



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Tesis

**Propuesta de un sistema de capacitación y
actualización en los funcionarios públicos del
Municipio de Almoloya de Juárez.**

**Para obtener el título de Licenciada en Ciencias
Políticas y Administración Pública**

PRESENTA

Yanneli Sánchez García.

Directora de Tesis

Dra. Martha Esthela Gómez Collado.

Marzo 2017

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mis padres es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme y enseñarme como ser una mejor mujer y sobre todo una madre te amo Candy, gracias a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida te amo tommy.

Gracias a Dios por la vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman.

Gracias a mi esposo por todo el amor que siempre me ha demostrado te amo Morris a mis pequeños Sofí y Abraham que son mi alegría.

Gracias queridos maestros que me brindaron sus enseñanzas para la realización de esta tesis.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I	
Capacitación de los Servidores Públicos.....	7
1.1 Breves Antecedentes de la Capacitación en el Estado de México.....	11
1.2 Definición de Capacitación.....	14
1.3 Proceso de la Capacitación.....	17
1.4 Beneficios de la Capacitación	19
1.5 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	20
1.6 Bases legales de la capacitación.....	24
Capítulo II	
Datos Sociodemográficos del Municipio de Almoloya de Juárez.....	28
2.1 Estructura de la Administración Municipal de Almoloya de Juárez.....	31
2.2 Marco legal de la Capacitación de Almoloya de Juárez.....	36
2.3 Resultados del Cuestionario.....	39
Capítulo III	
Propuesta de capacitación permanente a los Servidores Públicos en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez.....	64
3.1 Principios de la Capacitación.....	66
3.2 lineamientos del catálogo municipal.....	69
3.3 Desarrollo de los cursos del catálogo.....	71
Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	105

Introducción

En la actualidad la complejidad de los problemas públicos exige la revisión de capacidades de gestión que tiendan a ser no solo más eficientes, sino también más responsables.

La capacitación y la actualización de los servidores públicos es una tarea fundamental para el país y sobre todo para los gobiernos municipales para elevar la calidad del servicio y que este sea competente por tal motivo se está volviendo el centro de atención.

La capacitación, se orienta a mejorar la relación puesto-persona, desde que un individuo se incorpora a la organización, se le prepara para cerrar las brechas que pudieran existir entre el puesto y el individuo que aun cuando en términos generales hubiese acreditado los exámenes de ingreso, siempre tendrá algún área que fortalecer.

Las actualizaciones y capacitación pueden organizarse a partir de las necesidades individuales o de la institución. En el primer lugar la capacitación es el resultado de exámenes de habilidades que identifica claramente las necesidades del servidor público. En segundo lugar, es el resultado de cambios al interior de la institución de gobierno en la que se está trabajando; ya sea como consecuencia de transformaciones de los objetivos o en las tecnologías implementadas en la institución, como el resultado de las restricciones de los recursos o la reestructuración de funciones.

El municipio de Almoloya de Juárez es necesario que los servidores públicos tengan mayores elementos para desempeñar sus funciones y contribuir así al mejoramiento permanente que exige la administración municipal a favor de la sociedad y su bienestar.

También es necesario disminuir la percepción negativa con la finalidad de bajar la opacidad y la falta de herramientas que la propia administración ha fomentado

lo cual tiene como consecuencia que las tareas que se encomienda sean ineficientes y de pésima calidad.

En el presente trabajo tiene como objetivo aplicar un sistema de capacitación permanente en los servidores públicos de Almoloya de Juárez con el fin de mejorar la calidad de servicios que ofrece, y fortalecer a la gestión municipal.

En el primer capítulo se encuentra el marco de referencial, la importancia de la profesionalización y el servicio civil de carrera en México la relación de estos términos y sobre todo la relevancia que juega la capacitación en los servidores públicos.

