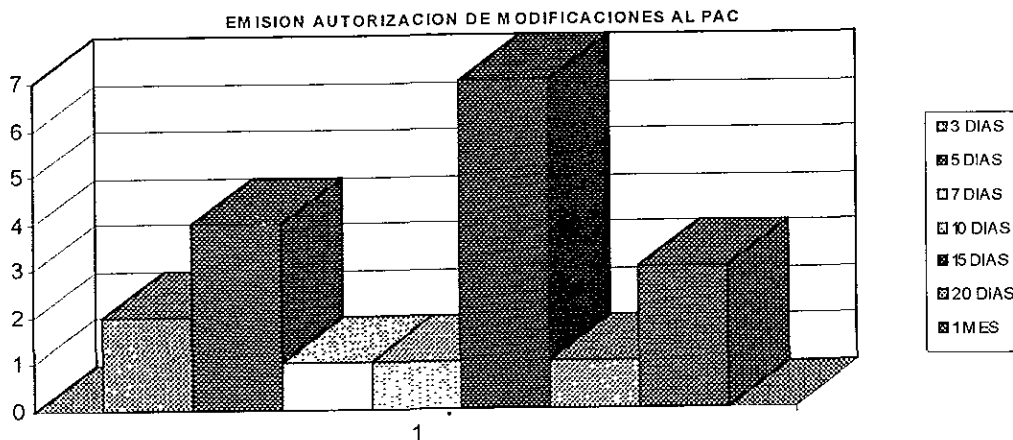
9.



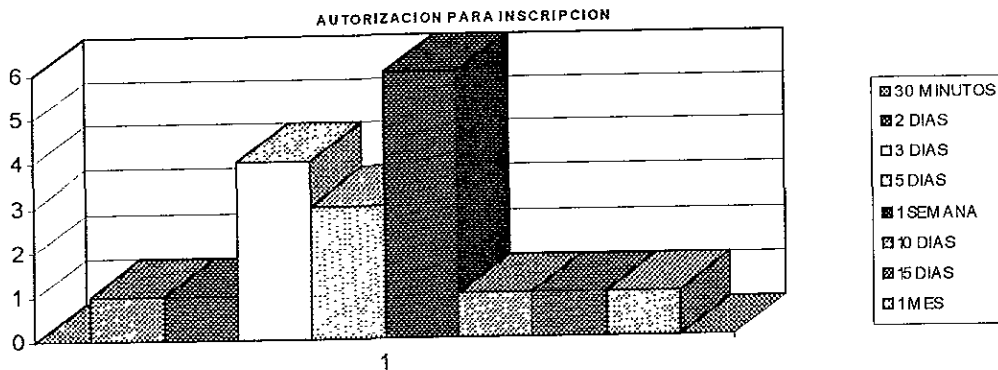
En cuanto **asesorías**, como se observa en la gráfica, hay una **frecuencia de 5 personas (25%)** que consideran que **una hora** es suficiente para la misma.



En cuanto a la **emisión del dictamen técnico del PAC**, se indica en la gráfica que hay una **frecuencia de 10 personas (50%)** que consideran que **dos semanas** son suficientes para la emisión del mismo.



Para la **emisión de la autorización de modificaciones al PAC**, en la gráfica se señala la **frecuencia de 7 personas (35%)** que consideran que **15 días** son adecuados para la emisión de la autorización.



En el caso de **autorización para inscripciones**, se indica en la gráfica la **frecuencia de 6 personas (30%)** que consideran **1 semana** suficiente para las autorizaciones.

Para que la unidad departamental mejore en los servicios que ofrece a sus clientes externos, estos opinan que:

- Las asesorías para la elaboración del programa debe considerarse una hora.
- Para la emisión del dictamen técnico del programa debe considerarse dos semanas.
- Para la emisión de la autorización de modificaciones al programa, 15 días son suficientes.
- Y para la autorización de inscripciones debe considerarse una semana.

