



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN

**ANALISIS DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA
INSTITUCIONAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO
DEL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ 2003-2006**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA**

P R E S E N T A

MARTHA GARCIA MARTINEZ

ASESOR: MTRO. JUAN JOSE SANABRIA LOPEZ

OCTUBRE 2008



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.

***HOY AGRADEZCO A LA VIDA POR PERMITIRME
CONCLUIR FORMALMENTE MI LICENCIATURA,
ASI COMO A MIS PADRES, HERMANOS, AMIGOS Y
PROFESORES QUE CONTRIBUYERON A QUE UNO DE
MIS SUEÑOS SE HAGA REALIDAD***

ÍNDICE

Introducción

CAPÍTULO 1. Marco Conceptual

1	Marco conceptual	1
1.1	Recursos humanos	1
1.1.1	Administración de recursos humanos	4
1.1.2	Antecedentes	6
1.1.3	Teorías Y, X y Z	8
1.2	Capacitación	13
1.2.1	Elementos de la capacitación	15
1.2.2	Detección de necesidades	16
1.2.3	Métodos de capacitación	19
1.2.4	Métodos de desarrollo	21
1.2.5	Evaluación después de la capacitación	22
1.3	Calidad	24
1.3.1	Breves antecedente de la calidad	28
1.3.2	Cultura de la calidad	32
1.3.3	Modelos de calidad	33
1.3.4	Recursos humanos y calidad	35

CAPÍTULO 2. La Capacitación en Tlalnepantla Baz 2003-2006

2.1	Municipio	38
2.2	Marco legal del Municipio de Tlalnepantla de Baz	45
2.2.1	Constitución del Estado de México	46
2.2.2	Ley Orgánica Municipal del Estado de México	47

2.2.3	Banco Municipal	50
2.2.4	Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal	51
2.3	Antecedentes del Municipio de Tlalnepantla de Baz	54
2.4	Dirección General de Administración	56
2.4.1	Subdirección de Recursos Humanos	59
2.4.2	Departamento de capacitación y desarrollo	61
2.5	Programa Institución de Capacitación y Desarrollo 2003-2006	62

CAPÍTULO 3. Calidad y Capacitación en el Municipio de Tlalnepantla de Baz

3.1	Calidad y capacitación durante la administración 2003-2006	71
3.2	Coordinación ISO 9000 de la Presidencia Municipal	74
3.2.1	Sistema ISO 9000 .y 9001: 2000	77
3.2.2	Norma ISO 9000:2000.	79
3.2.3	Norma ISO 9001:2000	81
3.3	Calidad en el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo	84
3.4	Conclusiones	92

Bibliografía

Introducción

La administración pública es la que lleva a cabo la acción del gobierno a través de instituciones, organismos centralizados y descentralizados, por lo que debe contar con mecanismos suficientes para obtener resultados que satisfagan a los usuarios y a los propios servidores públicos. Pero el tiempo ha demostrado que cumplir con los objetivos no es tan fácil cuando existen diferentes agentes externos e internos que hacen a la administración pública cada vez más compleja, burocrática y en ocasiones en la práctica la lleva a estancarse; para ello se han buscado alternativas para que eso cambie y se tengan resultados eficientes que convengan a gobernados y gobernantes.

Como lo comenta el Profesor Martín de Jesús Díaz Vázquez, “la actuación favorable del personal con responsabilidad directiva en los sectores que conforman la administración pública tanto en su sector central como paraestatal es resultado de su calidad, especialización, experiencia y preparación que regulan su desempeño, se manifiesta en el marco de la legalidad de cuyo cumplimiento se espera que los procesos de operación se den en un contexto de transparencia”¹.

Para llevar a cabo sus funciones, el gobierno se divide en tres niveles: federal, estatal y municipal, en este último podemos ver las diferentes maneras en que se plantea la administración pública, dentro de ésta se encuentran relacionados los recursos con los que se cuenta: financieros, materiales y humanos, estos tres son parte importante para llegar a resultados eficientes.

Es por ello que la administración debe tener el personal necesario que cubra el perfil adecuado y dejar a un lado sus intereses particulares, buscando la

¹ DIAZ Vázquez Martín de Jesús “La ética y los marcos normativos como pauta de desempeño del personal ejecutivo en la administración pública Revista del Colegio de México, CN de CP y AP 2000, pág 302

eficiencia en su trabajo por medio de una capacitación constante de calidad, influyendo en sus actitudes y aptitudes, en consecuencia permitirá un cambio de visión y de misión.

A la gente no se le puede sustituir por máquinas, ya que alguien debe detectar los problemas, buscar alternativas de solución, planear, controlar, evaluar, crear programas, proyectos, tomar decisiones, etc, debe apoyarse la administración pública de recursos, tecnología y presupuesto que le permita lograr los resultados convincentes y a la vez dar continuidad, por lo que es favorable contar con un personal que esté comprometido en su trabajo, contando con una actitud responsable y apta para el puesto y las necesidades que se requieran.

Uno de los mecanismos con los que cuenta la administración pública es la capacitación, la cual busca perfeccionar al trabajador, esto permitirá que la administración pública funcione adecuadamente y sobre todo el recurso humano contará con las herramientas necesarias para tomar decisiones y desarrollar mejor sus funciones.

Otro mecanismo fundamental lo es la calidad, la cual contribuye a mejorar el trabajo, evaluando ciertas características de los propósitos, las condiciones, procesos y los logros de un sistema de una organización, así como satisfacción de las necesidades de los clientes.

En el ámbito municipal de gobierno se tiene que brindar una capacitación adecuada y con calidad, esto ayudará a mejores resultados en la toma de decisiones, además de cubrir con las necesidades que exigiera el puesto, la administración en conjunto y el ciudadano.

Hablando de municipios y la importancia que tienen estos, escogí el Municipio de Tlalnepantla para la presente investigación ya que resalta entre otros por su

importante actividad económica; porque ha venido trabajando el tema de calidad en los últimos trienios, lo que llevó a certificar 14 procesos; porque pertenece a la Red Municipal de calidad; además de haber implantado el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001:2000.

También el Municipio de Tlalnepantla cuenta con un Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo creado por el Departamento de Capacitación que tiene por objetivo llevar a cabo las acciones para mejorar las aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y capacidades de los servidores públicos.

Por tal motivo si relacionamos la Norma Internacional ISO 9001:2000 que contempla en el punto seis al recurso humano, con el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo, nos lleva a obtener la siguiente hipótesis que plantea el presente trabajo.

Que el Programa Institución de Capacitación y Desarrollo no cumple con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001-2000 para ofrecer una capacitación adecuada al recurso humano del Municipio de Tlalnepantla de Baz

El objetivo de esta tesina es analizar la calidad del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo instrumentado por el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Administración del Municipio de Tlalnepantla de Baz 2003-2006.

Partiendo de lo general a lo particular, utilizando el método deductivo, comenzando por los conceptos generales de recursos humanos, capacitación y calidad, para aplicarlos en el Municipio de Tlalnepantla Baz en particular en el Departamento de Capacitación, tomando en consideración el marco jurídico, desde la Constitución Federal hasta el Reglamento Interno de la Administración

Pública Municipal, así como el análisis de los ocho principios de calidad en el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo.

Durante la presente tesina hablaré en el primer capítulo del marco conceptual donde se definen conceptos de recursos humanos, capacitación y calidad, así como elementos que se relacionan con estos términos; en el segundo capítulo abordo el marco legal de la capacitación del municipio desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hasta llegar al Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo del Municipio de Tlalnepantla de Baz y por último, en el capítulo tres, se formula un análisis de Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo a partir de los ocho principios de calidad.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1. Marco Conceptual.

“Una organización nace en el momento en que se establece procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos. Las tareas colectivas que realizan los hombres pueden someterse a una organización formal bien porque todos ellos tengan unos intereses comunes, o bien porque un subgrupo proporcione incentivos a los demás para operar”¹.

1.1 Recursos humanos.

Para comenzar a abordar este tema, podemos mencionar que “los recursos humanos representan la antigua función del departamento de personal, se observa como aumenta la importancia de las funciones relacionadas con el hombre, las cuales se convertirán en un componente crítico para el éxito administrativo. Esta importancia tomará dos formas: una expansión sustancial del campo de la administración de recursos humanos y un uso más significativo de las ciencias del comportamiento en el proceso administrativo, esos sistemas comprenderán no sólo las funciones tradicionales de la administración del personal, sino también muchas otras cuyo componente principal es el elemento humano”.²

Los recursos humanos son personas agrupadas en una organización, formadas con diferentes ideas, gustos, emociones, religiones, metas, intereses pero que

¹ MARTINEZ Silva Mario, Diccionario de Política y Administración Pública, México, Ideas-Técnicas-Autores p. 81

² BENDER Paul S., Manejo de Recursos Administrativos, México, Limusa, 1986, p. 60.

dentro de una organización llegan a unificarse y compartir la visión, la misión, y los objetivos de ésta, para lograr que las personas muestren interés por el trabajo que están desarrollando dentro de la empresa, institución, etc., se deben sentirse identificados, que forman parte fundamental de esta organización, es decir que se les toma en cuenta para los cambios que pudieran surgir.

En la actualidad dentro de las organizaciones públicas o privadas, pocas veces se reconoce a los recursos humanos como la parte del personal, sino el área o departamento que se encarga de tramitar los papeles, de una contratación, de un despido, recibos de ingresos, incapacidades, cartas laborales, etc., perdiendo la parte esencial para lo que fue construido, así como la esencia de la parte humana.

Existe personal que desea participar con ideas, propuestas, proyectos, para lograr un cambio en el área de recursos humanos y a la vez incentivar a la gente, y despertar sus necesidades, mejorando sus condiciones para el desempeño del trabajo en beneficio propio y de la organización al obtener una visión diferente de esta.

Por su parte, para George T. Milkovich los recursos humanos “Proporcionan la chispa creativa en cualquier organización, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización.”³

Es importante la atención que se le brinda a los recursos humanos ya que estos contribuirán a que la organización evolucione en su crecimiento y a mantenerse

³ MILKOVICH George T, Dirección y Administración de Recursos Humanos, E. U. A, Addison Wesley Iberoamericana, 1994, p. 2

vigente, el personal es el que toma decisiones y estructura al organismo de acuerdo a sus intereses, de no contar con un personal actualizado, se tendría estática a la organización, que perjudicaría a terceras personas al proporcionar algún servicio o crear un bien.

Para Idalberto Chiavenato, "Recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización y es quién decide el manejo de los demás que son físicos o materiales, ya que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., es un recurso que posee una vocación hacía el crecimiento y desarrollo, cumplen diversos roles; por su diversidad suelen tener diferencias entre sí, puesto más que un recurso, son participantes de la organización".⁴

Se debe ser realistas y aceptar la naturaleza de los hombres que al no sentirse identificados con la organización no responden a las funciones requeridas. En la actualidad influyen diversos agentes externos para que el personal no responda en el trabajo, debido a encontrarse desmotivado o le falte capacitación, esto provoca que no aporten nada y parece ser como se tratara de unos objetos que no tuvieran ideas o se encuentran apáticos, en cambio el personal motivado que existe se desanima al ver sus condiciones de trabajo y la poca atención que le prestan a sus comentarios y necesidades, resultando la indiferencia de todos los sujetos.

No se puede pasar por alto que la organización al cubrir con las necesidades de sus empleados contribuirá a que el personal aporte sus conocimientos y habilidades a la organización con el fin de que sus resultados sean eficientes, desarrollando habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, etc., que

⁴CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, p 128

se pueden reforzar por medio de la motivación afectiva (reconocimiento de su trabajo, un día de descanso) y económica.

1.1.1 Administración de Recursos Humanos

En la organización es donde se encuentra la parte humana y para que se realice el cumplimiento y lograr el desarrollo de estos es por medio de la administración y se deben considerar tres elementos:

- Conjunto de conocimientos especializados.
- Es la expresión de una filosofía o de un sistema de valores.
- Es un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos mediante los cuales se lleva a la práctica.

La administración puede llegar a reunir los 3 elementos mencionados ya que son necesarios para toda organización, en beneficio de ambas partes (organización-recurso humano), fortaleciendo sus objetivos siempre y cuando sean comunes o tan solo un porcentaje, al igual que encontrarse abierto a nuevas alternativas de mejora administrativa.

Pigors y Myers definen “Administración de recursos humanos como una responsabilidad administrativa básica que penetra a todos los niveles de administración de toda organización comenzando por el ejecutivo principal”.⁵

En toda la parte de la organización se encuentra el factor humano lo cual implica una responsabilidad global y no solo en el área de recursos humanos, la cual se debe apoyar, para la realización de su crecimiento general e individual; por lo que se tiene que evaluar cada vez que lo decidan miembros de la misma organización. La administración de recursos humanos cumple con su responsabilidad para llegar

⁵ PIGORS y MYERS, en AQUINO GOMEZ J., Recursos Humanos, México, ECASA, 1992, p. 25

a sus objetivos, entre ellos la capacitación del personal y con el tiempo evaluar esta obligación analizando su eficiencia.

Para Agustín Reyes Ponce “Todos los aspectos de la administración de personal revisten la importancia al mejor ordenamiento del factor humano que es básico en la empresa, porque independientemente de su dignidad constituye un común denominador, que multiplica la eficiencia de todos los demás factores o bien la disminuye cuando es mal administrado”.⁶

Si se tiene un factor humano estructurado que sabe cual es su función dentro del organismo y estando capacitado para lograr la eficiencia necesaria que requiere, pueden influir al éxito o fracaso de la administración de recursos humanos por eso la importancia de trabajar en equipo, saber tolerar, escuchar y respetar el espacio de cada miembro de la organización sin afectar a otro y a la misma organización.

“La administración de recursos humanos, es el proceso administrativo encaminado a la obtención del personal idóneo, al aprovechamiento de los recursos, allegando a la conservación y desarrollo de los mismos, con el objeto de lograr la realización óptima de los planes y objetivos generales fijados por la empresa”.⁷

Lo anterior habla de un personal adecuado, para lograrlo tienen que cooperar el personal así como el organismo, es decir ambas partes, una alternativa para realizarlo puede ser por medio de la capacitación, como se desarrolle y si, satisface las necesidades de los puestos del organismo, de lo contrario la administración tiene que revisar su capacitación de no funcionar como se había planeado.

⁶ REYES PONCE Agustín en AQUINO GOMEZ J., Recursos Humanos, México, ECASA, 1992, p. 25.

⁷ Ibidem, p. 28.

El desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes, utilizando solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios, estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad, esta se incrementaría a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados.

1.1.2 Antecedentes

La función de recursos humanos ha cambiado desde la Revolución Industrial, cuando las máquinas de vapor sustituyeron el trabajo manual, las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa, se detentaba el poder de una nueva clase de empleado, el jefe que no era por fuerza el dueño. Se inició como una función de control dentro de la administración, en la que se desempeñaba un hombre de confianza del patrón.

A finales del siglo XIX, esta función agregó la evaluación de tareas que Taylor inició en la Midvale Col en 1880, esta tendencia no prosperó en el área de las remuneraciones como lo hizo en el estudio del trabajo y quedó dentro de la función de ingeniería. W., Taylor estudió la eficacia de los trabajadores y trató de encontrar la mejor manera y la más rápida de hacer un trabajo, resumir a su administración científica como:

1. Ciencia, no reglas empíricas.
2. Armonía, no discordia.
3. Cooperación, no individualismo.
4. Producción máxima, no restringida.

Los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal.

A principios del siglo XX se inició la técnica de evaluación de desempeño que se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de Estados Unidos en 1916. La función comienza a cambiar con la Escuela de Administración de personal que se inició en Gran Bretaña luego de la Segunda Guerra, esta escuela reúne un conjunto de elementos técnicos que son los que se deben utilizar para las relaciones con el personal en la empresa.

La aparición de las tendencias psicológicas, entre los conductista en Estados Unidos, trajo otros elementos complejos vinculados con el análisis de las relaciones en la organización, así se sumaron elementos como los tests, psicológicos, las encuestas o el desarrollo de técnicas de entrevista.

McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Bennis y otros estudiaron las relaciones en el trabajo, el cambio, la motivación y el liderazgo, esto fue influyendo lentamente en las empresas y modificando la función de recursos humanos; esta función se instala como parte de la tarea de todo administrador y no solo como una oficina de control y castigo o ayuda, es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de recursos humanos y viceversa.

Hasta hoy en día que se siguen estudiando teorías que lleven a comprender mejor el comportamiento humano dentro de las organizaciones para su desempeño laboral, entre ellas se encuentra la Teoría "X" y la Teoría "Y" de McGregor y la Teoría "Z" que reúne a las dos anteriores de Ouchi.

Los recursos humanos representan un sistema que debe estar bien estructurado, acorde con las necesidades actuales de la organización, además de estudiar y

desarrollar nuevos métodos que favorezcan la integración eficaz de los individuos, es necesario que los recursos humanos se utilicen adecuadamente, que se establezcan buenas relaciones laborales entre todos los miembros de la organización y que se posibilite y se aliente el desarrollo de las capacidades individuales.

1.1.3 Teorías Y, X y Z.

La administración de recursos humanos está influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan utilizando principios y presupuestos que prevalecen en la misma.

Douglas McGregor, “Se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó Teoría X) y la moderna (a la que llamó Teoría Y).”⁸

La Teoría X se basa en ciertas concepciones y premisas sobre la naturaleza humana:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre debe ser estimulado mediante incentivos externos.

⁸ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia Mc Graw Hill, 2000, p 133.

- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

La labor de la administración se ha restringido en esta Teoría al empleo y control de energía humana, misma que, tiene que responder a la organización de elementos productivos y tiene que dirigir el esfuerzo humano, motivarlo, controlar sus acciones y modificar su comportamiento ya que de lo contrario las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas.