Los breves antecedentes de la capacitación en el Estado de México como un factor importante de la productividad en la actividad humana, lo cual origino que el Gobierno Federal se enfocará en crear y realizar instituciones, bases legales donde se encontrará el respaldo, derechos y obligaciones de los trabajadores y que se desarrollarán con una igualdad de condiciones para el mejoramiento de su preparación y eficacia de la Administración Municipal.

Las definiciones tanto de la profesionalización como de la capacitación y la relación que existe entre ellos, el contenido de cómo puede incluir el cambio de conducta de cada individuo, los tipos de conducta que se desarrolla, cuales son los principales objetivos, los procesos y los beneficio que tiene esta.

También la importancia de la administración de recursos humanos y sus antecedentes, ya que esta representa un área donde se relacionan jefes y empleados donde se pueda establecer una ambiente de trabajo estable y armónico.

Otro punto que se hace referencia es el desarrollo de los recursos humanos, estipulando la capacitación y motivación de los servidores públicos, para un incremento óptimo de actividades.

En el segundo Capítulo se encuentra los datos socioculturales del Municipio de Almoloya de Juárez como es: el perfil sociodemográfico y extensión, división

política, características generales, diagnóstico de los servidores públicos, estructura de la Administración Pública.

Se dará a conocer los resultados de las encuestas aplicadas de servidores públicos, la muestra que se obtuvo y se empleó, el marco legal donde se menciona el ámbito Federal y municipal que se ha caracterizado por la inexistencia de la capacitación por la falta de responsabilidad y compromiso lo cual hace difícil la integración de las áreas administrativas.

El objetivo principal de la propuesta permanente es mejorar la gestión pública, incrementando la efectividad de las áreas, lo cual implica el desarrollo continuo de los servidores, y los procesos que se basa el Ayuntamiento para minimizar los costos de operaciones innecesarias y así maximizar la calidad de bienes y servicios que los habitantes del municipio de Almoloya de Juárez requiere.

La importancia de las competencias que permite desarrollar el enfoque de la capacitación y formación para una estructura de programaciones articulados a problemas que los servidores públicos en su desempeño laboral cotidiano tengan que superar las necesidades.

En el Tercer capítulo se encuentra la propuesta de la capacitación permanente, se mencionan algunos obstáculos que la administración municipal enfrenta por ejemplo la permanente movilidad, la falta de contenido en los cursos, la ineficiencia en la detención de los requerimientos del servidor en el puesto.

La relación que se debe establecer y fortalecer para crear un mayor acercamiento e intercambio de ideas con el fin de recoger propuestas y sugerencias que coadyuven a actualizar y ampliar programas y orientar mejor los esfuerzos realizados en la materia.

Al implementar las tecnologías a la gestión municipal tendrá como beneficio establecer técnicas y métodos que permitan impulsar estrategias que ayuden a reconfigurar mecanismos que contribuyan al bienestar de la comunidad.

Se dará a conocer los cursos del catálogo en donde se puede observar las diferentes actividades como: marco jurídico municipal, alta dirección, formulación y evaluación de proyectos, Asuntos laborales en la transición municipal, Adquisición de bienes y servicios en el sector público, estrategias de la comunicación social, estadística y medición del desempeño para la toma de decisiones, desarrollo urbano sustentable, ética para el servidor público, administración del tiempo, servicios públicos municipales, logística, estrategias para la organización del trabajo, elaboración de proyectos, mejora de habilidades de comunicación, introducción al manejo de las TIC, Excel básico, introducción a la economía y contaduría, integración de equipos, efectividad con excelencia, inteligencia emocional, manejo de estrés, lo cual se llevará a cabo en el primer año en dos partes los dos últimos sábados de cada mes con un horario de 9:00 a 14:00 horas, con un aproximado de 72 horas cada catálogo.

La finalidad de que los cursos se aplique de la siguiente forma es porque, en el primer año de la gestión del ayuntamiento se platearan los conceptos básicos, habilidades, competencias tanto específicas como generales de cada área, las relaciones intrapersonales con el objetivo de conocer el ámbito laboral.