10.

- I. Impartición de más talleres para la correcta programación de los eventos.
- II. Asesorías programadas y juntas de responsables de capacitación con la UDPC.
- III. Mayor coordinación con la unidad departamental de análisis y asistencia técnica para el manejo de los mismos conceptos y designar una sola persona para los respectivos trámites.
- IV. Trabajar un anteproyecto para evitar desfase y que exista la factibilidad de congruencia con la DNC y la Programación para el respectivo seguimiento.

UNIDAD DEPARTAMENTAL DE PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

CUESTIONARIO

Con el propósito de identificar los elementos que obstaculizan la emisión, en tiempo y forma, del dictamen técnico del Programa Anual de Capacitación, le solicitamos contestar cuidadosamente las siguientes preguntas.

De la confiabilidad de los resultados depende que apliquemos a corto y mediano plazo, medidas de mejora que contribuyan gradualmente a optimizar la funcionalidad de la etapa de programación.

Unidad Administrativa: _____

Nombre y Cargo: _____

1 Indique cuántos años tiene de experiencia en:

A. Capacitación: _____ Año (s)

B. Como Responsable de Capacitación en el GDF:
 _____ Mes (es) _____ Año (s)

2. ¿Participó Ud. en el Taller de DNC y Programación de la Capacitación para 1999?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

 _____ (Pase a la pregunta 4)

3. Si en la pregunta anterior contestó afirmativamente, ¿considera Ud. que la información difundida en el Taller fue clara y precisa? en caso de no ser así, ¿qué medidas sugiere que deban utilizarse para mejorarlo?

Si _____ No _____ Sugerencias: _____

4. ¿Conoce Ud. los lineamientos y criterios que deben tomarse en cuenta para la elaboración del Programa Anual de Capacitación?

Si _____ Mencione 5 No _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Su jefe inmediato se involucra en la elaboración del Programa Anual de Capacitación?

Si <input type="checkbox"/>	¿De qué manera?	No <input type="checkbox"/>	¿Por qué? _____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

6. ¿Cuánto es el tiempo efectivo que dedica al día para la elaboración del Programa Anual de Capacitación?

- A. media hora a 1 hora () B. 1 a 2 horas () C. 3 a 4 horas () D. más de 4 horas ()
 especifique: _____

7. Señale, en orden de importancia, las tres principales dificultades que tiene para la elaboración del Programa y para el llenado del formato PROCAP.

A. Elaboración del PAC	B. Llenado del formato PROCAP
Sugerencias para mejorar (al menos 3)	Sugerencias para mejorar (al menos 3)

8 De acuerdo con la atención recibida, ¿considera Ud. que el personal de la UDPC está capacitado para atender a sus clientes?

Si <input type="checkbox"/>	¿Por qué? _____	No <input type="checkbox"/>	¿Por qué? _____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

9. La atención personalizada que los integrantes de la UDPC le proporcionan...

	NUNCA	EN OCASIONES	SIEMPRE
A. Es inmediata	()	()	()
B. Es amable	()	()	()
C. Aporta soluciones	()	()	()

10. Califique el desempeño del personal de la UDPC en relación con los siguientes aspectos:

Aspectos	Pésimo	Muy Malo	Mal	Bien	Muy Bien	Excelente
A. Dominio del proceso de programación						
B. Dominio de la normatividad en materia de capacitación						
C. Negociación y concertación						
D. Conocimiento de la estructura y funciones de la Dirección de Capacitación						

Si calificó entre Malo y Pésimo en cualquiera de los aspectos, por favor indique por qué:

11. Las asesorías personalizadas y vía telefónica que el personal de la UDPC proporciona. ¿Le facilitan la elaboración del Programa?