La Teoría X no puede generalizar el comportamiento de todas las personas que desempeñan una labor al igual que no puede ver a estas como unas máquinas, algunos puntos son acertados en cuanto a la naturaleza del hombre pero existe la opción de cambio, todo dependerá de cómo se maneje la organización sin llegar al paternalismo.

En cuanto a los intereses individuales es mejor que se tengan, de lo contrario esto afectaría al crecimiento del organismo, como alternativa sería la búsqueda de que esos intereses beneficien a las dos partes, la organización tendrá que estar dispuesta a modificar algunos puntos para que esto se logre, sin ver al ser humano como parte externa de su estructura.

Con un adecuado proceso de capacitación se pueden cambiar las ideas del personal, brindarles, confianza, seguridad, conocimientos, crearles la necesidad de formar parte del organismo, de no tener intereses u objetivos el personal, la organización los puede crear o encontrar, motivar a la gente es posible, todo dependerá si la organización se quiere ganar a su personal.

La ventaja es que la Teoría X se puede cambiar, si existe la disposición de ambas partes, porque es muy radical en algunos puntos que se pueden modificar, no se debe cerrar a las posibilidades y alternativas que se presentan, para mejorar el trabajo de todos.

Para McGregor, “La Teoría Y, se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana”:⁹

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre no siente que sea desagradable trabajar, de acuerdo con ciertas condiciones controlables.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con sus alcances efectivos, las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización.
- El hombre común aprende no sólo a asumir responsabilidades, sino también aceptarlas, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.
- El hombre no es pasivo no contraviene los objetivos de la organización.

⁹ Ibidem, p 135

- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

A partir de la Teoría Y:

La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa, las personas no son pasivas ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, pueden volverse así como resultado de sus experiencias anteriores.

La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, ya que éstos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.

Se crean métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigirse sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización, administrar un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación, es una administración por objetivos, no por controles.

Esta teoría resalta las cualidades que todo ser humano tiene, pero sin olvidar que estas se muestran sobre todo en la parte laborable dentro de una organización y que de alguna forma esta busca que esas cualidades se manifiesten para beneficio propio, ofreciendo un servicio a cambio de un sueldo por lo que en la actualidad el ser humano se prepara más para que se venda más caro, es justo que tenga sus intereses, por lo que se tiene que reconocer que los recursos humanos son aparte de una organización, aquí pueden crecer ambas partes si el personal quiere, ya que existen personas de ambos lados.

La organización tendrá que demostrar que tan capaz es para que el ser humano se sienta parte de ella y como puede sentirse satisfecho en el empleo y con todas las condiciones que les brinda; esta teoría puede mejorar en el futuro ya que puede evolucionar a diferencia de la teoría X.

Teoría Z

Ouchi, publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo, a esta concepción oriental dio el nombre de teoría Z, al analizar el cuadro cultural de Japón –valores, estilos y costumbres característicos-, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En esta teoría se combinan las dos Teorías la X y la Y, donde se le da importancia tanto al ser humano como a la organización, ya que ambas son complemento, aparte de que en Japón se tiene una cultura organizacional y un concepto diferente del trabajo y las relaciones que deben tener el personal-jefe-organización, concientes de que forman parte de un equipo sin necesidad de estar confrontándose y ver quien tiene la razón, en México no se tiene aún y no se tendrá hasta que la gente deje de lado sus propios intereses dentro y fuera de una organización desde el nivel público hasta el privado.

1.2 Capacitación.

La capacitación puede contribuir a que el personal se encuentre actualizado para desempeñar su trabajo dentro de una organización, para ello la organización tiene que aportar sus recursos, al final las dos partes pueden verse beneficiadas, esto dependerá que como se planee el programa de capacitación y que tanto el personal se encuentre interesado y cuanto ponga de su parte para que esta capacitación funcione.

Andrew F. Simula menciona que las obligaciones de la capacitación y el desarrollo son responsabilidad de cuatro grupos: a) la administración superior que establece la política de capacitación, b) el departamento de personal quien planea, establece y evalúa el programa de instrucción, c) los supervisores aplican los procedimientos de desarrollo, y d) los empleados proporcionan la retroalimentación y las sugerencias de revisión, lo anterior muestra que dentro de la organización debe existir una armonía, comunicación y una estructura definida para que funcione cada sector y al final se obtengan beneficios para todos; por lo que es importante analizar la definición de capacitación que a continuación haremos¹⁰.

Por ello, la capacitación es “La actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades para llegar a sus objetivos, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal, cambio positivo, lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar. El objetivo de la capacitación es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.”¹¹

La definición anterior muestra a la capacitación como un medio para cambiar la actitud de su personal y perfeccionar su trabajo, pero para lograrlo debe unificar

¹⁰ SIKULA Andrew F. Administración de Personal, México, Limusa, 1979, p144

¹¹ AQUINO Jorge, Recursos Humanos, Argentina, Macchi, 1996, p. 92.

los intereses, los objetivos y las metas de su personal con los de la organización para que el cambio no afecte ninguna de las dos partes y ambos resulten beneficiados, por lo que la organización debe contar con un programa de capacitación bien estructurado y planeado, para el desarrollo de los conocimientos y habilidades de su personal.

“Capacitar es hacer un esfuerzo planeado y cuyo propósito es facilitar el aprendizaje de un comportamiento relacionado con el trabajo, para que la capacitación se realice debe ser planeada de antemano, debe tener como propósito mejorar el trabajo de la organización y debe generar un cambio de comportamiento”¹²

Si la capacitación no fuese planeada adecuadamente puede ser que no logre los objetivos que desea, además de verse como un gasto en el futuro y no como un beneficio a largo o corta plazo, según sea el caso.

“Capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar, la capacitación se concentraba sobre todo en enseñar habilidades técnicas, aunque este tipo en enseñanza no basta, ya que se han tenido que adaptarse a los cambios tecnológicos a mejorar la calidad de sus productos y servicios y elevar la productividad”¹³

Como lo menciona la definición anterior cada vez se avanza más en los medios para desarrollar el trabajo, por lo cual el personal se debe encontrar actualizado, y el medio para lograrlo es la capacitación por lo que se debe brindar este medio al personal nuevo y al que se encuentra laborando, porque este último en ocasiones

¹² NASH Michael, Cómo incrementar la productividad de recursos humano, Colombia, 1988, p. 101

¹³ DESSLER Gary, Administración de personal, México, Pearson Educación 2001, p. 249

es olvidado, creyendo que no necesita un curso de reforzamiento o actualización, ya que ambos desarrollaran su trabajo para lograr una mejor productividad dentro de la misma organización.

1.2.1 Elementos de la Capacitación.

La actividad que se realiza como capacitación ayuda a un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades del personal, el objeto de toda capacitación es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo, los elementos que componen a la capacitación son:

1. Transmisión de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo.
2. De manera organizada, es decir, planificar la acción que debe responder a las necesidades de la operación en la empresa; para hablar de capacitación debemos tener un plan que asegure continuidad a la acción.
3. Evaluable es vista como beneficio social, la acción de capacitación no evaluable pasa a ser un gasto para la empresa.

Por lo que se deben cubriendo las necesidades de la organización y del personal.

El facilitador debe tener los conocimientos para la impartición del curso ya que es la persona que capacitará, esto funcionará mejor si es planeada y a la vez permitirá una continuidad a futuro por lo que debe dejar bases para que esto se logre, y apoyarse de todo el material posible a su alcance, la diferencia se verá en la eficacia de la misma.

1.2.2 Detección de Necesidades.

Para llegar a una capacitación se debe detectar las necesidades del personal y proporcionar los conocimientos que se requieren, en algunos casos, es difícil detectar estos, cuando se tienen diferentes áreas, por lo que se debe estructurar adecuadamente la descripción de puesto, obteniendo mejores resultados en esta tarea.

Es difícil encontrar una empresa en la que las necesidades de capacitación no sean mayores que lo que el presupuesto permitiría satisfacer, esto porque muy pocas veces se contempla una capacitación continua, únicamente cuando se ingresa al empleo, se está consiente de que debe ser capacitado el personal, pero muy pocas veces se tiene una capacitación permanente debido a que las necesidades cambian.

Existen esquemas que permiten jerarquizar las necesidades, uno de ellos es de McKinsey, presentado por Le Boterf "Sugiere dar prioridad a las necesidades de capacitación que tienen mayor interés estratégico, mayor rentabilidad, y beneficios en los resultados a un plazo no muy largo"¹⁴.

En el análisis estratégico se busca potenciar oportunidades y neutralizar amenazas; desarrollar fortalezas y eliminar debilidades, en cuanto a la rentabilidad es conocido una relación entre costos y beneficios, por lo que se tiene que hacer preguntas como, ¿Cuál es el costo de satisfacer la necesidad de capacitación?, el mismo costo de generar una producción eficiente, brindando un servicio o creando un bien que le permita ser vigente, aunque esta pregunta hoy en día es un costo en el futuro, que será una inversión para la organización, ¿Qué obtenemos del personal capacitado? mejores resultados en el desempeño de su trabajo por lo que es importante mantener capacitado al personal ya que es mantener

¹⁴ AQUINO Jorge, Recursos Humanos, Buenos Aires, Macchi, 1996, p. 95

actualizado el capital intelectual de la empresa, aunque no se cuente con los recursos suficientes para hacer una gran capacitación pero que cumpla con los objetivos y beneficios básicos.

Otros tipos de análisis son el de tareas, utilizado en el momento de contratar al personal, donde su objetivo es desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para un buen desempeño, es decir se relaciona una descripción de puestos con la contratación del personal, la descripción del puesto se toma en cuenta para hacer la planeación del programa de capacitación porque ofrecen un punto de referencia básico para determinar la capacitación que se requiere.

El otro análisis es el de desempeño, que significa constatar si existe una deficiencia significativa en realizar sus funciones y en determinar si esta se rectificará mediante capacitación o por otros medios, se tendría que evaluar la labor del empleado en su campo laboral y la influencia que desarrolla entre no lo puedo hacer y no lo quiero hacer, es algo que sucede frecuentemente ya que muchas veces por factores internos y externos se limitan y no realizan su trabajo como debiera ser, el personal, en ocasiones lo puede solucionar la organización por medio de una capacitación. Cuando el análisis de las necesidades está completo se establecen los objetivos, éstos se especifica lo que debe ser capaz de hacer el aspirante una vez que termine su programa de capacitación.

La evaluación de necesidades, debe ser parte del proceso de planeación, porque ayuda a detectar las necesidades que pueden surgir de la persona o del puesto y ayuda a contribuir a la capacitación que se debe desarrollar, la evaluación proporciona tres preguntas: ¿Qué importancia debe ocupar la capacitación en la organización?, es importante ya que por medio de esta se actualizará al personal y de esta se obtienen resultados que pueden beneficiar el trabajo, ¿Quién necesita capacitación? todo el personal que forma parte de la organización, ya que todos conforman un conjunto, ¿Cuál debe ser el contenido del programa? el contenido

dependerá de las necesidades de la organización que se deben cubrir, el perfil del puesto y los conocimientos, habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo.

Es importante comprender las necesidades individuales de quienes participan en la capacitación, ya que los empleados aportan a los programas sus distintos estilos cognoscitivos y responden de manera diferente a los enfoques estructurados y no estructurados.

Michael Nash proporciona 10 mandamientos para organizar un buen programa de capacitación:¹⁵

- Concentrarse en el comportamiento, en su conducta, no en la personalidad porque es muy variada y única de cada individuo.
- Capacitar para los resultados que le interesa más a la organización, no para el proceso que no le interesa
- Establecer criterios y objetivos para la capacitación, sino se perdería el fin para lo que se lleve la capacitación a cabo.
- Usar la técnica apropiada para satisfacer la necesidad de capacitación, sin importar que tan sencilla o complicada pueda ser solo accesible para lograr cubrir esa necesidad.
- Dividir el programa total en etapas consecutivas será más fácil de impartir, de entender, de darle continuidad y poderlo evaluar al final.
- Diseñar el programa para que los participantes desarrollen alguna acción durante la capacitación y reafirmar sus conocimientos adquiridos durante el curso.
- Dar retroalimentación rápida, concreta y positiva a los participantes para no perder la motivación, el interés y no se vuelva tedioso, ya que es afirmar un conocimiento que ya se tiene.

¹⁵ NASH Michael. Cómo incrementar la productividad del recurso humano, Colombia, Norma, 1988, p.92

- Medir la capacitación con referencia a los objetivos, analizar si se está cumpliendo con ellos

1.2.3 Métodos de capacitación.

En ocasiones por falta de tiempo, presupuesto y organización, no se planea adecuadamente el programa por lo que se improvisa sin tomar en cuenta algún factor como los objetivos, la técnica adecuada, la búsqueda de resultados en un corto o largo plazo, porque se considera a la capacitación como un curso donde se explican las funciones del puesto una sola vez (cuando se ingresa) sin necesidad de un reforzamiento en el futuro.

Después de identificar cuales son las necesidades urgentes por solucionar se debe buscar el método adecuado para solucionar estas, existen una variedad de métodos como son los de capacitación y desarrollo, la elección dependerá de los factores que se tomen en cuenta como la productividad, la calidad, la planeación de recursos humanos, moral, la higiene y seguridad, la previsión de obsolescencia, crecimiento personal.

Andrew F. Sikula, menciona algunos métodos de capacitación a corto plazo, entre ellos se encuentran¹⁶:

- Método de liberación en grupo en el cual se reúnen las personas con intereses semejantes para deliberar sobre un tema, con un líder cuya función es retroalimentar y orientar, el propósito es presentar material nuevo o complejo, enseñar conceptos e ideas generales, la desventaja es que no permite abarcar a fondo ningún tema, es desorganizado y se basa en las destrezas verbales.

¹⁶ SIKULA Andrew F. Administración de Personal, México, Limusa, 1979, p150

- Método tradicional de enseñanza, transmite información, su amplia aceptación, su bajo costo y su imagen de tipo académico, sus desventajas son que no permite tomar en consideración las diferencias individuales de los educandos y tampoco brinda retroalimentación de los participantes.
- Método de la capacitación en el trabajo, apropiado para enseñar procedimientos y capacidades que se puedan aprender en pocos días o semanas, la ventaja es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente real de su trabajo, el problema es que no se supervisa de manera apropiada por lo que resulta un poco desorganizada.
- Método de vestíbulo, es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación, vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud, apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados, durante la capacitación se da énfasis al aprendizaje en vez de la producción, se encuentra supervisada por instructores competentes.
- Demostración y ejemplo, una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos, el modo más fácil y más directo de que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, las demostraciones se combinan con otras ayudas al aprendizaje: lecturas, fotos, materiales, discusiones, o técnica en consideración.
- Método de aprendizaje, es un modo de preparar personas con ciertas capacidades, un aprendiz es un principiante ligado por un acuerdo legal para ocupar cierto puesto o empleo por un periodo fijo se requiere una supervisión apropiada y una evaluación periódica.

Existen métodos sencillos, con un costo variable, fácil de transmitir, estructurados adecuadamente, con conocimientos básicos, en algunos se puede desarrollar

nuevas actitudes, aptitudes, habilidades, etc., por lo que una combinación de ellos puede mejorar mucho, dependerá de cómo esté planeado, para quién esté dirigido y el interés que tengan ambas partes, siempre existirán errores pero hay que evitar los menos posibles, buscando un mejor desarrollo.

Cada método se puede utilizar para determinada necesidad, todo dependerá que tanta importancia le da la organización al método de capacitación y la manera en que se beneficie al personal y ella misma alcanzando sus propios intereses, ya que lamentablemente se piensa primero en los costos monetarios o el presupuesto que tendrá que gastar y no como la inversión futura a largo o corto plazo.

1.2.4 Métodos de Desarrollo

Andrew F. Simula nos menciona los métodos de desarrollo, este es el proceso de instrucción en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal administrativo puede aprender conceptos abstractos y teorías educativas a largo plazo, entre ellos se encuentran¹⁷:

- Un subestudio,
- Rotación de puestos y desarrollo planeado,
- Asesoría-Orientación,
- Administración múltiple (consejo de ejecutivos),
- Asignaciones de comité, reuniones de grupo y proyectos,
- Juegos de negocios,
- La sensibilización.

Para invertir en una capacitación a largo plazo en la realidad es un poco difícil por lo que únicamente se mencionan, aunque depende del servicio o el bien que

¹⁷ SIKULA Andrew F. Administración de Personal, México, Limusa, 1979, p162

proporcione la organización, si se encuentra estructurada con un porcentaje mayor de personal interno, le convendría invertir en este tipo de capacitación para que con el paso del tiempo no se estanque la organización y la manera para no hacerlo es a través de estos métodos.

Si la empresa utiliza al personal humano como inversión a futuro podrá capacitar a estos con métodos a largo plazo, estará ahorrando costos ya que solo tendría que actualizar la información para poderla brindar cada vez que sea necesario, contribuiría a no gastar en contratar personal y volverlo a capacitar para otro puesto, sino que ya tiene a gente con los conocimientos necesarios haciendo una rotación de puestos moviéndolos de un lugar a otro sin retrasar el trabajo, con ventajas para ambas partes.

1.2.5 Evaluación después de la capacitación

Después de la capacitación se debe buscar la manera de evaluar para analizar que tan buena fue ésta, por lo que nos podemos basar en las técnicas para evaluar la eficacia de la capacitación.

Se pueden evaluar los datos objetivos que son los que reflejan el mejoramiento de la calidad, como son aumento de la producción, ahorro de tiempo y reducción de costos, estos, se refieren a la evaluación de los hábitos de trabajo, nuevas destrezas, ambiente de trabajo, número de ascensos y una mejor actitud y forma de sentir, los datos subjetivos como son los exámenes antes y después de los cursos, la retroalimentación de los participantes y la simple observación.