En el segundo año de la gestión municipal se conocerá el desarrollo que ha tenido los cursos y el desempeño laboral y personal de los servidores públicos en sus áreas administrativas.

Por último en el tercer año se realizará una evaluación tanto interior como exterior esta última la realizarán a los ciudadanos al azar que se encuentren

requiriendo algún servicio en el ayuntamiento con el objetivo de conocer cómo fue su servicio.

Por tal motivo la realización de actividades deben tener claridad en los problemas que se desean resolver o las áreas que se desean mejorar y los procesos de trabajo en los que se pretende incidir. Y por otro, que las acciones de capacitación se organicen como procesos y no como acciones aisladas.

En el municipio de Almoloya de Juárez se requiere un personal participativo, con capacidad para tomar decisiones en las áreas de su competencia, creativo y propositivo para resolver o mejorar sus procesos de trabajo. Sin embargo, tanto la experiencia escolarizada como la laboral han contribuido a generar las características opuestas en el personal, por lo que la capacitación debe romper con estas inercias utilizando, entre otras cosas, métodos y técnicas que propicien la participación del personal, el análisis, la crítica, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y todas aquellas capacidades que le permitan ir cambiando su posición pasiva a una más activa. Es por ello que la hipótesis que se manejó en la investigación fue que en la Administración del Almoloya de Juárez no se ha desarrollado un sistema de capacitación al personal lo que ha provocado que no se dé mejor atención a la ciudadanía y se fortalezca la apatía a los servidores públicos.

La metodología de la investigación procede de dos vertientes primera en un método funcionalista; ya que esta estudia los fenómenos sociales desde el punto de vista de las funciones que cumplan las instituciones o estructuras, procedimientos y técnicas para investigar los fenómenos, y el método analítico este consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en partes o elementos para observar las causas y efectos.

También se utilizó un cuestionario que se define como un instrumento de exploración para saber el nivel de capacitación que tienen los trabajadores de bases que están ubicados en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez.

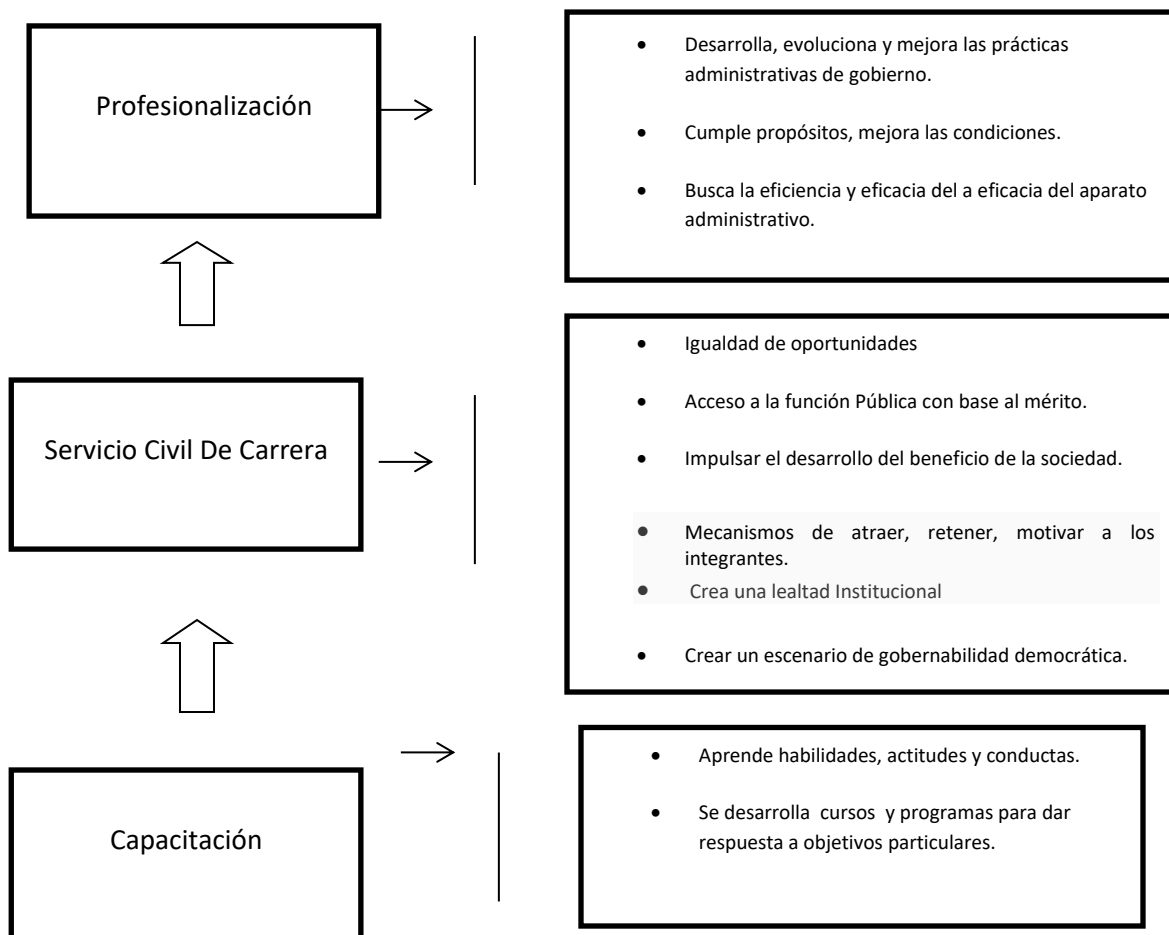
Y por último se establecerán las conclusiones donde se menciona la importancia que tienen la capacitación permanente en el municipio y los beneficios que se pueden obtener si se lleva a cabo de la manera correcta.