	NUNCA	EN OCASIONES	SIEMPRE
A. Personalizadas	()	()	()
B. Vía Telefónica	()	()	()

12. Cuando se presenta algún desacuerdo, el personal de la UDPC...

- A. () Escucha su punto de vista y busca la solución más apropiada para ambas partes
- B. () Escucha su punto de vista pero impone la solución
- C. () Delega la búsqueda de soluciones en usted
- D. () No escucha su punto de vista y no busca solución alguna

13. Sugerencias para mejorar la atención y los servicios que brinda la UDPC.

GRACIAS POR SU COOPERACION

AGOSTO, 1998

CUESTIONARIO

1

MES/AÑO	A		B	
	FREC/MES	FREC/AÑO	FREC/MES	FREC/AÑO
1		1	1	
2		2		4
3	1	1	1	1
4		2		
5	2		3	2
6	1	4	3	3
7		1		
8		1	1	1
9				
10		2		
15		2		
	4 (20 %)	16 (80 %)	9 (45 %)	11 (55 %)

2

SI	NO	¿PORQUE?
17 (85 %)	3 (15 %)	-INCAPACIDAD MEDICA (2) -NO OCUPABA EL CARGO

3

SI	NO	SUGERENCIAS
14 (70 %)	2 (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> - IMPARTIR POR SEPARADO LOS TALLERES DE DNC Y PROGRAMACION - AMPLIAR EL TIEMPO DE IMPARTICION DEL TALLER (POR EL TIEMPO QUE IMPLICA) - VER DETENIDAMENTE LOS FORMATOS PROCAP - QUE SE PROFUNDICE EN LA INFORMACION AMPLIANDO LA DURACION DEL TALLER - INSTRUMENTAR UN DIA PARA EL TALLER DE DNC Y OTRO DIA PARA EL TALLER DE PROGRAMACION - LAS ACTIVIDADES SE PRECIPITAN POR FALTA DE TIEMPO EN LAS PRIMERAS FASES Y LA PROGRAMACION SE VE MUY GENERAL

4

SI	MENCIONE 5	NO	¿PORQUE?																										
19 (95 %)	<table border="1"> <tr><td>PND 95-2000</td><td>8</td></tr> <tr><td>PROMAP 95-2000</td><td>4</td></tr> <tr><td>LEY ORG. AP DF.</td><td>1</td></tr> <tr><td>REG INT. DF.</td><td>3</td></tr> <tr><td>PROG. GRAL DES. DF.98-2000</td><td>1</td></tr> <tr><td>NMAR-OF. MAYOR</td><td>2</td></tr> <tr><td>GUIA METOD. PARA DNC</td><td>5</td></tr> <tr><td>DICTAMEN DNC 1999</td><td>11</td></tr> <tr><td>CAP. ESPECIFICA</td><td>0</td></tr> <tr><td>C.yE INF.SALUD,JL.D.C.O.M</td><td>0</td></tr> <tr><td>PREVS CUAL-CUANT.</td><td>5</td></tr> <tr><td>CUADERNO TALLER DNC-P</td><td>7</td></tr> <tr><td>CONDICIONES GRALES. TRAB</td><td>2</td></tr> </table>	PND 95-2000	8	PROMAP 95-2000	4	LEY ORG. AP DF.	1	REG INT. DF.	3	PROG. GRAL DES. DF.98-2000	1	NMAR-OF. MAYOR	2	GUIA METOD. PARA DNC	5	DICTAMEN DNC 1999	11	CAP. ESPECIFICA	0	C.yE INF.SALUD,JL.D.C.O.M	0	PREVS CUAL-CUANT.	5	CUADERNO TALLER DNC-P	7	CONDICIONES GRALES. TRAB	2	1 (5 %)	NO SE PROPORCIONO LA INFORMACION
PND 95-2000	8																												
PROMAP 95-2000	4																												
LEY ORG. AP DF.	1																												
REG INT. DF.	3																												
PROG. GRAL DES. DF.98-2000	1																												
NMAR-OF. MAYOR	2																												
GUIA METOD. PARA DNC	5																												
DICTAMEN DNC 1999	11																												
CAP. ESPECIFICA	0																												
C.yE INF.SALUD,JL.D.C.O.M	0																												
PREVS CUAL-CUANT.	5																												
CUADERNO TALLER DNC-P	7																												
CONDICIONES GRALES. TRAB	2																												