Según Salinger y Deming, existen seis formas de evaluar la eficacia de la capacitación, es contar los incidentes críticos, comparar las evaluaciones de desempeño, hacer un análisis de acontecimientos en el tiempo, revisar los costos

de la capacitación con los beneficios y resultados, hacer una evaluación de información, por encima del hombro¹⁸.

Estos puntos serían una evaluación breve para saber el resultado de su aprovechamiento de los capacitados y de la elección del programa, así de cómo lo impartió la persona encargada, para saber el resultado final se tendría que esperar en el desarrollo de su empleo y en su productividad.

Los métodos de capacitación y desarrollo son inversamente proporcionales a la facilidad con que se puede hacer una evaluación, el menos válido es preguntando a los participantes si aprendieron algo.

El procedimiento de evaluación es casi totalmente inútil porque muchas veces los programas educativos son evaluados por los participantes en términos de su valor de entrenamiento, facilidad, resultados logrados o personalidad del instructor, de su contenido informativo, por lo que serían subjetivos los comentarios y no objetivos.

Un método de evaluación más efectivo es el de las pruebas de antes y después, un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso, los mejores programas de evaluación alternan medidas de desempeño del trabajo antes y después y también forman grupos experimentales y de control.

Aunque existe el miedo a una prueba sería una alternativa que haría conciente a los participantes en poner atención y a participar, por lo que al final se tendrían fundamentos para modificar cosas de la organización y crear alternativas de mejora.

¹⁸ SALINGER y DEMING en NASH Michael Como incrementar la productividad de recurso humano, Colombia, Norma, 1988, p. 91

1.3 Calidad

Para que opere una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, se puede lograr el éxito implantando y manteniendo un sistema de calidad para mejorar su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

María D. Moreno cita a Pirsig quién define, "La calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos, algo que usted conoce pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo, son sólo unos pocos ejemplos que ilustran las diferencias entre formas de entender la calidad"¹⁹, además que cuando se habla de calidad no se suele precisar el objeto al que se atribuye esa cualidad.

Parecería que la calidad es un juicio subjetivo por lo que todos tienen su concepto de lo que es la calidad, que es diverso pero que dentro de un organismo tendría que ser un concepto general para poderse evaluar y atribuir a lo que se está hablando, que podría ser un bien, servicio, objeto, sujeto, etc; al hacer general el concepto de calidad, no solo a nivel de organización sino más universal facilitaría saber cuando existe la calidad y diferenciar cuando se carece de ella.

"La calidad como todos los aspectos y las características de un producto o servicio que afectan su capacidad para satisfacer determinadas necesidades, la calidad mide el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades de los clientes"²⁰

La calidad no solo se queda en un lugar sino que al tener un solo concepto general, debe ser evaluada, saber si está cumpliendo con las normas de calidad

¹⁹ LUZÓN Moreno María D. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, España, Prentice Hall, 2001, p. 7.

²⁰ DESSLER Gary, Administración de personal, México, Pearson Educación 2001, p. 299

que cubren las necesidades de las personas que adquieren ese bien o servicio, de no hacerlo tendrá que asumir sus consecuencias, ya que de no existir una buena calidad podría desaparecer el producto, servicio o área de algún organismo que podría ser evaluada en términos de calidad con el tiempo.

“El vocablo calidad se utiliza para evaluar ciertas características de los propósitos, las condiciones, los procesos y los logros de un sistema de una organización. Los diccionarios de perfil administrativo definen a la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, menor o peor que otra de su especie”²¹

Para lograr el mejoramiento de una organización en su totalidad se debe analizar por partes para detectar dónde falta la calidad o dónde se puede mejorar, estamos acostumbrados a calificar a los productos, servicios, al desempeño de las personas, a muchas cosas pero no sabemos si alguno de ellos maneja el concepto de calidad o solamente la persona que esta adhiriendo ese calificativo, porque lo estamos acostumbrados a manejarlo en forma general sin saber que antecedentes existen para que se carezca de ella.

Garvin, Reeves y Bendar, sintetizan el concepto de calidad en cuatro categorías propuestas por autores como Deming, Juran, Feigenbaum o Crosby.²²:

- La calidad entendida como conformidad es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas, el objetivo era conseguir la producción en masa de productos iguales y sin defectos, no existen juicios de los clientes.

²¹ VIVERO Castañeda Arnulfo, “Calidad y productividad como factores estratégicos de competitividad”, en Revista IAPEM, México, 1992, p. 80

²² Garvin, Reeves y Bendar en LUZÓN Moreno María D. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, España, Prentice Hall, 2001, p. 8

- Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, en este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente,
- Calidad como valor con relación al precio, la noción de valor debe ser incluida en la definición de calidad, propugnan que tanto precio como calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo.
- Calidad como excelencia, la calidad se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto, de hecho el término excelencia es utilizado en referencia a la calidad en contextos diversos, es frecuente su uso para calificar a las personas, e indica un comportamiento.

Existe una diversidad de personas por lo que es difícil complacer a cada una de ellas, ya que no se puede generalizar las necesidades al 100%, en esta situación es difícil complacer a las personas pero lo que se puede hacer es ofrecer un servicio o producto con calidad, el cliente decidirá si cuenta o no con calidad el bien, servicio, producto que está utilizando, ya que tiene la ventaja de contar con variedad para seleccionar.

Tomando como punto de referencia a la empresa, podemos agrupar las diferentes definiciones de calidad expuestas en tres perspectivas:

- La perspectiva interna hace énfasis en la eficiencia, parte del supuesto de que la empresa está ofreciendo productos y servicios que interesan al mercado y lo importante es elaborar el producto o prestar el servicio con una atención especial a los costos y a la productividad,

- La perspectiva externa trata de cubrir las lagunas del enfoque anterior, es necesario centrarse en el cliente, que es quien va a indicar qué productos y servicios necesita, con qué características y prestaciones, y a qué precio, esta perspectiva deja en un segundo plano la eficiencia para resaltar la eficacia y en la satisfacción de los deseos del cliente.
- La perspectiva global, la empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella, el concepto de excelencia no como un estado a alcanzar sino como una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia.

En que momento se comienza a pensar que la calidad puede estar en una perspectiva interna o externa, ya que la eficiencia y la eficacia no se encuentran tan separadas para optar por alguna de las dos, por lo que la perspectiva global es la más óptima y es la que deberían utilizar más las organizaciones, ya que resultaría muy beneficioso para ella y para el personal, permitiría el crecimiento individual y en equipo, además de una visión diferente acerca de cómo desempeñar el trabajo con calidad.

1.3.1 Breves antecedentes de calidad

La calidad es una necesidad que ha creado el ser humano desde su aparición, la calidad representaba todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba, lo que era acentuado por la dificultad de poseerlas.

Durante la historia ha quedado de manifiesto que el ser humano por naturaleza busca siempre obtener mejores resultados en cada una de las actividades que realiza y que el perfeccionamiento de su trabajo es de gran importancia, en la medida en que el ser humano va evolucionando culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan los primeros grupos dedicados a la manufactura, se empieza a dar una separación muy importante entre el usuario o cliente y fabricante o proveedor.

Con la llegada de la era industrial, se logra la especialización, aunque, es de resaltar que dada la complejidad de estas nuevas industrias, fue necesario establecer procedimientos específicos para controlar la calidad de los productos fabricados, lo cual se tradujo en un mejor rendimiento de las mismas reduciendo el número de piezas defectuosas.

El siglo XX marca la etapa cuando se empieza a manejar el concepto de calidad, ahora ya no sólo se trata de identificar y rechazar las mercancías defectuosas, se busca la disminución de su cantidad, se empiezan a analizar las causas de dichos rechazos y a proponer alternativas que permitan resolver o eliminar las causas.

“Entre los años de 1910 y 1920 encontramos a la generación de una acelerada industrialización en el mundo, se multiplican las fábricas y cada vez hay mayor demanda de productos, por lo que los trabajadores ya no pueden cerciorarse de la calidad de los mismos, entonces resalta la figura del capataz o mayordomo, cargo

que con el tiempo habrá de transformarse en el de supervisor, cuya función también será la de verificar la calidad del trabajo realizado, en donde la calificación sobre la calidad del producto no depende de quien lo produce sino de quien lo supervisa, por lo que la capacidad de la prevención se ve limitada.”²³

Se empiezan a generar atractivas investigaciones como la de Edwards y Shewart, quien desarrolla el “Ciclo de mejora, planear, hacer, verificar y ajustar (PHVA), que se traduce en planear las mediciones a efectuar, los parámetros o características que se van a controlar, hacer el seguimiento estadístico en gráficas de control, verificar estabilidad o tendencias de inestabilidad, definir causas asignables o aleatorias y ajustar el proceso para hacer lo predecible”²⁴

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los 40’ s, los Estados Unidos de América se preocuparon porque sus proveedores les suministrara armamento de calidad aceptable, esta fue una oportunidad para aplicar la técnica del Control Estadístico de la calidad.

En los años 50’s indicaba que la responsabilidad de la calidad recaía en las personas que manejaban las estadísticas, pero existía la interrogante de cómo se podía asegurar la mejora de la calidad ya alcanzada, por lo que empezó a tomar gran importancia la idea de que era necesario involucrar a todas las áreas que integran una organización.

En los 60’ s, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó, cero defectos, a través de los cuales hizo entender a los directivos que no importa la cantidad de perfección exigida, ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores.

²³ ALVAREZ, Tostado Ricardo Campos/Martínez Anzures Luis Miguel, Alta calidad en la gestión pública, México, IAPEM, 2003 p. 32

²⁴ ELIZONDO, Decanini Alfredo, Manual ISO 9000-2000, México, Ediciones Castillo, 2002. p. 8

Philip, planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo, se le reconoce el haber interpretado a los grandes estudiosos de la calidad con un lenguaje sencillo y claro para su mejor comprensión poniendo al alcance de todos la esencia de este tema²⁵.

Un notable avance hacia la calidad de centrarse sólo en el control de proceso de manufactura hasta involucrar a todos los departamentos de la organización de enfocarse sólo en métodos estadísticos a sensibilizarse hacia las necesidades de los trabajadores de una gerencia ajena al control de calidad a una administración participativa.

La calidad ahora ocupa un papel importante y estratégico en las organizaciones, ya que a través de ésta es posible mejorar el desempeño general y la competitividad, se consideran los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores, la calidad del servicio, todo esto con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y superar sus expectativas.

Con el tiempo surgieron programas para la administración de la calidad total, éstos son para toda empresa que pretenda aumentar al máximo la satisfacción del cliente por medio de mejoras constantes, en Estados Unidos se les conoce con los nombres de mejoras constantes, cero defectos o sigmas seis, en Japón se llama kaizen. Power & Light Company de Florida (FPL), la compañía de servicios públicos más grandes de Florida, fue la primera compañía no japonesa que ganara el premio Deming de Japón, reconoce los logros sobresalientes en la administración para el control de calidad.

El programa de FPL para mejorar la calidad contenía tres elementos o fases básicas:

²⁵ Ibidem, p. 39.

1. El despliegue de las políticas, es un proceso mediante el cual la compañía concentra sus recursos en conseguir la satisfacción del cliente, comienza por determinar qué querían los clientes. En FPL las necesidades que surgieron de la evaluación de las mismas incluyeron:
 - Mejorar la confianza del público. Al lograrlo sabremos qué es lo que desea y se tratará de complacerlo siempre.
 - Reducir el número de quejas. Al cubrir con las necesidades del cliente no existirán inconformidades.
 - Mejorar la confiabilidad del servicio, corregir los errores de existir en el servicio o producto que se maneja, para continuar con la preferencia del cliente
 - Seguir subrayando la operación segura, confiable y eficiente continuar con la calidad que se tiene en algunos casos y seguirla promoviendo
 - Reforzar la confiabilidad y disponibilidad del producto, bien o servicio para seguirlo manteniendo en el gusto del público.

2. Equipos para mejorar la calidad, los esfuerzos en pro de la calidad total dependen de equipos para mejorar la calidad, es decir, grupos de empleados que tiene una capacitación especial y se reúnen en el trabajo una vez por semana, para detectar y resolver problemas de calidad en su trabajo, su objetivo básico es involucrar a los empleados de primera línea para que mejoren sus actividades laborales diarias a efecto de que mejoren la calidad de su vida laboral y desarrollen sus habilidades.

3. La calidad en el trabajo diario, además del despliegue de políticas y de los equipos para mejorar la calidad, FPL fomenta la calidad en el trabajo diario, el fin básico es propiciar que cada empleado aplique el enfoque de la superación de la calidad en su trabajo.

1.3.2 Cultura de la calidad

La cultura de la calidad total se va conformando con el tiempo después de haber puesto en marcha y tener ya una experiencia en materia de calidad total dentro de la organización, esta experiencia se va ganando con la práctica cotidiana del ciclo de mejora, que es la base del estilo de gestión y responde a cuatro etapas: planear el cambio de todo lo que se desea mejora al interior de la organización llevar a la práctica el cambio a pequeña escala; discutir y hacer los comentarios sobre los resultados, hacer los análisis de los resultados y sacar conclusiones.

Este ciclo se repite continuamente, se recomienda que no se debe realizar un cambio en un ciclo y luego desvirtuarlo en el siguiente; eso sería una pérdida de tiempo, de lo que trata es que mejoren las cosas al interior de la organización, la mejora del producto o servicio y del proceso implica una mayor comprensión de la teoría y sus más adecuada aplicación

“Cultura de la calidad es, el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que con el uso de la práctica y herramientas de calidad permiten colaborar con su organización a afrontar retos en el cumplimiento de su misión”²⁶

Creo que no se tiene una suficiente cultura de calidad, ya que se le da prioridad a otras cosas o situaciones mucho más importantes, esto no significa que la calidad no lo sea, pero esta ligada con otras necesidades que le afectan al final a está; en los países donde se encuentra o se pretende implementar la cultura de la calidad, ayuda a cambiar la situación de interés desde una visión económica hasta social, ya que se realiza desde lo particular hasta lo general, revisando donde se carece de calidad para implementarla y lo que llevaría su creación hasta mejorarla con el paso del tiempo y su práctica.

²⁶ CHAVEZ, Lozano Fausto Ascensión, Calidad en la Administración Pública, México, Universidad Abierta, 2002. p. 14

Para lograr la implantación de un modelo de calidad, implica el compromiso de todas las personas involucradas, por lo tanto es necesario que las actitudes estén orientadas hacia los objetivos de calidad, esto necesariamente tiene que ver aspectos relacionados a la cultura de la organización.

“Un modelo de calidad es la estructura operativa de trabajo en equipo aceptada en una institución que con procedimientos documentados guía las acciones coordinadas de los recursos humanos, financieros y materiales para asegurar la satisfacción en cuanto a la calidad del servicio y costo económico de la calidad”²⁷

1.3.3 Modelos de Calidad

Para obtener los resultados deseables en calidad se debe contar con una administración eficiente, encontrando herramientas que le permitan llegar a ese objetivo, se necesita opciones metodológicas actualizadas, se conoce dos modelos de calidad la norma ISO 9000 y los Premios de Calidad.

1. Antecedentes históricos de las normas ISO 9000. La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, se fundó en 1946 y su sede está en Ginebra; ISO-9000 es una serie de normas internacionales sobre sistemas de la calidad emitidas en 1987 por la ISO, son revisadas cada 5 años para mantenerlas actualizadas de acuerdo al desarrollo, cuyo cumplimiento demuestra que una empresa u organización aplica los principios de la norma como base de la Administración de su sistema de calidad. Las normas que integran la serie son las siguientes:

²⁷ www.sagarpa.gob.mx/dgpecs/informatica/modelo_calidad_extrac.htm.

- ISO 9000 - Guías para la selección y uso de la serie, conceptos y terminología
- ISO 9001 - Modelo para organizaciones involucradas en diseño producción y servicio. Requerimientos para la gestión de la calidad.
- ISO 9004 – Guías para la Administración de la calidad, elementos del sistema de calidad y organizaciones prestadoras de servicios, guías para la gestión de la calidad de las organizaciones, de esta serie de normas, sólo el modelo 9001 es certificable.

2. Etapa de los sistemas de calidad de acuerdo a las normas ISO 9000.

En los sistemas de calidad, se han establecido 4 etapas de desarrollo:

- Inspección de la Calidad. Se caracteriza por tener un enfoque, se evidencia si un producto cumple con las especificaciones establecidas previamente con los requisitos, el propósito es encontrar los productos de baja calidad y separarlos, antes de su colocación en el mercado.
- Control de la Calidad. Se basa en el control estadístico de los procesos, define el conjunto de actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad, tiene por objeto tanto el seguimiento de un proceso como la eliminación de las causas de prestaciones no satisfactorias en donde el enfoque sigue siendo el producto.
- Aseguramiento de la Calidad. Es un paso más completo en la gestión de la calidad y tiene como finalidad el garantizar que la empresa cumple los requisitos de la calidad y poder demostrarlo con pruebas objetivas a sus clientes o a una tercera parte independiente. Los clientes no buscan tanto la cantidad sino unos niveles adecuados de calidad, se toman los elementos de las dos anteriores y se agregan elementos como: satisfacción al cliente,

liderazgo, recursos humanos, el enfoque deja de ser el producto y se centra en el cliente y se extiende hacia la organización.

- Sistema de Calidad Total. Define un sistema evolutivo para mejorar continuamente los productos, servicios, organización y aumentar la satisfacción de los clientes en un mundo cambiante, es el modelo más acabado en donde se incorporan o conjunta las etapas anteriores y que particularmente, en las organizaciones gubernamentales de nuestro país pretende incorporarse a través del Modelo de Calidad INTRAGOB.