CAPITULO I Capacitación de los Servidores Públicos.

Es necesario que todas las Administraciones públicas actúen de manera eficiente y precisa, el estado debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público personas capacitadas para un óptimo desarrollo de sus funciones.

Antes de llegar al punto de la capacitación de los servidores que nuestra investigación se basa es necesario conocer la relación que existe entre la profesionalización, Servicio Civil de Carrera y la Capacitación con la intención de tener un mejor conocimiento sobre estos términos.

ESQUEMA 1: Relación de los Términos



Elaboración propia con base a la Unidad de Servicio Profesional y Recursos humanos de la Administración Pública Federal.

Como podemos observar la relación de estos términos son fundamentales para que el servidor público pueda ofrecer un servicio eficiente y así mejorar el bienestar social. Para tener una profesionalización y un verdadero servicio civil de carrera es necesario partir de la capacitación ya que este es el primer contacto entre el servidor público y cargos de gobierno.

Las administraciones gubernamentales deben basarse en el crecimiento de los deberes y responsabilidades, lo que implica la urgente necesidad de disponer cuadros administrativos profesionales, ya que la medida en que los gobiernos crecen, debe integrarse personal capacitado; que cuente con la vocación de servicio.

Otro punto importante de mencionar es la estabilidad laboral debido a que esta se encuentra ligada directamente a la responsabilidad, lealtad institucional y disciplina del puesto ya que permiten condiciones de control, el seguimiento, y evaluación de cada uno de los servidores de la administración para que las tareas sean realizadas adecuadamente y apegadas a la normatividad, la motivación es un factor importante puesto que es una forma de inducir a los integrantes a participar y que asuman un compromiso con la administración.

Un ejemplo ya plasmado es el del gobierno de Aguascalientes que está desarrollado en dos grandes fases que son las siguientes (Merino, 2006:201).