5

SI	DE QUE MANERA	NO	¿PORQUE?
19 (95 %)	<ul style="list-style-type: none"> - CUESTIONA LA FORMA DE TRABAJO Y LOS PERIODOS - ANALIZANDO DNC PARA PROGRAMAR CURSOS . - SUMINISTRA DOCUMENTOS, FORMATOS Y REVISAS. - COORDINA ACCIONES PARA ELABORACION DEL PAC. - ASESORIA Y DETERMINANDO ELABORACION DEL PAC. - REVISANDO EL PAC, SUGIRIENDO Y VALIDANDO. - PARTICIPA DIRECTAMENTE EN EQUIPO PARA DNC. - PENDIENTE EN ELABORACION DEL PAC. - SE INTERESA EN NECESIDADES QUE TIENE LA U.A. - REVISANDO DNC PARA ATENDER PRIORIDADES. - OPINA SOBRE CURSOS IMPORTANTES A AREAS SUST. Y ADJ. - ASISTIENDO A CONSULTAS PARA ELABORAR PAC. - EN REUNIONES DE TRABAJO ATENDIENDO REQUERIMIENTOS DE LAS AREAS - SOLICITANDO INFORMES DEL SERVICIO EN CAPACITACION Y SOLICITANDO PRESUPUESTO. - EXPLICANDO ASPECTOS QUE SE DESCONOCEN. - COLABORANDO DIRECTAMENTE EN LAS ACCIONES DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA - SUGIRIENDO CURSOS AFINES. - PARTICIPANDO EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA. - QUE SE TOMEN LAS PROPUESTAS DE LAS AREAS PARA PROGRAMAR. 	1 (5 %)	- POR SUS CARGAS DE TRABAJO