1.3.4 Recursos humanos y calidad

Los recursos humanos siendo una parte importante para el organismo del cual forma parte debe contar con una supervisión constante en cuanto al desempeño de su trabajo esto implica también que la calidad se encuentre relacionado con el mismo para el logro de los objetivos de ambas partes, por otro lado el organismo debe brindar todo lo necesario para el desempeño del trabajo, por lo que debe contar con una administración capaz de solucionar todos los problemas que se presenten.

La administración debe tener presente que uno de los factores que influye para lograr cambios dentro de un organismo es a través de los recursos humanos, por lo que es responsabilidad estar al pendiente del desarrollo y mejora de la calidad, ¿cómo contribuye el personal a los esfuerzos de una compañía para mejorar la calidad?

- Todos los equipos deben trabajar siguiendo una política, un proceso de despliegue que garantice que sus esfuerzos son congruentes con las metas de la empresa.

- Los equipos deben estar compuestos en la medida de lo posible, por unidades laborales naturales, no son estructuras paralelas separadas dentro de la organización
- El programa para mejorar la calidad no es un fin, sino una forma sistemática y constante de desarrollar actividades, una forma que no tiene fin.
- La mejoría de la calidad se consigue, gracias a que la capacitación, tal capacitación es fundamental porque proporciona las habilidades analíticas necesarias y destaca la dedicación de la empresa al programa.
- Proporcionarles las habilidades que necesitan para analizar y resolver los problemas
- Es importante que la compañía alcance sus metas de calidad , los valores nuevos de los empleados que van surgiendo son la base del programas
- A medida que va aumentando la calidad, también lo va haciendo la productividad.
- Reconocer el esfuerzo y alentar a los empleados, una ventaja de un programa así es la sensación de satisfacción que puede producir en los empleados, ésta se deriva del aliento que reciben los empleados para detectar y encontrar medidas preventivas.
- Recompensar los esfuerzos de las personas y los equipos con algo concreto, no necesariamente con dinero
- Desde el consejo de administración hasta cada uno de los supervisores, la administración debe adoptar los principios y el lenguaje de la calidad, seguir los procesos, dar el ejemplo y guiar a los demás.

Lo anterior muestra la importancia de integrar al personal ya que estos forman parte del organismo e influyen para que el crecimiento, evolución de este, y determinan en algunos casos que se siga manteniendo un empresa, institución u organización vigente.

En todo trabajo la parte humana es el reflejo del lugar donde labora, el funcionamiento del organismo en conjunto, depende de cómo se encuentre estructurada, sus políticas, sus metas, su misión, su visión y que las transmita esta información a sus empleados para que estos tengan conocimientos, se identifiquen y se comprometan.

De tal manera que no se imponga sino que se analice los beneficios que puede resultar para ambas partes, influir también para que el trabajo se realice con calidad esto permitirá que se ofrezca un mejor servicio ahorrando tiempo y dinero, agilizando los tramites, dar atención a más personas, en el caso de un producto se puede lograr que tenga mayor demanda.

Para llevarlo a cabo estos resultados la organización debe contribuir a mejorar y motivar al personal ya sea con un incentivo económico, material o emocional, a parte de mantener actualizado o capacitado al personal a través de cursos donde se pueda incluir uno de calidad, porque es cierto que de mejorar la calidad aumentara la productividad esto da igual a más trabajo y a cubrir las necesidades de terceras personas.

En el siguiente capítulo se hablará del municipio de Tlalnepantla de su marco jurídico relacionado con el tema de capacitación y del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo así como de su estructura de este.

Capítulo II LA CAPACITACIÓN EN TLALNEPANTLA 2003-2006

2.1 Municipio

El Municipio es la entidad político-jurídica integrada por una población asentada en un espacio geográfico determinado administrativamente, que tiene unidad de gobierno y se rige por normas jurídicas de acuerdo con sus propios fines.

“La palabra Municipio proviene del latín municipium, de munus, que significa cargo, carga, oficio, deber y también función u obligación de hacer algo, y de capio, capere, que quiere decir tomar, adoptar”¹.

Ricardo Miguel Zuccherino, se refiere a la esencia del Municipio, explicando que gira el centro de la controversia de si la institución municipal es previa a la legislación y entonces el Derecho positivo se limita a reconocer su existencia o al contrario, la esencia del municipio se encuentra explicada en dos escuelas, estas con sus derivaciones:

Escuelas sociológicas:

- Escuela jusnaturalista, donde el municipio es una comunidad que el estado no crea sino sólo reconoce
- Escuela social católica partiendo de la prioridad temporal del Municipio sobre todo ordenamiento jurídico positivo
- Escuela economista, el municipio como una conjunción de familias producida por un objetivo económico
- Escuela institucionalista, consiste en aplicar al fenómeno municipalista las ideas en torno al concepto de institución, desarrolladas por Maurice Hauriou.

¹ RENDÓN Huerta Barrera Teresita, Derecho Municipal, México, Porrúa 1998 p.13

Escuelas legalistas o jurídicas:

- Escuela del individualismo libera, concibe al municipio como forma de descentralización administrativa
- Escuela administrativista, la unidad administrativa más simple, está subordinado a las leyes generales, permanentes, de un todo orgánico, a las que debe someterse a riesgo de desaparecer
- Posición de Hans Kelsen, sostiene que el municipio es creación estatal agregando que solo en el estado puede hablarse de comunidad municipal.

El Municipio libre mexicano, es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los Estados, está integrado por tres elementos que le son imprescindibles y que condicionan su existencia, estos elementos son: población, territorio y gobierno.

Al decir de Miguel Macedo “el municipio fue casi nada más que el nombre de una división territorial y administrativa; no fue una entidad política como la de España y con ese carácter no existió en la época colonial ni ha sido posible crearlo después”²

Hay quienes afirman que el municipio es de formación natural y anterior al Estado y aquellos que lo consideran como creación del Estado, a la legislación local a la que le corresponde fijar las condiciones que ha de satisfacer una comunidad de personas –agrupadas comúnmente en familias- para merecer la categoría de municipalidad. Satisfechas esas condiciones, y reconocida su existencia por la autoridad, surge el municipio con la personalidad jurídica que le otorga la Constitución Federal.

² MACEDO Miguel, El Municipio, en TENA Ramírez Felipe, Derecho Constitucional Mexicano, Porrúa 2004 p. 148

“El antiguo municipio romano, con algunos injertos de procedencia germánica, se aprovechó durante la Edad Media de la debilidad de la monarquía para fortalecer su independencia.”³

Al Municipio medieval deben las grandes conquistas modernas como son la libertad de la persona, de la propiedad y el trabajo, la unidad de fuero y la igualdad de derechos civiles o políticos.

En medio de tanto movimiento, se ve a la monarquía continuar destruyendo las instituciones religiosas o feudales que le servían de contrapeso, para levantar sobre sus ruinas el reinado del absolutismo, tal como lo consumaron Fernando e Isabel.

Estos reyes católicos, defensores de un centralismo antifeudal, procuraron a toda costa el robustecimiento del poder real y la disminución de las pocas libertades que quedaban a los municipios, el cual se encontraba en etapa de decadencia a finales del siglo XIII y durante el siglo XIV

El municipio se estructura en México, como consecuencia del proceso de colonización que traía consigo la ideología, costumbres e instituciones de la Península Ibérica, Esquivel y Obregón señalan “Cortés iba en pro de la disciplina para los españoles y de justicia y benevolencia para los indios, pues quería fundar su gobierno sobre esas bases y dar a los nativos la idea de una nueva era se abría para ellos”⁴.

Después de los tres siglos del virreinato, el Municipio se encontraba en completa crisis, sus facultades eran muy limitadas y la autonomía les estaba

³ TENA RAMIREZ Felipe, Derecho Constitucional Mexicano, México, Porrúa, 2004 p. 146

⁴ ESQUIVEL y Obregón, Toribio. Apuntes para la Historia del Derecho en México. en RENDON Huerta Barrera Teresita, Derecho Municipal, México, Porrúa 1998 p. 96

vedada; en 1808 empiezan a surgir ciertos brotes que hacen volver la atención hacia los municipios.

Los cabildos municipales, se levantaron en protesta por la intervención francesa, encabezada por Napoleón Bonaparte, sosteniendo la legitimidad de las autoridades reales, y la proclamación de reconocimiento a la soberanía de los pueblos, su repudio fue como un deseo de libertad propia, pues en el fondo el sentir de estas instituciones fue la independencia de España.

De 1808 a 1810, el estado de los municipios fue el mismo, no hubo texto legislativo, ni medida alguna que remediara o aliviara su palpable decadencia y la pésima condición en que se encontraba.⁵

En 1808 se hizo palpable la necesidad de formular y expedir una nueva Constitución que reflejara en su texto tales inquietudes, que sirviera para atemperar las tensas relaciones, esta constitución, es hasta la fecha, la que con mayor abundancia trata lo relativo al Municipio, bajo el título “del gobierno interior de las provincias y de los pueblos”.

Los principios constitucionales anotados, tuvieron amplios efectos, contribuyendo al resurgimiento del Municipio:

1. Otorga a esta institución un fundamento legal más concreto
2. Precisa la función democrática de la administración local y
3. Sirve de modelo a toda la legislación expedida con posterioridad en relación a la estructura del régimen interior de los pueblos.

El 3 de febrero de 1824, se expidió el Acta Constituyente, que estableció la forma federal y cuyo artículo enumeró los Estados de la Federación, fue el Acta

⁵ Ibidem. p. 105

Constitutiva, el documento que consiguió la primera decisión genuinamente constituyente del pueblo mexicano y en ella aparecieron por primera vez, de hecho y de derecho, los estados como entidades federativas.

Una vez adoptado, el sistema federal pasó por una grave crisis de anarquía; así se formó una conciencia favorable a la centralización que fácilmente toleró la práctica de traspasar a los órganos centrales facultades que de acuerdo con el sistema corresponden a los Estados, de lo anterior se desprende que el municipio, natural y jurídicamente es anterior al Estado.

En las leyes constitucionales de 1836 o conocida como Constitución de la República Mexicana de 1836, se hacía alusión a la institución municipal del artículo 22 al 31. La Constitución de 1857 tiene su fundamento más importante en el Plan de Ayutla, pese a que no se eleva al rango constitucional el régimen municipal, el constituyente hizo referencia al mismo⁶.

Bajo la dictadura de Porfirio Díaz se dan algunas reformas que llevan a esta institución, al ejercicio de poderes delegados, que se controlaban por los jefes políticos, tenían injerencia directa y despótica que hizo anulatoria la relativa independencia de las corporaciones municipales.

La Revolución de 1910, la cual consagró entre sus principales postulados la implantación del municipio libre, la supresión de las jefaturas políticas en la República es uno de los progresos que, en justicia, debemos acreditar a la revolución, sin discutir la utilidad administrativa de esas magistraturas, tenemos que convenir en que ellas fueron el más eficaz instrumento de despotismo gubernamental, porque llegaron a hacerse no sólo impopulares, sino odiosas.

⁶ Ibidem. p.110

El Constituyente de Querétaro se preocupó por llevar a la Constitución el principio de la libertad municipal, rectificando así la posición por lo menos absoluta en materia municipal de las Constituciones liberales, la segunda comisión de Constitución, refiriéndose al proyecto del primer jefe expresó que el establecimiento del municipio libre constituía la diferencia más importante y por tanto, la gran novedad respecto de la Constitución de 1857⁷.

El proyecto del Primer Jefe, en relación con el municipio libre, era que los estados tuvieran como base de su división territorial y de su organización política al municipio libre, administrado cada uno por ayuntamiento de elección directa y sin que hubiera autoridades intermedias entre éste y el gobierno del Estado.

La asamblea entera admitió que la autonomía municipal que postulaba el proyecto carecía de un elemento, que según debe ser la autonomía financiera pero como asegurar al municipio recursos propios y suficientes. El primer dictamen relativo al artículo 115 fracción II la recaudación de todos los impuestos (estatales y municipales) por el municipio, la contribución del municipio a los gastos del Estado en la porción señalada por la legislatura, el nombramiento de inspectores por el ejecutivo para percibir la parte correspondiente al Estado y vigilar la contabilidad del municipio, inclusive los que por corresponder al Estado les son ajenos, se subordinaba la administración del Estado a la recaudación independiente de cada municipio.

La formación constitucional del Municipio Libre, llevó a tres sucesivas reformas al artículo 115, durante los años de 1971 a 1983, la primera el 6 de julio de 1971, con esta reforma el Municipio Libre recobró en la Constitución la plenitud de sus fueros populares, la segunda el 7 de octubre de 1974 en esta reforma suprimió en la Constitución la figura de los Territorios Federales, puso fin a la

⁷ Opt cit TENA p.151

excepción que tocante a los municipios de dichas entidades se había introducido y la tercera el 3 de febrero de 1983, en esta reforma que ha hecho reaparecer, una disposición substancialmente idéntica a la que en virtud de la primera acompañó durante los finales de su existencia a los Territorios Federales.

En la reforma del 3 de febrero de 1983 al artículo 115, “Los Estados adoptarán para su régimen la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el Municipio Libre conforme a las bases siguientes:

(...) Estamos convencidos que la redistribución de competencia que habremos de emprender comenzará por entregar o devolver al Municipio todas aquellas atribuciones relacionadas con la función primordial de esta institución: el gobierno directo de la comunidad básica.

(...) El Municipio es la comunidad social que posee territorio y capacidad política, jurídica y administrativa para cumplir esta tarea nacional: nadie más que la comunidad organizada y activamente participativa puede asumir la conducción de un cambio cualitativo en el desarrollo económico, político y social, capaz de permitir un desarrollo integral, la rentablemente la centralización ha arrebatado al Municipio capacidad y recursos para desarrollarse”⁸

Después de haber analizado brevemente la historia del municipio hasta nuestros días y su importancia dentro de la estructura gubernamental, política y administrativa, nos enfocaremos al conocimiento del municipio de Tlalnepantla que estamos estudiando para ampliar nuestro análisis.

⁸ Ibiem. p 158

2.2 Marco legal del municipio de Tlalnepantla de Baz

Después de revisar los antecedentes que le dieron origen al municipio podemos resaltar la importancia que tiene como división territorial y política; la Constitución Política en el artículo 115 hace mención de la forma de constituirse los Estados adoptando en su división territorial al municipio.

El municipio se administra libremente, con su forma administrativa cuenta con un ayuntamiento electo de forma directa constituido por un presidente municipal, regidores y síndicos.

El municipio puede crear reglamentos, circulares, bandos y asignaciones administrativas, debido a su personalidad jurídica, proporcionará algunos servicios públicos, incluso puede asociarse con otros municipios del mismo Estado⁹.

El municipio tiene derecho a administrar libremente su hacienda municipal conforme a sus ingresos y a las contribuciones que le otorguen las legislaturas, estas tendrá el derecho de analizar sus cuentas públicas, el presupuesto de egresos serán aprobados por los ayuntamientos con base en sus ingresos disponibles.

⁹ MARTINEZ Cabañas Gustavo. La Administración Estatal y Municipal de México. México, INAP. p 95

2.2.1 Constitución del Estado de México

De acuerdo a la última sesión pública del 24 de febrero de 1995, la Constitución del Estado de México se compone por 150 artículos divididos en 9 títulos:

En los títulos cuarto al sexto se habla de la división de poderes y como se conforman, la sede de estos poderes es la ciudad de Toluca; el poder legislativo, se reúnen en sesiones ordinarias dos veces al año entre sus atribuciones se encuentran crear y aprobar leyes o decretos así como publicarlos, el poder ejecutivo depositado en una sola persona, se elige cada 6 años y entre sus obligaciones se encuentra hacer cumplir la ley, planear y conducir el desarrollo integral del Estado.

Dentro de estos tres títulos se reconoce que el municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, donde otorgan al gobierno municipal se ejerza por medio del ayuntamiento sin que exista intermediario entre este y el gobierno del Estado, la manera en que será electo el Ayuntamiento, sus funciones, la duración de su mandato, entre sus atribuciones se encuentra expedir el bando municipal, el reglamento, etc.

Por último se hace mención de los recursos económicos con los que cuenta el Estado y los municipios y que se deben administrar con eficiencia, eficacia y honradez para cumplir con los objetivos y programas para los que fueron destinados; por medio del proceso de licitaciones públicas se harán las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestaciones de servicios.

Dentro de los títulos séptimo al noveno se encuentran las prevenciones generales y las disposiciones de las leyes federales, tratados internacionales,

que ordena la Constitución Política, y de las cuales se tendrán que sujetar los Estados y Municipios; el Estado contará con un Plan de desarrollo que es la base del sistema estatal de planeación democrática, el cual está integrado por planes y programas creados por la problemática que se vive.

2.2.2 Ley Orgánica Municipal del Estado de México

Es muy común escuchar hablar del gobierno municipal, es más frecuente que se hable del gobierno federal y estatal, ya que la parte municipal está desatendida en la parte política, administrativa y en la parte jurídica, los que se dan cuenta de los problemas existentes y de las consecuencias son sus habitantes.

“En ese espacio institucional se da el trato más frecuente del habitante con sus autoridades y se crea el clima o ambiente social en el que interactúa la sociedad y sus órganos públicos, es fundamental dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales, para que puedan organizar de manera más eficiente el esfuerzo y las potencialidades de la comunidad”¹⁰

A pesar de ser el primer nivel de gobernación establecido en el país con antecedentes españoles que ha sobrevivido a través del tiempo y se ha ido transformando y modificando poco a poco a las necesidades mexicanas, hasta lograr una estructura administrativa y de gobierno que ha permitido la creación de leyes como está.

La ley orgánica municipal del Estado de México, la cual reconoce que en nuestros días el municipio necesita una modernización en la estructura administrativa, además de una descentralización y redistribución de funciones y

¹⁰ http://www.edomexico.gob.mx/portalgem/legistel/cnt/LeyEst_OrgMpal.htm, p. 1

responsabilidades, para la toma de decisiones de situaciones o problemas que surgieran de aquí.