6

A	B	C	D	
1 (5 %)	13 (65 %)	2 (10 %)	4 (20 %)	5, 6 Y 8 HORAS

A 8 (40 %)	B 9 (45 %)
<ul style="list-style-type: none"> - COINCIDIR HORARIOS E INTERESES DE INSTRUCCION DE AUTORIDADES Y PERSONAL TECNICO-OPERATIVO. - FALTA DE INFORMACION PRECISA PARA IMPLEMENTAR CURSOS Y TEMATICAS. - DIFICULTAD PARA PROGRAMAR POR BAJOS NIVELES DE PERSONAL Y ASISTENCIAS - CALENDARIZAR LOS CURSOS. - DETERMINACION DEFINITIVA DE CURSOS (EN CASO DE AJUSTAR). - DETERMINACION DE HORARIOS Y SEDES DE IMPARTIR. - CONOCER FORMATOS (DNC). - COORDINAR EQUIPO APLICADOR - LENGUAJE SENCILLO PARA PERSONAL DE ESTRUCTURA (DNC) - NO TODOS LOS BLOQUES TEMATICOS ATERRIZAN LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DE CADA AREA - EL ESPECIFICAR EL CURSO QUE CORRESPONDE A LA TEMATICA. - INCORPORAR OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL TECNICO-OPERATIVO - RESTRINGIR A UN PRESUPUESTO A AUTORIZAR TODAS LAS NECESIDADES DE LAS AREAS. - EL PROGRAMA PARA CARGARLO FUE MUY PROBLEMÁTICO (DNC). - LAS ENTREVISTAS PERSONALIZADAS DEMANDAN MUCHO TIEMPO (DNC) - EL CURSO ES CANSADO Y NO FUE BUENA LA EXPLICACION (DNC). - DETERMINACION DE LAS DESVIACIONES CON LO ESPERADO Y LO PROGRAMADO (INTEGRACION DE LAS PERSONAS). - VACIADO EN LOS DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS. - ELEGIR LAS AREAS SUSTANTIVAS DE MANERA PRIORITARIA, CONSIDERANDO QUE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION SON NUMEROSAS EN CADA UNA DE LAS AREAS. - CALENDARIZAR CON 7 U 8 MESES DE ANTICIPACION. 	<ul style="list-style-type: none"> - UTILIZACION DE EQUIPO DE COMPUTO DEBIDO A QUE ES INSUFICIENTE. - NO HAY INSTRUCTIVO DE LLENADO. - LAGUNAS EN REQUERIMIENTOS DE INFORMACION O BLQUES TEMATICOS. - CONOCER ESPECIFICIDADES DE CADA DEPENDENCIA. - DETERMINAR LA CANTIDAD DE PERSONAS A CADA CURSO - VACIADO DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL FORMATO - ES MUY LABORIOSO POR TENER QUE PROGRAMAR CON FECHAS CADA UNO DE LOS CURSOS. - NO SE INCLUYO LA JUSTIFICACION PARA CADA MODALIDAD. - SE CARECE DE DISKET CON LOS FORMATOS - NO SE ESPECIFICA CONSECUTIVO GENERICO, ESPECIFICO Y DIRECTIVA. - NO HAY ACLARACIONES SOBRE RESULTADOS DE DNC. - CUADRAR NUMERO DE CURSOS POR CADA FORMATO. - PROBLEMAS DE LLENADO DERIVADO DE LA ELABORACION DIFERENTE DEL FORMATO AL QUE SE PROPUSO - EL FORMATO POR COMPUTADORA TIENE CELDAS MUY PEQUEÑAS.
7 (35 %)	7 (35 %)
<ul style="list-style-type: none"> - TALLER CONJUNTO PARA MODIFICACIONES AL FORMATO. - MODIFICACIONES DE TERMINOLOGIA. - ANEXOS COMPLEMENTARIOS - CONCRETIZAR EL FORMATO INDICANDO LO QUE SE EFECTUARA Y NO LO ESPERADO. - CONTEMPLAR EN EL PROGRAMA LA TOTALIDAD DE NECESIDADES REPORTADAS. - DISMINUCION DE TIEMPO EN LA ETAPA DE DNC. - DISPONER DE MAS PRESUPUESTO, UNA METODOLOGIA SENCILLA Y RAPIDA, PUES SE CARECE DE RECURSOS SUFICIENTES. - PROCESOS MAS SIMPLES DE ENTREVISTA. - CURSOS DE INFORMACION MAS CLAROS Y MEJOR ESTRUCTURADOS. - CONTAR CON MAYOR TIEMPO PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA. - QUE SE DE CURSO-TALLER DEL PROCAP. - PROPORCIONAR FORMATOS. - INCORPORAR OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL TECNICO-OPERATIVO. - QUE LA METODOLOGIA ABARQUE AMPLIAMENTE LA ETAPA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAP.. - LA DNC CONSIDERE LA POSIBILIDAD DE ENCUESTAR TAMBIEN AL PERSONAL TECNICO-OPERATIVO. 	<ul style="list-style-type: none"> - TALLER CONJUNTO PARA ENSAYO DE LLENADO. - INSTRUMENTOS DE APOYO PARA NO ENCIMAR EVENTOS. - DELIMITAR DE OTRA FORMA LO QUE DEBE COMPLETARSE EN LA TERCERA FASE (MODIFICACIONES). - AMPLIFICAR EL FORMATO PARA QUE EL VACIADO SEA MAS ESPECIFICO Y NO TAN GENERICO. - EVITAR EL LLENADO DE VARIOS FORMATOS. - INCLUIR UNA OPCION IMPRESA DE CALENDARIO PARA LA PROGRAMACION DE FECHAS. - INCLUIR ESPACIOS MARCADOS POR ORDEN PROGRESIVO DE CADA CURSO CON SU ESPACIO SUFICIENTE PARA LAS DIFERENTES AREAS QUE LA SOLICITAN. - MANEJAR ANEXOS CON ULTIMA INFORMACION O DETALLES DE ULTIMA HORA. - QUE SE DE CURSO-TALLER REFERENTE AL PROCAP. - SE PROPORCIONEN LOS FORMATOS - QUITAR EL APARTADO DEL AREA A ATENDER.