“El municipio es el ámbito por excelencia de expresión y de acción de la población, el Ayuntamiento es la institución depositaria de las estructuras administrativas que permiten cumplir la función pública que atiende los asuntos y estructuras administrativas que permiten cumplir la función pública que atiende los asuntos y servicios más relacionados con la vida en común, ya sea en los espacios urbanos o rurales”¹¹

La Ley Orgánica Municipal está constituida de la siguiente forma:

EL primer título nos habla de como se regulariza el municipio en territorio, población gobierno y administración pública, basado en el artículo 115 Constitucional, menciona sus funciones, atribuciones, leyes, reglamentos, bandos municipales etc. de acuerdo al número de población tendrá la categoría de ciudad, villa, pueblo, ranchería o caserío. El Estado de México se encuentra formado por 125 municipios entre los que se encuentra Tlalnepantla de Baz.

En el título segundo y tercero se menciona entre otras cosas que los ayuntamientos se estructuran de acuerdo al número de población estos determinarán la cantidad de personas que requieran para desarrollar su funcionamiento, se menciona el cambio de administración, relacionada con la entrega-recepción de la administración municipal entrante y la saliente, la cual se debe presentar en la primera sesión de cabildo.

También se habla de la organización del ayuntamiento y como se han otorgado mayor atribuciones al presidente municipal, entre ellas, verificar que se cumplan los acuerdos del ayuntamiento, la recaudación de las contribuciones de

¹¹ Ibidem. p 2

ingresos, supervisión de la administración etc.; las atribuciones de los síndicos es defender los derechos e intereses municipales (los de patrimonio) lo relacionado con la función de contraloría interna. Entre las atribuciones de los regidores se encuentra vigilar y atender el sector de la administración municipal, así como proponer alternativas de solución para la atención de los diferentes sectores de la administración municipal.

En el cuarto título se relaciona con el régimen administrativo, se refiere a las dependencias municipales que son las instancias del ayuntamiento para el ejercicio de atribuciones y responsabilidades administrativas, estas dependencias conducirán sus acciones de acuerdo a los programas anuales que establezca el ayuntamiento. Dentro de este título se encuentra el artículo 145 en el que se establece un sistema de mérito y reconocimiento al servicio público municipal con los siguientes objetivos que son importantes en nuestro estudio:

- a) Mejorar la capacidad de los recursos humanos, estimulados por la capacitación o motivación de los servidores públicos municipales,
- b) mejorar la calidad de los servicios públicos,
- c) desarrollar un sistema efectivo de capacitación y desarrollo,
- d) lograr la continuidad de los programas,
- e) aprovechar integralmente la experiencia del servidor pública municipal,
- d) orientar la función pública municipal a la calidad total en los servicios públicos,
- f) propiciar el desarrollo integral de los servidores públicos. En el artículo 146 se menciona que el sistema de mérito y reconocimiento al servicio público municipal contará con una Comisión Municipal de Evaluación y Reconocimiento Público Municipal, la cual tendrá funciones como diseñar y operar un sistema de méritos y reconocimientos a la función pública en áreas técnicas, aplicar exámenes a candidatos a ocupar los puestos en áreas técnicas. Celebrar

evaluaciones cada 6 meses (a las áreas técnicas) llevar expedientes por cada persona que trabaja en la Administración, esto para la promoción y desarrollo del personal y también promover la capacitación y especialización permanente del personal que labora. En áreas técnicas con la finalidad de lograr la continuidad de programas de los ayuntamientos y en consecuencia estimular y reconocer esa actuación.

2.2.3 Bando Municipal

Es la ley que contiene las normas que contribuirán al manejo de la administración pública y del gobierno, esta compuesto por 13 títulos, cabe hacer mención que solamente abordaremos los títulos que inciden en el objeto de estudio de esta tesina.

En el primer título nos menciona el objetivo del bando municipal, que es orientar el régimen de la organización y el funcionamiento de la administración pública municipal.

El segundo título se habla del municipio como entidad política y jurídica y de los fines del municipio definiendo su objetivos en el artículo 5 entre los que se encuentra la fracción XVII que menciona el apoyo de los planes y programas estatales y federales de capacitación y organización para el trabajo, impulsando y promoviendo proyectos municipales, ya que es esencial en este articulo lograr el bien social y el desarrollo humano de sus habitantes.

El quinto título es de la organización y funcionamiento del gobierno municipal, el gobierno del municipio de Tlalnepantla de Baz, esta depositado en el ayuntamiento y el presidente municipal, el ayuntamiento es el órgano de gobierno a cuya decisión se someten los asuntos de la administración pública municipal integrado por un presidente municipal, 3 síndicos y 19 regidores

electos, al presidente municipal le corresponden las decisiones del ayuntamiento, este último se auxiliara de las siguientes dependencias y entidades de la administración pública municipal para ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades:

- a) Secretaría del Ayuntamiento,
- b) Tesorería municipal,
- c) Contraloría municipal,
- d) Direcciones generales,
- e) Coordinaciones,
- f) Entidades municipales.

Sus actividades a realizar serán de forma programada con base en las políticas y objetivos previstos en el Plan de Desarrollo Municipal, también contará con órganos auxiliares como son comisiones, consejos, comités. El municipio ofrecerá servicios públicos necesarios para la población.

2.2.4 Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal

Para llevar a cabo un mejor desarrollo de su estructura administrativa el municipio ha creado diferentes áreas, departamentos, órganos descentralizados, en la parte legal se ha basado en leyes, reglamentos, decretos, etc; que le permitan cumplir con sus funciones y lograr sus objetivos, a continuación hablaremos de su reglamento interno:

En el capítulo primero se menciona que el objetivo del reglamento es la organización y funcionamiento de la Administración Pública del Municipio que se encuentra integrado el gobierno municipal por un ayuntamiento y el presidente municipal.

El cual deberá reunirse por lo menos una vez al mes con titulares de las dependencias y entidades de la administración pública, el ayuntamiento tendrá que promover e impulsar programas de educación cívica y cultural cuya finalidad sea lograr la transparencia y erradicar la corrupción.

El capítulo segundo, habla del presidente municipal y sus atribuciones, funciones y obligaciones, desde realizar convenios con el gobierno federal, gobierno estatal y otros municipios de la entidad y particulares, designar las dependencias de la Administración Pública, expedir o promulgar todos los reglamentos, acuerdos y demás disposiciones, también podrá nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la administración pública municipal.

En el capítulo tercero, las dependencias de la administración pública municipal conducirán sus actividades en forma programada con base en las políticas y objetivos en el Plan de Desarrollo Municipal, las dependencias deberán coordinar entre sí sus actividades y proporcionarse la información necesaria.

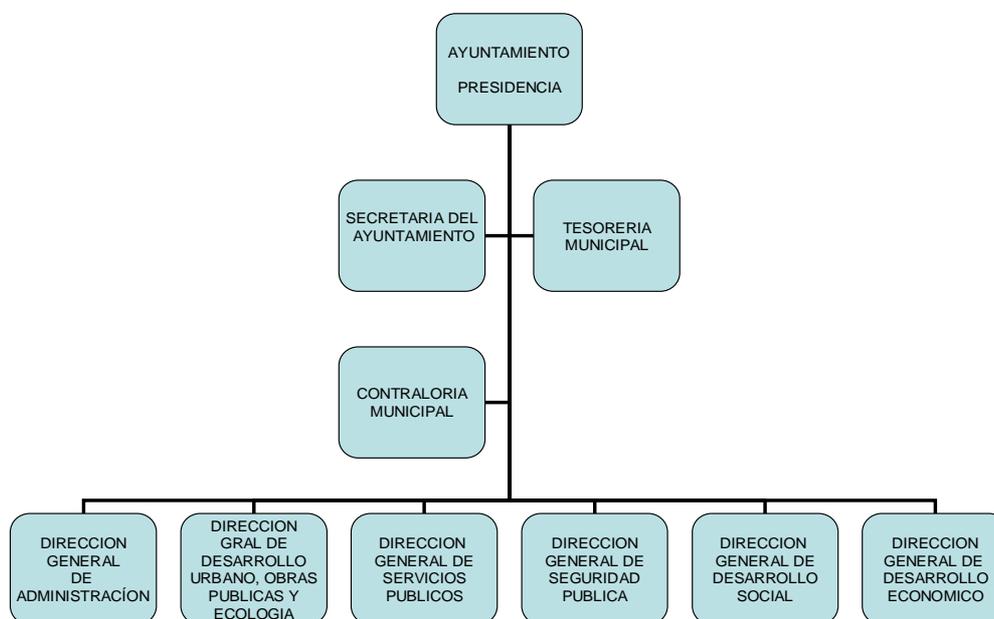
Se hace mención de la estructura de las dependencias de la Administración Pública Municipal se encuentran las Coordinaciones jurídicas y las Coordinaciones Administrativas, a esta última entre sus atribuciones está promover la capacitación del personal ante la Dirección General de Administración de la dependencia a la que este adscrita.

En el capítulo cuarto se refiere a la estructura y organización de la Administración Pública Municipal, la cual esta compuesta por:

1. La Oficina de la Presidencia
2. Secretaría del Ayuntamiento

3. Tesorería Municipal
4. Contraloría Municipal
5. Dirección General de Administración
6. Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología
7. Dirección General de Servicio Pública
8. Dirección General de Seguridad Pública
9. Dirección General de Desarrollo Social
10. Dirección General de Desarrollo Económico

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA



Por último en el capítulo quinto se refiere a la administración pública paramunicipal, integrada por entidades que se constituyen como tales por el ayuntamiento y aprobadas por la legislatura del Estado, como órganos descentralizados (empresas paramunicipales y los fideicomisos) en términos del artículo 123 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

2.3. Antecedentes del Municipio de Tlalnepantla de Baz

Los orígenes del municipio de Tlalnepantla comienza a finales del siglo XI, cuando un pueblo originario de un país septentrional, llamado Amaquemecan, abandona su lugar de origen en busca de mejores condiciones, sustento suficiente y mejoras de clima, explorando el sur encuentran el Valle de México que cumple con sus expectativas de vida, llamándolo Nepohualco, el rey establece su corte en Tenayuca, se fundan varias poblaciones a su alrededor entre las que se encontraba Teocalhueyacan, con el tiempo ambas poblaciones darían como resultado Tlalnepantla.

Tlalnepantla de Baz se localiza en la zona noroeste del Estado de México, representa el 0.32% de la superficie del Estado¹², al norte colinda con el Distrito Federal y los municipios de Atizapán de Zaragoza, Cuautitlán Izcalli y Tultitlán, al este con el Distrito Federal y el municipio de Ecatepec, al sur con el Distrito Federal y el municipio de Naucalpan de Juárez, al oeste con los municipios de Naucalpan de Juárez y Atizapán de Zaragoza, es el único municipio del Valle de México que está constituido por dos zonas no contiguas: zona poniente y zona oriente.

El municipio esta dividido en 13 delegaciones, que a su vez se integran por 240 localidades clasificadas en 98 colonias, 15 pueblos, 67 fraccionamientos y 46 unidades habitacionales, hace un total de 226 comunidades y 14 zonas industriales¹³.

¹² Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006 de Tlalnepantla de Baz, México, p. 34

¹³ Bando Municipal en Gaceta Municipal. H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, México, 17/09/03

Como en toda dependencia de gobierno que tiene su misión y su visión Tlalnepantla cuenta con las suyas para llegar a sus objetivos que se propone durante el trienio 2003-2006¹⁴:

Su misión es ejercer un gobierno municipal responsable, democrático, incluyente, eficiente y transparente, que oriente sus programas, políticas y acciones hacia la legalidad, el fortalecimiento de la participación comunitaria, la presentación de servicios de calidad, el mejoramiento de la gestión pública y el impulso al desarrollo municipal integral, cuyos representantes populares y servidores públicos se distingan por su capacidad, honestidad, ética, vocación de servicio y compromiso social.

Su visión es consolidar a Tlalnepantla como un municipio moderno y vanguardista, orgullo e inspiración de sus ciudadanos comprometidos y participativos; que en el contexto nacional y estatal es reconocido por su vocación democrática, pluralidad política, y como generador de condiciones de seguridad, de oportunidades de empleo, de crecimiento económico, de bienestar social y de desarrollo sustentable para todos sus habitantes.

El municipio de Tlalnepantla está gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, no existiendo autoridad intermedia entre éste y el gobierno del Estado, el ayuntamiento se encuentra conformado por tres síndicos y 19 regidores.

EL municipio cuenta con el apoyo de organismos para llevar a cabo sus funciones, atribuciones y responsabilidades, se auxilia de las siguientes dependencias que están subordinadas al presidente municipal:

1. Secretaría del Ayuntamiento

¹⁴ Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006 de Tlalnepantla de Baz, México, p. 26

2. Tesorería Municipal
3. Contraloría Municipal
4. Direcciones Generales
5. Coordinaciones y
6. Entidades municipales

2.4. Dirección General de Administración

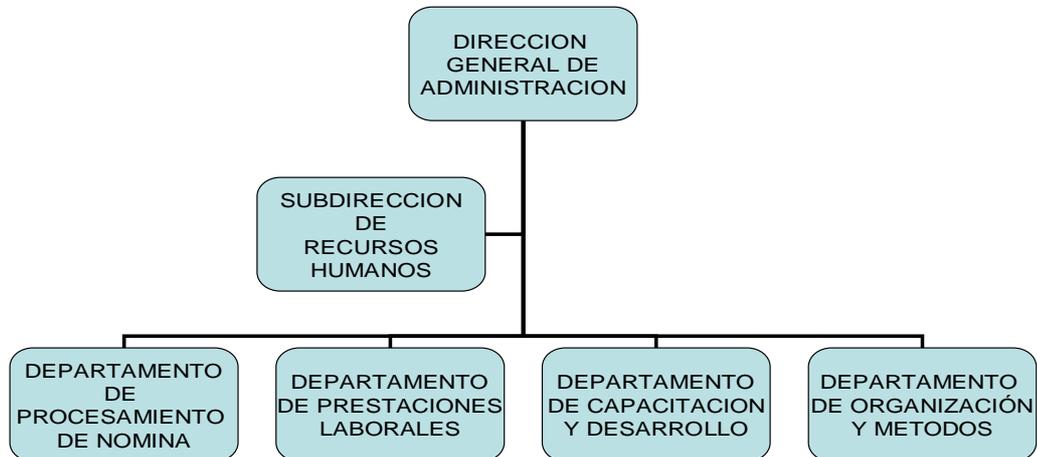
Para el estudio del presente trabajo hablaremos de las de la Dirección General de Administración que se relacionan con el tema de la capacitación de los recursos humanos, así como de sus funciones asignadas para que la administración municipal se desarrolle.

Durante la administración 2003-2006, la Dirección General de Administración sufrió cambios en su estructura orgánica ya que algunos departamentos se transformaron en coordinaciones y en una subdirección por lo que su estructura se conforma de:

- Una Dirección General
- Tres Subdirecciones
- Cuatro Coordinaciones y
- Dieciocho jefaturas de departamentos

Estas modificaciones se hicieron para agilizar los procedimientos administrativos y cubrir las necesidades y demandas de las áreas que integran la administración municipal.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION



La Dirección general de administración tiene como objetivo “administrar los Recursos humanos, materiales y de servicios de las diversas áreas que conforman la Administración Municipal, llevar los procedimientos para la adquisición de bienes materiales que sean necesarios en las dependencias, implementar programas de capacitación para el personal y coordinar la actualización de manualidades de organización y procedimientos”¹⁵.

Entre sus funciones de la Dirección general de administración:

- Planear y supervisar las funciones y actividades de las unidades administrativas que integran la Dirección.

¹⁵ Manual de Organización de la Dirección General de Administración, www.tlalnepantla.gob.mx, p. 13

- Coordinar la actualización de los manuales de la organización y procedimientos, también dictar las normas para la administración de recursos humanos y materiales.
- Establecer los lineamientos del programa institucional de capacitación.
- Autorizar los nombramientos del personal del Ayuntamiento y aplicar las políticas, normas y lineamientos en materia de administración y desarrollo personal.
- Autorizar todos los trámites administrativos en lo referente a recursos humanos, adquisiciones, control vehicular, capacitación y servicios generales, además de administrar el fondo revolvente para la atención inmediata de las necesidades de las dependencias.

La Dirección General de Administración es el órgano encargado de prestar el apoyo administrativo, entre sus algunas de sus atribuciones se encuentran:

- a) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas con la relación entre el gobierno municipal y los servidores públicos.
- b) Seleccionar, contratar, capacitar y supervisar al personal de la administración pública municipal, de acuerdo con los lineamientos vigentes y los que establezca el ayuntamiento, así como tramitar los nombramientos, remociones, renuncia, licencias y jubilaciones de funcionarios y trabajadores de la administración.
- c) Proveer oportunamente a las dependencias de la Administración Municipal, de los elementos y materiales de trabajo necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- d) Coordinar el desarrollo del Servicio Civil de Carrera Municipal.

- e) Elaborar e implantar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las demás dependencias de la administración pública municipal, que permita revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requiera para lograr una modernización administrativa que responda a criterios de calidad y promueva la certificación de procesos en su caso.

- f) Proponer al presidente municipal la creación de unidades administrativas que requieran las dependencias de la administración pública municipal, así como formular manuales y anteproyectos de reglamentos internos.

La Dirección general de administración se integrará de la siguiente manera:

- Subdirección de Recursos Humanos
- Subdirección de Recursos Materiales
- Subdirección de Servicios
- Coordinación de Informática
- Coordinación de Control de Gasto
- Coordinación Administrativa y
- Coordinación Jurídica

2.4.1 Subdirección de Recursos Humanos

En esta subdirección se encarga de la administración de recursos humanos a través de funciones y atribuciones que le son delegadas, tiene como objetivo coordinar y supervisar a los servidores públicos en el cumplimiento de sus derechos y obligaciones, de acuerdo a la legislación laboral.

Algunas de sus funciones de la Subdirección de recursos humanos son¹⁶:

- Llevar el registro y clasificación de los servidores públicos por categorías laborales, estos divididos en áreas, sueldos, horarios y responsabilidades, además de registrar la asistencia a través de sistemas electrónicos
- Identificar, buscar y atraer solicitantes con el perfil adecuado para proporcionar a la administración municipal recursos humanos para el desempeño de sus funciones
- Proveer la información necesaria a nuevos servidores públicos y realizar actividades pertinentes para lograr su integración al trabajo, además brindar condiciones laborales adecuadas y oportunidades de superación personal a cada servidor público.
- Coordinar la elaboración de la nómina quincenalmente, así como las listas de raya para el pago de sueldos y salarios oportunamente, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto que le sea asignado a cada servidor público.
- Supervisar el programa de capacitación y desarrollo de los servidores públicos municipales, así como evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador
- Cumplir con las cláusulas en materia laboral del convenio celebrado entre el ayuntamiento y el sindicato único de trabajadores del estado y municipios sección Tlalnepantla, también otorgar las prestaciones laborales y de previsión social a que tiene derecho, con un horario de trabajo que sea justo tanto para empleados como para la organización.

Las atribuciones de la Subdirección de recursos humanos se encuentran:

¹⁶ Ibidem. www.tlalnepantla.org.mx, p 19

- Planear y coordinar la operación y control del sistema integral de personal
- Promover y llevar a cabo programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo que propicien la superación individual y colectiva de los servidores públicos de la administración pública municipal previa identificación de las necesidades
- Intervenir como representante del director general en las comisiones mixtas de capacitación y desarrollo de escalafón y de seguridad e higiene.
- Elaborar y resguardar los organigramas autorizados de las dependencias, a fin de racionalizar la estructura orgánica de la administración pública municipal
- Cuenta con el Departamento de capacitación y desarrollo.

2.4.2 Departamento de Capacitación y Desarrollo

El objetivo de este Departamento es planear, ejecutar, coordinar, evaluar y dar seguimiento a las acciones de capacitación y desarrollo que contribuyan a la profesionalización de los servidores públicos.

Entre sus funciones del departamento de capacitación se encuentra¹⁷:

- Elaborar y ejecutar el Programa Institucional de capacitación para la Administración Municipal de Tlalnepantla de Baz, relacionarse y crear vínculos con instituciones especializadas en servicios de capacitación, esta formarán parte del catálogo de instituciones y organismos de capacitación.

¹⁷ Ibidem. www.tlalnepantla.org.mx p 26

- Mejorar las actitudes y aptitudes de los servidores públicos municipales a través de esquemas idóneos para el desarrollo de habilidades y destrezas que les permitan efficientar y optimizar recursos.
- Promover la educación básica y media de acuerdo al sistema abierto en beneficio de los empleados municipales
- Apoyar a las diversas áreas con los elementos didácticos para reuniones de trabajo, foros y conferencias, además de coordinarse con otras dependencias e instituciones para actividades de recreación e integración familiar.

2.5. Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo 2003-2006

Este programa es realizado y presentado por el Departamento de capacitación y desarrollo, creado para tener un mejor control de la capacitación y cubrir las necesidades que se presenten al personal que labora en el municipio de Tlalnepantla.

El proceso de capacitación es responsabilidad de las diferentes órganos que contribuyen a estructurar, programar y llevar a cabo la realización de este, donde intervienen la Dirección general de administración, la Subdirección de recursos humanos, el Departamento de capacitación, las Coordinaciones administrativas de las dependencias municipales y el Sindicato Único de Trabajadores del Estado y Municipios (SUTEMYM).

Este proceso es dirigido a la capacitación, desarrollo y formación de capital humano y a la profesionalización y servicio civil de carrera, su objetivo metodológico, es inducir acciones para la profesionalización de servidores públicos municipales a efecto de asegurar el cumplimiento de la misión y visión de la Administración pública municipal 2003-2006.

Para realizar y llevar a cabo la metodología del programa se debe tomar en cuenta los programas municipales, los perfiles y descripción de puestos, el posicionamiento de servidores municipales, la existencia de áreas de oportunidad y planeación estratégica.

A través de una análisis con base en lo anterior, se obtiene resultados como la detección de necesidades del personal, esto se cubrirá con la programación de cursos y la ejecución de estos, para observar resultados de los cursos se evaluará y se le dará un seguimiento a los capacitados, el programa institucional de capacitación tendrá un proceso antes de ser aplicado contará con fases como de diagnóstico preliminar, actualización, validación del diagnóstico y pronóstico.

Los objetivos que se proponen persiga el programa institucional de capacitación para un mejor desarrollo y control son:

- Proponer el conjunto de sistemas, procesos, normatividad y procedimientos de corto, mediano y largo plazo, que tutele los factores de regulación, técnicos y administrativos para llevar a cabo y con enfoque estratégico: la serie de acciones que derivadas del marco jurídico de la capacitación, contribuyan a la profesionalización de los servidores públicos, a su desarrollo y educación permanente y la formación de capital humano, a efecto de cumplir, lo dispuesto en la legislación y los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006.

- Asegurar las acciones para mejorar las aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y capacidades de los servidores públicos sindicalizados o de base, confianza, mandos medios y superiores; mediante cuyo desarrollo

se contribuya al cumplimiento de la misión, visión objetivos estratégicos, operativos y programas de la Administración Municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006, a través de eventos que comprenden desde la inducción a la Administración Pública hasta la Profesionalización de los servidores públicos, para elevar el rendimiento en el desempeño laboral de quienes se encuentran trabajando en cualquiera de las dependencias municipales.

- Establecer el marco metodológico para realizar las tres fases básicas de capacitación, profesionalización y desarrollo de los servidores públicos municipales, a saber:
 1. Actualización de los diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo de personal,
 2. Formulación de los programas operativos anuales correspondientes,
 3. Instrumentación de políticas, procesos y actividades derivados del programa mencionado,
 4. Operativización de actividades para dar seguimiento a los resultados (por trabajador y dependencia), a fin de evaluar el logro en función de procesos e indicadores.

- Fundamentar los procesos administrativos básicos que con soportes de metodologías y técnicas didáctico-pedagógicas aplicados a capacitación, así como del proceso de contratación de servicios de capacitación y especializados, los cuales se operen asociados a una unidad central de administración de personal de acuerdo con el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal, como instancia normativa rectora, y se instrumentalicen a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

- Integrar el sistema y los procesos respectivos de la capacitación y desarrollo de personal considerando como factores clave:
 1. Mejoramiento del desempeño laboral asociado a la calidad total en el servicio,
 2. Procesos vinculados con la institucionalización de medidas que aseguren la competitividad de la fuerza laboral,
 3. Metodologías que promuevan simultáneamente productividad-eficiencia-eficacia, a favor de la comunidad tlalnepantlense.

- Acopiar y sistematizar datos-reporte-decisión destinados a la integración del Servicio Civil de Carrera, con el propósito de dar cumplimiento a los mandatos constitucionales que hacen obligatoria la capacitación y orientan el fortalecimiento de la autonomía municipal.

Los objetivos anteriores se tomaron del programa institucional de capacitación ya que son la base fundamental para la creación de este.

De acuerdo al programa institucional de capacitación las áreas usuarias de capacitación son:

- Oficina de la Presidencia Municipal
- Secretaría del H. Ayuntamiento
- Tesorería Municipal
- Contraloría Interna
- Dirección General de Administración
- Dirección General de D. U. O. P Y E
- Dirección General de Servicios Pública
- Dirección General de Seguridad Pública (sólo personal administrativo)
- Dirección General de Desarrollo Social

- Dirección General de Desarrollo Económico
- Sindicato Único de Trabajadores del Estado y Municipios sección Tlalnepantla.

Para realizar el Programa Institucional de Capacitación existe un apartado que plantea como dirigir la planeación de este (enfoque estratégico), es decir lo que tenemos, lo que se va a desarrollar y los resultados que se obtendrán, la estrategia que debe seguir para llegar a su realización y a sus objetivos debe enfocarse en elementos como visión, misión, valores de la administración, así como en el marco jurídico donde se relacione con la creación, establecimiento del programa.

Se debe tener contemplado la cantidad de personal que se tiene (censo de personal) para saber las necesidades que existen dentro de la administración, lo anterior también dependerán del catálogo de puestos y de su análisis, (caracterización de la plantilla de personal en función de niveles, categorías, sueldos, derechos y obligaciones), de la estructura del organigrama y de los manuales de organización y procedimientos vigentes.

Después de una serie de procesos por los que tiene que pasar el Programa Institucional de Capacitación como es detección de necesidades, actualización del diagnóstico, formulación, validación, aprobación, evaluación, seguimiento y retroalimentación, por mencionar algunos, concluirá en resultados posibles, como:

- Mejoramiento del desempeño laboral,
- Aumento de los índices de competitividad, productividad, eficiencia, eficacia,
- Tareas de mejora continua aplicadas a la calidad total y certificación en ISO 9000,

- Base de datos para la implementación del servicio civil de carrera,
- Mejoramiento de los servicios públicos municipales
- Cumplimiento de la cultura de la transparencia y rendición de cuentas
- Aseguramiento de metas y objetivos insertos en la planeación estratégica de la administración municipal

Para el desarrollo del programa y las líneas de acción que deben seguir, se han dividido en tres bloques:

1. Planeación-programación, presupuestación

- En relación con la instrumentación del programa éste tendrá un enfoque estrategia y deberá basarse en el Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006.
- Formulación de temáticas curso, elaboración de cartas descriptivas, el planteamiento de las nominalizaciones de acciones de capacitación y su clasificación, asignación de horas, lugares y recursos, además de factores como: 1) resultados de la descripción y análisis de puestos, 2) análisis de áreas de oportunidad, 3) asignación de prioridades de las estructuras programática-orgánica y ocupacional, 4) debilidades y amenazas que impactan al desempeño laboral de futuros usuarios del curso, 5) ponderación de las necesidades y demandas sociales, 6) naturaleza de los procesos e indicadores vigentes en la dependencia donde labora el participante
- Establecerse en el marco didáctico-pedagógico aplicado al proceso de capacitación, las relaciones cognoscitivas y conductuales: 1) funciones y responsabilidades del personal a capacitar, 2) metas y logros de programas en congruencia con el puesto y/o la dependencia respectiva y áreas de oportunidad, 3) los objetivos establecidos deberán ser en función de las tareas y atribuciones de las áreas.

La temática de capacitación deberán estar programadas en base al análisis de puestos y áreas de oportunidad conforme a los procesos sustantivos de cada dependencia: 1) los programas de capacitación se coordinarán con los titulares de las áreas administrativas de cada una de las dependencias municipales para ser integrados por el departamento de capacitación. 2) El programa operativo anual de capacitación deberá estar enfocado a la Profesionalización del Servidor Público y Calidad en el servicio.

2. Coordinación-gestión-dirección

- Los procesos señalados considerarán en todos los casos las siguientes variables: 1) aplicación de formatos descripción y perfil de puestos para detectar necesidades de capacitación al personal, 2) recepción de formatos de las dependencias municipales, 3) identificar las áreas de oportunidad en cada una de las dependencias municipales, 4) elaborar y generar el programa de capacitación anual e integral para cubrir las necesidades de cada una de las dependencias municipales, 5) dar seguimiento al cumplimiento de la capacitación a través de listas de asistencia y elaborando reportes trimestrales a las coordinaciones administrativas, y en el caso del personal sindicalizado al S. U. T. E Y M.
- El departamento de capacitación y desarrollo con apoyo de los coordinadores administrativos deberán establecer: 1) un control de los programas de capacitación, 2) un formato único de solicitud de servicios de capacitación, 3) recepción de avances y resultados de los cursos realizados, 4) direccionar la documentación necesaria a las diferentes áreas y dependencias de la Administración Municipal, 5) actualización constante de documentos de capacitación, 6) mecanismos de comunicación-coordinación-gestión con la diligencia sindical.

- En materia del objeto de la dirección de las acciones se considerarán los siguientes subprogramas: 1) inducción, 2) apoyo a la educación primaria, secundaria y preparatoria, 3) desarrollo humano y calidad en el servicio, 4) cultura informática, 5) capacitación jurídico / administrativa, 6) capacitación técnica / operativa, 7) seguridad e higiene, 8) protección civil, 9) formación de especialistas, mandos medios y superiores
- La contratación de proveedores de servicios de capacitación y profesionales, se realizará a través de la Dirección General de Administración, por conducto de la subdirección de recursos humanos y el departamento de capacitación y desarrollo, este último contará con un catálogo de proveedores de servicios de capacitación, integrado por instituciones, despachos, organizaciones, personas físicas, etc. ; con la capacidad legal, técnica y humana que garantice la calidad de sus servicio; a efecto de atender efectivamente las necesidades de capacitación del personal público municipal.

3. Supervisión-control-evaluación

- El departamento de capacitación y desarrollo en unión con las coordinaciones administrativas y en el caso del personal sindicalizado, deberán establecer las medidas de supervisión-control y evaluación.
- En materia específica de control, el departamento de capacitación y desarrollo, validará los procesos y formatos para que durante el desarrollo del programa se asegure que: 1) toda acción de capacitación y desarrollo deberá ser del conocimiento autorización y visto bueno del titular de la dependencia correspondiente, 2) la ejecución de acciones de capacitación y desarrollo serán sólo aquellas que observe el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo.

- En cuanto a evaluación, invariablemente cualquier acción que se realice en la materia tutelada por el programa, deberá ser motivo de seis actividades básicas: 1) evaluación de los participantes antes del evento y después, 2) evolución de la logística y organización del evento de capacitación, 3) evaluación de la actuación del instructor, 4) la totalidad del proceso será objeto de seguimiento tanto por servidor capacitado como por la unidad de adscripción, se integrará una base de datos para llevar el control-registro de las actividades realizadas, serán motivo de evaluación en función de subprogramas, temáticas-curso y acciones de capacitación, 5) el área central de capacitación deberá informar trimestralmente del desempeño y resultados de evaluaciones presentadas por el personal capacitado, 6) todo servidor público que tenga personal a su mando, deberá requisitar una evaluación del personal capacitado, para determinar el impacto de capacitación y darle seguimiento a la misma.

En el siguiente capítulo se analizará el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo, en relación a la norma ISO 9001:2000 que se utiliza durante el periodo 2003-2006, para valorar si cuenta con los parámetros necesarios de calidad.

Capítulo III CALIDAD Y CAPACITACION EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA

3.1 Calidad y capacitación durante la administración 2003-2006

Hoy en día los gobiernos se han preocupado por estar a la vanguardia de temas, de productos, sistemas y objetos que le puedan ayudar a administrar con mayor facilidad, y buscan la manera de contar con estas herramientas. Por lo que en la actualidad los mandatarios intercambian sus ideas para encontrar la manera de solucionar la problemática que se vive, un tema por ejemplo que se ha expuesto es la calidad.

Las expectativas de calidad son tan grandes y tan importantes que se han logrado la creación de normas que regulen y orienten a los órganos que desean implementar a un sistema de calidad dentro de su administración; los sistemas de calidad conocidos están enfocados en los procesos en su estabilidad y mejora continua, ahora estos mismos sistemas deben diseñarse de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa u organismo.

En el municipio de Tlalnepantla de Baz, que durante la administración (2003-2006) se preocupó por darle continuidad al tema de calidad, debido a que en la administración pasada de Rubén Mendoza (2000-2003) se creó la Coordinación ISO 9000 y con él se comenzó a trabajar los sistemas de gestión de calidad.

Durante el trienio 2003-2006, el ayuntamiento se comprometió con la ciudadanía en proporcionar servicios de calidad y a mantener el Sistema de Gestión de Calidad.¹

¹ 1er Informe de Gobierno Municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006, p 81

Durante este trienio en materia de calidad se mantuvo el sistema de gestión de calidad, el cual se encontraba certificado en la norma internacional ISO 9001-2000, estaba en una etapa de madurez y consolidación con miras a alcanzar la excelencia y la mejora continua, durante esa administración se proporciono apoyo para culminar los procesos de renovación de certificación de las áreas que ya contaban con esta.

Las áreas certificadas:

- Servicio Municipal de Empleo
- Coordinación General de Sistemas
- Tlalnetel
- Subdirección de Ecología
- Departamento de Alumbrado Público
- Departamento de Licencias
- Secretaría Particular
- Departamento de limpia y disposición de desechos sólidos
- Subtesorería de Egresos
- Subtesorería de Ingresos
- OPDM
- Contraloría Municipal
- Departamento de bomberos
- Centro de Atención Empresarial de Tlalnepantla

En el caso de capacitación se mandaron a cursos a servidores públicos donde se impartieron temas como:

- Manejo de tecnología computacional
- Operación de nuevos tractocamiones
- Calidad en el servicio

- Autoestima
- Administración de recursos humanos
- Leyes de servicios públicos
- Derechos y obligaciones
- Actualización y desarrollo secretarial
- Servicio civil de carrera
- Técnicas de limpieza

Algunos de los cursos mencionados los impartían el mismo personal municipal, otros los aplicaban personal contratado, por lo que algunos de estos se tenían que pagar y otros solo se impartían a jefes de departamento, lo anterior es información proporcionada por un servidor público.

También se realizaron cursos y talleres de capacitación en: apoyo a la educación primaria, secundaria y preparatoria en sistema abierto; calidad en el servicio y desarrollo humano; capacitación jurídica y administrativa e informática así como formación de especialistas para mandos medios y superiores.