8	SI	¿PORQUE?	NO	¿PORQUE?
	20 (100 %)	<ul style="list-style-type: none"> - EMPATIA EN PROBLEMAS Y DISPOSICION PARA COMPARTIR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS. - PERSONAL PROFESIONAL Y ATENTO. - CONOCIMIENTOS, DESTREZA Y CORTESIA. - CONOCIMIENTOS DEL AMBITO Y ASESORIAS ATINADAS. - RESUELVEN DUDAS. - CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y ACLARA DUDAS. - ATENCION, AMABILIDAD Y CORDIALIDAD. - CONOCIMIENTO PARA SOLVENTAR DUDAS. - CONOCIMIENTO DE CRITERIOS PARA ELABORAR PAC. - EXPERIENCIA EN EL AREA. - CONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO. - CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA. - DISPOSICION PARA ACLARAR DUDAS. - AMPLIAMENTE CAPACITADOS - CONOCIMIENTO PARA ACLARACION DE DUDAS. - BRINDA LAS ASESORIAS QUE SE LE SOLICITAN. - CONOCE SU TRABAJO. - ACLARA DUDAS. - ORIENTAN SOBRE DUDAS E INDICAN CORRECCIONES AL PROGRAMA. - DISPOSICION EN LAS ASESORIAS. 	0	

9

	NUNCA	EN OCAS.	SIEMPRE
A	-	1 (5 %)	18 (90 %)
B	-	-	20 (100 %)
C	-	-	18 (90 %)

10

	PESIMO	MUY MAL	MALO	BIEN	MUY BIEN	EXCELEN.
A	-	-	-	5 (25 %)	6 (30 %)	9 (45 %)
B	-	-	-	7 (35 %)	5 (25 %)	8 (40 %)
C	-	-	-	7 (35 %)	4 (20 %)	9 (45 %)
D	-	-	-	5 (25 %)	5 (25 %)	9 (45 %)

11

	NUNCA	EN OCAS.	SIEMPRE
A	-	-	18 (90 %)
B	1 (5 %)	3 (15 %)	13 (65 %)

12

A	20 (100 %)
B	-
C	-
D	-

13

- QUE SE ESTABLEZCA COMO REQUISITO LAS ASESORIAS

- FALTA ACERCAMIENTO EN LA ETAPA DE SEGUIMIENTO, CONSIDERO QUE NO EXISTE UNA REAL SUPERVISION DE LA EJECUCION Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ANUALES DE CAPACITACION Y DEBIERA DARSE AL MENOS EN LAS JUNTAS DEL SUBCOMITE.

- AGUA DISPONIBLE EN LAS ASESORIAS.

- DURANTE EL TALLER SE VEAN EJEMPLOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION O SE ACLAREN DUDAS.

- REFERENTE AL DICTAMEN TECNICO (DNC), TRATAR DE MEJORAR LOS TIEMPOS, YA QUE DEBIDO A ELLO SE VE UNO PRESIONADO POR EL TIEMPO.

- ELABORACION DE FOLLETOS, CUADERNILLOS U OTROS DOCUMENTOS QUE CONTENGAN LINEAMIENTOS TECNICOS Y METODOLOGICOS QUE SUSTENTEN LAS FUNCIONES DE CAPACITACION.

- REALIZAR REUNIONES ORIENTADAS A ESTABLECER COORDINACION ENTRE LAS DIVERSAS INSTANCIAS DE CAPACITACION DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.