Se menciona en el 3er informe de gobierno municipal: “Tlalnepantla somos pioneros en el terreno de la excelencia y calidad manteniendo una sólida estructura de prestación de los servicios que se le brindan a la ciudadanía, ello se valida en la Norma Internacional ISO 9001 versión 2000 a través de las áreas que ostentan la certificación y que en su mayoría tienen como función prioritaria la atención a la ciudadanía

Tlalnepantla de Baz es un gobierno local que desde hace varios años ha buscado la excelencia y la calidad total de su administración, ubicándose entre los gobiernos con más procesos certificados a nivel nacional. La intención de trascender a niveles internacionales, se reflejan con la participación para dar a conocer a la comunidad mundial de calidad los trabajos que este gobierno ha

venido desarrollando tomando como marco de exposición los Foros Mundiales de la Calidad INLAC 2004 y 2005”².

3.2 Coordinación ISO 9000 de la Presidencia Municipal

De acuerdo a la información proporcionada por un servidor público que laboró en la Coordinación ISO durante el gobierno municipal 2003-2006, menciona que la Coordinación ISO 9000 realizó actividades de asesoría, capacitación, auditorías internas, externas y certificaciones y seguimientos para los Sistemas de Gestión de Calidad del Ayuntamiento de Tlalnepantla. Durante la administración 2003-2006 brindaron cursos de capacitación sumando un total de 53 cursos a 937 personas, los temas fueron:

- Interpretación de la Norma ISO 9000-2000, su objetivo era proporcionar al personal que interviene en las actividades que afectan la calidad del servicio dentro de las áreas certificadas, las herramientas básicas para comprender los conceptos fundamentales de los sistemas de gestión de calidad.
- Persiguiendo mis metas, objetivo sensibilizar al persona que interviene en los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).
- Sensibilización al cambio, general inquietud en el personal para percibir factores de cambio organizacional.
- 9´s, aplicar la metodología de orden y progreso en sus áreas con el fin de facilitar el proceso de cambio.
- Formación de auditores internos, preparar al personal de las áreas que cuenten con un SGC para verificar de forma sistemática y objetiva el grado de aplicación de la Norma ISO 9001:2000.
- Actualización de la Norma, proporcionar una actualización al personal que intervine en los procesos certificados.

² Ibidem

- Mapeo de procesos, dotar al personal de las técnicas necesarias para la eficaz identificación de los procesos de sus áreas.
- Aplicación al Sistema de Gestión de Calidad, diseñar un curso-taller para aplicar el SGC de cada una de las áreas.

La Coordinación ISO 9000, dependía directamente del Presidente Municipal, por lo que se trabajaba sobre instrucciones que él, indicaba entre ellas las áreas que se tenían que certificar, esto podría significar que no contaban con un programa de calidad en el municipio durante la administración 2003-2006.

En esta administración no existió una política de la calidad a nivel municipal, sino que cada área certificada contaba con la propia, así como los medidores que formaban parte del sistema de gestión de calidad para medir el servicio proporcionado por el personal, esto con el fin de satisfacer al cliente (ciudadano).

En cuanto al manual de calidad cada área certificada tenía uno propio, además que la Coordinación ISO no contaba con acceso para actualizar los manuales de trámites y servicios de las áreas certificadas porque dependían de otra área, también en cuanto al curso de interpretación de la norma ISO 9000: 2000 solo se impartió al personal de las áreas certificadas.

Como se puede observar la atención y el cuidado que tenían con las áreas certificadas al brindarles todas las herramientas y la información necesaria para cumplir con sus obligaciones, limitando a las demás áreas y entre ellas las que se encontraban en la Dirección General de Administración, donde se encuentra el Departamento de capacitación y desarrollo.

Las funciones de la Coordinación ISO 9000 eran:

- Proporcionar la capacitación especializada a las áreas que tenían un SGC.
- Asesoría
- Auditorías internas
- Gestión de pagos a proveedores
- Gestión de auditorías de 3ra parte

El sistema de gestión de calidad que maneja el Municipio de Tlalnepantla de Baz en su versión 2000 (ISO 9000: 2000), descansa sobre tres factores fundamentales:

- El enfoque a procesos, ver a la organización como un todo que se relaciona y que tiene interacciones
- El enfoque hacia la satisfacción del cliente: es necesario primero conocer que es lo que el cliente espera del servicio que le estamos proporcionando para que con estos elementos podamos transformar nuestro proceso y así entregarle al cliente un servicio que cubra sus expectativas y la última etapa es cuando se mide la satisfacción del cliente, es decir, que tanto cubrimos dichas necesidades.
- El enfoque hacia la mejora continua: identificar todo aquello que sea susceptible de ser mejorado.

Esta coordinación hizo lo posible por continuar con el trabajo que se venía realizando desde la administración pasada, y logró crecimientos como la participación para dar a conocer a la comunidad mundial de calidad los trabajos que se han venido desarrollando, formar parte de la Red Mundial de Calidad sobre gobiernos confiables, a través de la firma del Tratado de Veracruz y la certificación en equidad de género bajo el modelo MEG: 2003.

Pero en cuanto al tema de calidad relacionado con la capacitación no tuvo ningún avance, ya que como se menciono anteriormente la Coordinación ISO

9000 no tenía relación con el Departamento de Capacitación, por lo que no se podía calificar al Programa Institucional de Capacitación, su única relación que tenían era la participación en algún curso de calidad y la proporción del cuestionario de detección de necesidades.

3.2.1 Sistema ISO 9000 Y 9001: 2000

La norma ISO 9000 porque son los requisitos que debe aplicar una organización, en este caso el Municipio de Tlalnepantla de Baz, para mantener y mejorar la calidad de sus servicios, se incluye en estos requisitos:

- Requisitos para el control de calidad del servicio
- Requisitos para toda la organización como son los requisitos de competencias del personal, los controles para las compras, las ventas de dirección, etc.

También este sistema de calidad incluye principios de gestión de calidad, estos son una regla o creencia fundamental y universal para conducir y operar una organización, por lo que existe ocho que en conjunto conduce a la calidad total:

- Enfoque al cliente: investiga las necesidades y expectativas de la organización, relaciona los objetivos de la organización en esas necesidades y expectativas del cliente como asegurarse que el personal conozca estas, así como medir la satisfacción del cliente, administrando las relaciones con estos en forma sistemática y tomar acciones de acuerdo con los resultados
- Liderazgo: considerar las necesidades de las partes involucradas estableciendo una visión del futuro de la organización, al proporcionar los recursos necesarios al personal, capacitación y libertad de actuar con responsabilidad y autoridad, así como inspirar y motivar al personal para contribuir a la función de la organización y reconocer estas.

- Participación del personal: entender su rol y contribución en la organización, al identificar las restricciones para su desempeño así como sus responsabilidades, también se tendrá que evaluar su desempeño y apoyar las oportunidades para incrementar su conocimiento y experiencia.
- Enfoque basado en procesos: usar métodos para estructurar las actividades necesarias para obtener el resultado deseado, definiendo e identificando las entradas y salidas indicando requisitos a cubrir y la forma de evaluar su cumplimiento y los riesgos posibles en los procesos sus consecuencias e impactos en los que intervienen.
- Enfoque de sistema para la gestión: estructurar e implementar un sistema para lograr los objetivos de la organización, así como entender los roles y responsabilidades necesarios para lograr estos y mejorar continuamente el sistema.
- Mejora continua: este se debe aplicar en toda la organización, por lo que se debe entrenar a todo el personal en uso de métodos y herramientas, establecer metas para guiar y medir esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: asegurarse que los datos e información son suficientemente seguros, confiables y accesibles para quien los necesite, tomar decisiones y actuar basado en análisis factual (experiencia e intuición).
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: identificar y seleccionar a estos, desarrollar relaciones con proveedores que generen tanto beneficios de corto como de largo plazo, además de combinar experiencia y recursos con proveedores considerados como parte integral de los procesos de la organización.

Teniendo los elementos anteriores se puede llegar a la calidad total pero también hay que considerar los elementos externos que pueden influir a que esto no se de, como en el caso del Municipio de Tlalnepantla donde se planteó

estos principios solo en las áreas que contarán con un sistema de gestión de calidad, no en todo el municipio, además que la capacitación y calidad no se encuentran juntas sino separadas.

Considero que es mejor plantear un sistema de calidad para todo el municipio y no solo para unas cuantas áreas y que el Departamento de capacitación y la Coordinación pertenezcan a una sola dirección, porque así se calificaría constantemente la calidad en la capacitación y en los servicios proporcionados por el personal en forma interna y externa, también sería más fácil detectar las necesidades del recurso humano y del ciudadano.

Ya que no solo al ciudadano se le debe satisfacer sus necesidades sino también al personal del municipio, por lo que debe proporcionarse los elementos necesarios para su funcionamiento tanto en conocimientos como herramientas para lograr los objetivos del organismo y los individuales sin afectar a terceros en este caso el ciudadano.

3.2.2 Norma ISO 9000: 2000

Durante la administración 2003-2006, la Coordinación ISO 9000 se basó en la Norma ISO 9000: 2000 y la Norma ISOS 9001:2000

La norma ISO 9000:2000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000 y define los términos relacionados con los mismos, esta norma internacional es aplicable a:

- Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores)

- Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (ejemplo auditores, entes reguladores, organismos de certificación/ registro)

La norma ISO 9000:2000 utiliza los términos y definiciones para ser utilizados en los sistemas de gestión de la calidad, estos son:

- Términos relativos a la calidad.
- Términos relativos a la gestión.
- Términos relativos a la organización
- Términos relativos al proceso y al producto.
- Términos relativos a las características.
- Términos relativos a la conformidad.
- Términos relativos a la documentación.
- Términos relativos al examen
- Términos relativos a la auditoria
- Términos relativos al aseguramiento de la calidad para los procesos de medición

Esta norma nos da los elementos de información para crear manejar conceptos iguales dentro de un sistema, como se tiene que ir conformando y los conceptos con los que tenemos que contar, para cumplir con nuestros objetivos, nuestra política de calidad, las responsabilidades que se tiene que satisfacer, así como la eficacia y la eficiencia de nuestros productos o servicios.

3.2.3 Norma ISO 9001: 2000

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales, se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando, necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios, o aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos procesos para la mejora continúa del sistema.

Los requisitos de esta norma que debe tener el sistema de gestión de la calidad son:

- Requisitos generales, establecer, documentar, implementar y mantener un SGC y mejorar continuamente sus eficacia, identificar los procesos necesarios para este SGC, así como asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria, realizar el seguimiento, la medición y el análisis.
- Requisitos de documentación, estos son 5 tipos:
 1. Política y objetivos de calidad
 2. Manual de calidad
 3. Procedimientos documentados requeridos por la norma, control de documentos, de registros, de producto no conforme, auditorias internas, correctivas, preventivas.
 4. Los documentos necesarios para la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos
 5. Los registros requeridos por la norma.

- Responsabilidad de la dirección, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, por lo tanto establecer la política de calidad y los objetivos de la misma. Dentro de esta debe existir:
 1. Un compromiso de la dirección
 2. Enfoque al cliente
 3. Política de calidad
 4. Planificación
 5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 6. Revisión por la dirección
- Provisión de recursos, proveer los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGC, así como incrementar la satisfacción del cliente, recursos como:
 1. Recursos humanos, el personal debe ser competente con base en: educación, formación, habilidades, experiencia, determinar la competencia necesaria, proporcionar formación y otras acciones, evaluar la eficacia de la formación de las acciones tomadas, así como asegurarse de que el personal es consciente de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos.
 2. Infraestructura
 3. Ambiente de trabajo, aquí se espera que los factores clave se hayan identificado durante las actividades de planificación de calidad y se revisen de manera periódica del mismo modo que la infraestructura.
- Realización del producto definir, documentar y planificar de forma estandarizada, los procesos y subprocesos requeridos para la integración de los servicios de la organización como:
 1. Planificación de la realización del producto
 2. Procesos relacionados con el cliente
 3. Diseño y desarrollo
 4. Compras

5. Producción y prestación del servicio
6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición
 - Medición, análisis y mejora, la organización debe planear el modo en el cual monitorea, mide, analiza y mejora sus procesos, así como demostrar la conformidad del producto y la eficacia del SGC, ya que esta es requerimiento de la ISO 9001:2000, así como:
 1. Satisfacción del cliente
 2. Auditorías internas
 3. Seguimiento y medición de los procesos
 4. Seguimiento y medición del producto
 5. Análisis de datos
 6. Mejora continua de acciones correctivas y acciones preventivas.

El Municipio de Tlalnepantla de Baz tuvo que seguir con este procedimiento de la norma ISO 9001:2000, para lograr certificar a las 14 áreas del Municipio, esta norma fue pieza clave para el reconocimiento del municipio en materia de calidad.

A pesar de que el ayuntamiento, hizo lo posible por desarrollar el tema de calidad, y de que apoyará la celebración de un taller de acuerdo internacional, para la discusión y aprobación de la guía para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001: 2000 en gobiernos locales, también limitó a la coordinación ISO 9000.

En materia de capacitación se podría pensar que esta administración se preocupó por tener a su personal capacitado y en buenas condiciones, para brindar un servicio de calidad al ciudadano, pero esto desde el inicio del gobierno municipal, no se logró, debido a que no se planteó la revisión del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo, si contaba con la calidad,

con la estructura suficiente para cumplir con las necesidades del servidor público

En cuanto a los cursos impartidos se podría preguntar si, fueron los más adecuados y si se logró cumplir con el objetivo impuesto desde el principio, entre ellos que el servicio fuera de calidad, a pesar que se realizó lo posible, no fue así desde mi punto de vista, ya que el departamento de capacitación no tenía un sistema de gestión de calidad para calificar el programa institucional de capacitación y desarrollo, además de no contar con un cuestionario de detección de necesidades creado por el mismo departamento para la creación del programa.

3.3 Calidad en el Programa Institución de Capacitación y Desarrollo

Después de saber que el municipio contaba con las normas ISO 9000 Y 9001:2000, que tenía un Coordinación ISO, que algunas áreas se encontraban certificadas porque tenían un sistema de gestión de calidad y que el departamento de capacitación no figuraba entre estas áreas.

Nos lleva a hacer un análisis de su Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo conforme a la información de las normas ISO 9000 Y 9001:2000, ya que este es un punto de partida entre muchos para lograr que esta área se certifique, pero sobre todo para calificar algunos puntos del programa institución de capacitación y desarrollo si tiene calidad.

En el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo que se habló en el segundo capítulo, encontramos palabras o términos que se relacionan con los ocho principios de gestión de la calidad como son:

- Enfoque al cliente (servidor público)
- Enfoque basado en procesos

- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua

Entre sus objetivos del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo se encuentra mejorar las aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y capacidades de los servidores públicos además de contribuir a la profesionalización de los servidores públicos, a su desarrollo y educación permanente y a la formación de capital humano. (Enfoque al cliente)

El Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo es creado y estructurado por medio de procesos, como es integrar el sistema y procesos respectivos de la capacitación, considerando como factores: 1) mejoramiento del desempeño laboral asociado a la calidad total en el servicio, 2) procesos vinculados con la institucionalización de medidas que aseguren la competitividad de la fuerza laboral, 3) metodologías que promuevan productividad-eficiencia-eficacia.

Además de tomar en cuenta que existe un apartado dentro de la estructura de este programa que es el enfoque estratégico, que yo lo consideraría como el proceso para la creación de éste, el cual se basa en los documentos (leyes, reglamentos, decretos, etc.) en censos del personal, en el catálogo de puestos, en la estructuración municipal (como programas, subprogramas, etc) y en elementos estratégicos de la administración municipal (misión, visión, valores), con los que cuenta para realizar un procesos.

Este procesos comienza con la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, después con la formulación validación y aprobación del programa, luego la ejecución del mismo, su evaluación y por último seguimiento, registro y retroalimentación. (Enfoque basado en procesos)

Por último de este procesos, la obtención de resultados, como el mejoramiento del desempeño laboral (competitividad, productividad, eficiencia y eficacia) así como la mejora continua aplicadas a la calidad total y certificación en ISO 9000, así como en los servicios públicos y el aseguramiento de metas y objetivos en la planeación estratégica. (Mejora continua)

Otro punto dentro de sus objetivos encontramos que se propone un conjunto de sistemas, procesos, normatividad y procedimientos de corto, mediano y largo plazo que tutele los factores de regulación, técnicos y administrativos para llevar a cabo de manera integral y con enfoque estratégico la serie de acciones, un sistema que se interrelacione a través de las diferentes áreas que componen el municipio (Enfoque de sistema de gestión)

Podemos decir que el Programa Institucional de Capacitación y desarrollo cumple con algunos elementos de calidad en su estructura que le permiten llevar a cabo sus funciones por la que fue creado, además de cumplir con las necesidades del personal, por lo menos en teoría, por lo que se puede contemplar para ser certificada al mejorar los cuatro principios de gestión de calidad restantes.

Al Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo, le faltan cuatro principios de gestión de calidad, que son:

- Liderazgo ya que hablando específicamente del departamento de capacitación debe establecer una clara visión del futuro al buscar la certificación, un cambio de visión, y resaltar la importancia entre otros puntos del Programa Institucional de Capacitación que tiene a su cargo, ya que debe demostrar su habilidad y compromisos ante las demás áreas, de brindar una capacitación de calidad al cubrir las necesidades del personal.

- Participación del personal, este punto es complicado llevarlo a cabo ya que tenemos una diversidad de personas (teoría X, Y o Z) por lo que no siempre se puede poner de acuerdo todos al buscar un objetivo en común.

Por lo tanto es importante que el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo influya en este punto, así que tiene que trabajar mucho en esto, ya que la mayoría del personal siempre va a ver sus derechos y muy pocas veces sus obligaciones por lo que el personal huye al compromiso.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión este punto se puede cumplir con una calidad de capacitación adecuada para desarrollar los conocimientos que le competen a cada persona en su puesto y tomar las decisiones adecuadas, por lo que también es importante contar con un catálogo de puestos.

Se debe tener presente que en la administración pública el tomar una decisión es una situación laboriosa ya que siempre tendrán que intervenir una o más personas para hacerlo (catálogo de puestos), así que deben encontrarse preparados en cualquier momento.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor es este punto relacionado con la capacitación y dentro del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo que marca nueve subprogramas a desarrollar en cuanto a lo que se va a impartir ante los servidores públicos, no marca quien dará esta información por decirlo, los profesores (proveedor), se menciona que cuentan con empresas que anteriormente les han brindado el servicio de capacitación, pero creo que este Programa Institucional puede delimitar ciertas características para contratar a los mismos, es decir que se encuentren relacionados con los

temas y más que nada que tengan conocimientos de las necesidades del personal y del puesto.

Pienso que si dentro del Departamento de capacitación contará con personal adecuado para capacitar y este mismo estructurar el Programa Institucional de Capacitación, se tendría una ventaja ya que se estaría hablando un mismo idioma, además si le sumamos que se puede mandar a cursos a la gente del departamento de capacitación a otras instancias gubernamentales (a otro nivel de gobierno) como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a nivel Estatal o Federal, ayudaría a saber como cubrir las necesidades del personal cuando se capacita.

También otra alternativa sería buscar el apoyo de instituciones educativas ya sea por medio de convenios o acuerdos para complementar esta capacitación, y seleccionan un método de capacitación (se mencionó en el primer capítulo), que no fuera costoso sería otra ventaja a favor, como puede ser método de liberación, tradicional, de la capacitación en el trabajo, de vestíbulo, de aprendizaje, en salón de clase, juegos de negocios.

Los anteriores métodos son los menos costosos que se pueden interrelacionar para crear uno solo o que se puede plantear de acuerdo a la necesidad y al momento de capacitar, todos tienen sus ventajas y desventajas, solo es cuestión de saberlos manejar y utilizarlos ante mi personal y mis objetivos que deseo lograr.

Un grupo importante que contribuye al tema de capacitación, que menciona Andrew F. Sikula (primer capítulo) son los empleados, quienes deben proporcionar la retroalimentación y las sugerencias de revisión, es en este momento cuando considero que no se cumple.

Y no se cumple porque en un ámbito político no es tan fácil reconocer y expresar que no se están satisfaciendo las necesidades para desempeñar el trabajo ya que la capacitación no cumple con los parámetros suficientes o no se cuenta con las herramientas o no se cuenta con presupuesto.

La administración debe tener presente que uno de los factores que influye para lograr cambios dentro de un organismo es a través de los recursos humanos, por lo que tiene que cuidar el municipio de Tlalnepantla su relación con los servidores públicos al proporcionar la capacitación con calidad, por lo que se puede tomar en cuenta puntos que se vieron en el primer capítulo como:

- El programa para mejorar la calidad, verlo como una forma de sistemática y constante de desarrollar actividades
- Que la mejoría de calidad se consigue, gracias a que la capacitación es fundamental porque proporciona habilidades necesarias
- Se debe reconocer el esfuerzo y alentar a los empleados
- Todos debe adoptar los principios y el lenguaje de la calidad, seguir los procesos, dar el ejemplo

También otro punto que se puede modificar es que la Coordinación ISO 9000 deje de estar bajo las ordenes del Presidente Municipal y forme parte de la Dirección General de Administración para que se pueda aplicar el sistema de gestión de calidad en todo el municipio, así como mejorar la calidad en toda la administración municipal, y calificar a los servidores públicos en su desempeño en cuanto a sus funciones hacia el ciudadano.

Otro factor que no podemos olvidar, es que cada puesto que conforma la estructura del municipio se encuentre ocupado por el personal adecuado, que tenga conocimientos en administración de preferencia ya que este es un factor

que ha influido para que la administración pública se encuentre dañada y esto se refleja en la existencia de la burocracia y en la toma de decisiones.

Lo anterior implica que cuente y que se respete en el municipio de Tlalnepantla el catálogo de puestos para tener un mejor control del personal y de sus necesidades, así poder elaborar un programa de capacitación adecuado, se puede basar en 3 preguntas que se contemplaron en el primer capítulo:

- ¿Qué puesto debe ocupar la capacitación en la organización
- ¿Quién necesita capacitación?
- ¿Cuál debe ser el contenido del programa?

Además de tomar en cuenta algunos mandamientos de Michael Nasch para organizar un buen programa de capacitación y que ayudarían a responder las preguntas anteriores, como son:

- Capacitar para los resultado que le interesa más a la organización, llegar al objetivo
- Establecer criterios y objetivos para la capacitación
- Usar la técnica apropiada para satisfacer la necesidad de capacitación, sin importar que tan sencilla o complicada pueda ser, solo accesible
- Dividir el programa total en etapas consecutivas será más fácil de impartir, de entender, de darle continuidad y poderlo evaluar al final
- Diseñar el programa para que los participantes desarrollen alguna acción durante la capacitación y reafirmar sus conocimientos
- Dar retroalimentación rápida, concreta y positiva a los participantes para no perder la motivación, el interés y no se vuelva tedioso.

Lo anterior más un buen sistema de calidad y el compromiso de ambas partes del servidor público y del ayuntamiento en el caso del municipio se puede obtener mejores resultado en beneficio para los dos, de la organización y sobre

todo del ciudadano, dejando atrás vicios que no permiten el crecimiento administrativo.

En cuanto al Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo se hacen modificaciones en su estructura tomando como base los mandamientos y las preguntas de capacitación, así como los ocho principios de calidad, además de crear un nuevo modelo del cuestionario de detección de necesidades resultaría:

- una breve introducción donde se haga mención de la visión, misión de la administración en turno así como los conceptos más importantes a desarrollar,
- los objetivos de la creación del programa,
- la metodología que se lleva a cabo para estructurarlo, así como en los documentos en los que se basa (cuestionario de detección de necesidades, catálogo de puestos, manuales, etc),
- políticas de calidad,
- políticas y líneas generales de acción (planeación-programación-presupuestación, coordinación-gestión-dirección y supervisión-control-evaluación)
- los cursos (se debe mencionar nombre, los objetivos generales, proveedor)
- Después se debe contemplar una evaluación de la capacitación, con temas del curso, sobre todo en la práctica.

Se recomienda que se realicen 3 formatos diferentes del cuestionario de detección de necesidades uno para mandos superiores, medios y sindicalizados, tomando en cuenta el catálogo de puestos, la estructura adecuada permitirá una mejor formulación de los cursos, así como la creación del Programa Institucional de Capacitación que debe realizar el Departamento de Capacitación, junto con el formato del cuestionario y que debe basarse en los elementos necesarios mencionados y sobre todo conciente de realizarlos lo mejor posible para que cuenten con los principios de calidad.

Conclusiones

El objetivo de la presente tesina es analizar la calidad del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo instrumentado por el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Administración del Municipio de Tlalnepantla (2003-2006).

Escoger específicamente a un municipio es debido a la cercanía que tiene este nivel de gobierno con el ciudadano, si lo vemos de lo general a lo particular, en cuanto a los niveles de administración pública.

El trabajo revisa tres elementos que son fundamentales desde mi punto de vista en el municipio de Tlalnepantla que son: recursos humanos, capacitación y calidad, estos se relacionan dentro del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo que brinda.

Se toma el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo porque considero que es un proceso importante dentro del municipio que tiene entre sus objetivos mejorar las aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, del recurso humano, por lo que es responsabilidad de la administración municipal brindar cursos de calidad para un buen servicio.

En el capítulo uno se definieron los siguientes términos:

1. Recursos Humanos, es el único recurso vivo y dinámico de la organización quien decide el manejo de los demás que son físicos o materiales y que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., mas que un recurso son participantes de la organización.
2. Se entiende por capacitación a la actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de

capacitación para llegar a sus objetivos, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. El objetivo de la capacitación es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

3. Se define a la calidad, como el vocablo que se utiliza para evaluar ciertas características de los propósitos, las condiciones, los procesos y los logros de un sistema de una organización, así como satisfacción de las necesidades de los clientes de los productos o servicios que proporciona la misma organización.

Para que el municipio obtenga los resultados deseados debe contemplar, que la capacitación consiste en determinar el tipo de conocimiento que se requiere en su caso (detección de necesidades), saber que necesidades tienen mayor interés estratégico, mayor rentabilidad, y beneficios en los resultados a un plazo no muy largo; además de contar con una planeación adecuada, instructores necesarios y una evaluación indispensable después de la capacitación para su mejora.

La administración debe tener presente que uno de los factores que influye para lograr cambios dentro de un organismo es a través de los recursos humanos por lo que es responsabilidad estar al pendiente del desarrollo y de su mejora.

En cuanto al segundo capítulo se trata el tema de municipio y sus elementos de estructura jurídica relacionados con capacitación, enfocándonos en Tlalnepantla y por último se habla del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo.

Se define al Municipio libre mexicano, como la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los Estados, está integrado por tres

elementos que le son imprescindibles y que condicionan su existencia, estos elementos son población, territorio y gobierno.

El Municipio cuenta con un marco legal que incluye el tema de capacitación que es un elemento importante a desarrollar en el presente trabajo, entre las normas se encuentran:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Constitución del Estado de México, en el caso del municipio de Tlalnepantla
3. Ley Orgánica Municipal del Estado de México
4. Bando Municipal
5. Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal

Todas las normas mencionadas se ejercen o se deberían de llevar a cabo en el municipio de Tlalnepantla, en el tema relacionado con capacitación ya que en ellas se sustenta este derecho del servidor y la obligación de la administración municipal de realizarla.

Tlalnepantla de Baz durante la administración (2003-2006) contaba con una misión, la cual era ejercer un gobierno municipal responsable, democrático, incluyente, eficiente y transparente, y con una visión de municipio moderno y vanguardista.

La administración municipal de Tlalnepantla de Baz cuenta con organismos para llevar a cabo sus funciones, atribuciones y responsabilidades, entre ellas se encuentra la Dirección General de Administración que se encuentra conformada por la Subdirección de Recursos Humanos y esta cuenta con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, que tiene entre sus funciones la creación del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo.

El objetivo del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo es asegurar las acciones para mejorar las aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades y capacidades de los servidores públicos sindicalizados o de base, confianza, mandos medios y superiores; mediante cuyo desarrollo se contribuya al cumplimiento de la misión, visión objetivos estratégicos, operativos y programas de la Administración Municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006.

En el caso de Tlalnepantla de Baz es importante que cumpla el Departamento de Capacitación con tres elementos:

- Detectar las de necesidades del personal para crear el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo
- Que el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo cumpla con los objetivos y con las necesidades del personal, implantando cursos de calidad
- Evaluar al personal después de un cierto tiempo para saber si se cumplió con lo mencionado en el párrafo anterior y de ser necesario mejorar el Programa.

En el último capítulo hablamos de calidad y capacitación en Tlalnepantla por medio de su Programa Institucional de Capacitación, y la relación que tiene con los ocho principios de calidad, que son:

- Enfoque al cliente (servidor público)
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La Coordinación ISO 9000, dependía directamente del Presidente Municipal por lo que se trabajaba sobre instrucciones que él indicaba, entre ellas, las áreas que se tenían que certificar, además que la Coordinación no contaba con acceso para actualizar los manuales de trámites y servicios de las áreas certificadas porque dependían de otra área y no tenía ninguna relación directa con el Departamento de Capacitación solo cuando impartía su curso de calidad y al proporcionarles el cuestionario de detección de necesidades y la información de la evaluación del servidor público después del curso.

Durante la administración 2003-2006, la Coordinación ISO 9000 se basó en: los ocho principios de gestión de la calidad en el que las normas ISO 9000 y 9001:2000 se basan.

Conociendo los ocho principios de gestión de calidad que aplica la Coordinación en el municipio de Tlalnepantla los podemos relacionar con el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo, para analizar con cuantos elementos cuenta en materia de calidad y ser certificado.

En el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo encontramos palabras o términos que se relacionan con ocho principios de gestión de la calidad como son:

- Enfoque al cliente (servidor público)
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua.

Podemos decir que el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo cumple con estos elementos de calidad en su estructura que le permiten de

llevar a cabo sus funciones por la que fue creado, solo le faltaría los cuatro puntos restantes que son:

- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Podemos concluir que el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo no cuenta con los elementos de calidad y que los cursos de capacitación no cumplieron con las necesidades y las expectativas del personal, así el Departamento de Capacitación no puede ser certificada ya que no cuenta con elementos para tener un sistema de gestión de calidad y encontrarse entre las áreas certificadas ya uno de sus elementos importantes que tiene bajo su cargo es el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo no tiene calidad, de acuerdo a los ocho principios de gestión de calidad.

Por lo que hacen las siguientes propuestas para tener elementos suficientes de calidad en el Departamento de capacitación así como en el Programa Institución de Capacitación y Desarrollo:

- Mandar a capacitar a su recurso humano a otras instancias para que cuenten con los elementos necesarios para mejorar el Programa, así como capacitar a otros servidores del municipio, hacer propuestas en materia de recursos humanos y lograr que se cumplan los objetivos de programas, planes que se le encomienden.
- Realizar convenios con instituciones educativas para capacitar a los servidores públicos, implantando un método a corto plazo, eficiente y económico

- Conjuntar varios métodos teniendo en cuenta las ventajas y beneficios para lograr el cumplimiento de los objetivos,
- Modificar el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo de acuerdo con las necesidades de los servidores públicos y del objetivo de la administración municipal
- Crear un nuevo cuestionario de la detección de necesidades donde el servidor público pueda plasmar sus necesidades reales en cuanto a cursos, herramientas para el trabajo, toma de decisiones, funciones, obligaciones, derechos y que realice propuestas de mejora.
- Que la Coordinación ISO 9000 forme parte de la Dirección General de Administración porque se necesita mejorar la calidad en toda la administración municipal
- Un elemento y factor que influye mucho para obtener los resultados deseados en cuanto a capacitación y resultados en el trabajo es que el puesto se encuentre ocupado por la persona indicada, es decir que tenga conocimientos de administración y el nivel necesario para asumir sus responsabilidades, cumplir con sus obligaciones y exigir sus derechos.
- Tomar en cuenta las necesidades más importantes del personal para crear un Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo adecuado, tomando como punto de referencia los mandamientos de Michael Nasch, así como darle la importancia necesaria al tema de capacitación y calidad.

Finalmente, el Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo no cuenta con calidad suficiente en su estructura, porque no cumple con los ocho principios de calidad y no cubre con las necesidades del personal al brindar los cursos de capacitación.

Pero considero que la administración municipal es un punto de partida para mejorar a toda la administración pública; ya que los servicios, los objetivos, los

resultados no se dan solos, existe una diversidad de factores que influyen para que se puedan lograrse, entre los factores que podemos cambiar la actitud del recurso humano, contar con un buen Programa de Capacitación que cumpla con las necesidades de estos y que la calidad exista entre mis objetivos y metas.

Solo es cuestión de compromiso, de responsabilidad del servidor público, del gobierno y también del ciudadano que al final, este contara con beneficios o fracasos de una administración.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Tostado Ricardo Campos/Martínez Anzures Luis Miguel, Alta calidad en la gestión pública, México, IAPEM, 2003.

AQUINO Jorge, Recursos Humanos, Argentina, Macchi, 1996.

BENDER Paul S., Manejo de Recursos Administrativos, México, Limusa, 1986.

CHAVEZ, Lozano Fausto Ascensión, Calidad en la Administración Pública, México, Universidad Abierta, 2002.

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill, 2000.

DESSLER Gary, Administración de personal, México, Pearson Educación 2001.

ELIZONDO, Decanini Alfredo, Manual ISO 9000-2000, México, Ediciones Castillo, 2002

LUZÓN Moreno María D. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, España, Prentice Hall, 2001.

MACEDO Miguel, El Municipio, en TENA Ramírez Felipe, Derecho Constitucional Mexicano, Porrúa 2004.

MILKOVICH George T, Dirección y Administración de Recursos Humanos, E. U. A, Addison Wesley Iberoamericana, 1994.

NASH Michael, Cómo incrementar la productividad de recursos humano, Colombia, 1988.

OBREGON y Esquivel en RENDON Huerta Barrera Teresita, Derecho Municipal, México, Porrúa 1998.

RENDON Huerta Barrera Teresita, Derecho Municipal, México, Porrúa 1998.

REYES PONCE Agustín en AQUINO GOMEZ J., Recursos Humanos, México, ECASA, 1992.

SALINGER y DEMING en NASH Michael Como incrementar la productividad de recurso humano, Colombia, Norma, 1988.

SIKULA Andrew F. Administración de Personal, México, Limusa, 1979.

TENA RAMIREZ Felipe, Derecho Constitucional Mexicano, México, Porrúa, 2004.

VIVERO Castañeda Arnulfo, "Calidad y productividad como factores estratégicos de competitividad", en Revista IAPEM, México, 1992.

DOCUMENTOS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Ley Orgánica Municipal del Estado de México

Bando Municipal en Gaceta Municipal. H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, México.

Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal

1er Informe de Gobierno Municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006

2do Informe de Gobierno Municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006

3er Informe de Gobierno Municipal de Tlalnepantla de Baz

Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006 de Tlalnepantla de Baz, México, p. 34

INTERNET

Manual de Organización de la Dirección General de Administración,
www.tlalnepantla.gob.mx.

http://www.edomexico.gob.mx/portalgem/legistel/cnt/LeyEst_OrgMpal.htm.

www.sagarpa.gob.mx/dgpecs/informática/modelo_calidad_extrac.htm.