1ª Fase: Capacitación y evaluación en competencias genéricas: Esta primera etapa tuvo como objetivo homologar los conocimientos básicos e indispensables que todo servidor público del Gobierno del Estado de Aguascalientes debe tener independientemente de la función y el puesto desempeñados y para lo cual se capacitó y evaluó a los servidores públicos en cinco grandes dimensiones:

1. Habilidades directivas.
2. Valores y ética profesional.
3. Conocimientos administrativos.

4. Conocimientos jurídicos.

5. Conocimiento informáticos.

2ª Fase: Capacitación y evaluación en competencias específicas su objetivo consiste en certificar a los servidores públicos que son competentes en los puestos que actualmente desempeñan. Esta fase, se lleva a cabo de la siguiente manera: se identifican las competencias necesarias para el logro de la misión del puesto, se evalúan y certifican dichas competencias y en su caso, se capacitan a los servidores públicos para lograr el desarrollo de las mismas.

La existencia de un modelo técnico-metodológico.

1. Herramientas e instrumentos técnico-administrativos (descripción de puestos, evaluación, certificación, la selección, el reclutamiento, evaluación, etc.).
2. Personal de tiempo completo con capacidad técnico para su implementación.
3. Autoridades políticas con visión de futuro y voluntad política.
4. La existencia de un marco jurídico adecuado.
5. Recursos económicos para financiar el proceso
6. Estabilidad institucional (inexistencia de conflictos graves y situaciones de ingobernabilidad).

Con la capacitación de los servidores públicos se puede dar respuesta a tres retos administrativos:

- 1) La demanda de personal altamente calificado para afrontar los nuevos retos que asume la función pública.
- 2) Las nuevas condiciones prevaecientes en el ámbito mundial.
- 3) El profundo desprestigio de los funcionarios públicos debido a casos de corrupción, abuso de funciones e impunidad en su ejercicio.

Para generar una administración pública eficiente, basada en el mérito, y defensora del interés público, orientada al servicio la administración en México debe tener un hincapié en los municipios ya que este es el ámbito de mayor cercanía con la sociedad; el municipio “Es una entidad político-jurídico integrada por la población asentada en un espacio geográfico determinado administrativamente, quien tiene la unidad de gobierno y se rige por las normas jurídicas de acuerdo con sus propios fines “(Redón,1985:13).

Los gobiernos municipales en México han venido convirtiéndose en un ámbito gubernamental estratégico; cada vez requiere mayor eficiencia en la gestión por tal motivo juegan un papel importante en lo económico, político y social. Por lo cual resulta fundamental dar capacidad a los integrantes del gobierno y así disminuir la burocracia tediosa e ineficiente.

La problemática que los municipios enfrentan en su gestión son las siguientes (Encuesta Nacional a Presidentes Municipales, 2004:14).

- Las funciones que se realizan en diferentes áreas administrativas no están claramente definidas ni delimitadas, por lo que provocan duplicaciones e ineficiencias.
- Con frecuencia el recurso humano no corresponde a la función que desempeña.
- En la gran mayoría de los municipios no existen políticas para el desarrollo de recursos humanos, ni instrumentos para la regulación y desarrollo.
- Los servidores públicos no cuentan con recurso y la información suficiente para un buen funcionamiento y desempeño.
- El modelo que predomina en la administración es centralizado por lo cual existen conflictos.

Por tal motivo el desarrollo de las instituciones requiere una estructura fuerte de tal manera que los servidores públicos puedan solucionar problemas que el ciudadano requiere, las administraciones locales deben estar preparadas tanto político como técnicamente para así asumir la tarea de gobernar bien por esa razón es esencial contar con personal competente y dedicado para lograr que los servicios sean de calidad por lo tanto es necesario que cuenten con una capacitación permanente.

Para continuar con el tema que tiene la importancia de la capacitación es necesario conocer los antecedentes que ha tenido esta en el estado.

1.1 Breves antecedentes de la Capacitación en el Estado de México.

La capacitación constituye un factor importante para elevar la productividad y la eficacia en cualquier de las ramas de la actividad humana, por tal motivo el Gobierno Federal hizo hincapié en la preocupación del grave rezago que existe en materia de capacitación de los servidores públicos.

El que hacer de la capacitación se alojó inicialmente en el Comité Técnico Consultativo de Unidades de Personal, que fue operando mecanismos de coordinación, orientación y producción documental de carácter normativo orientando a cumplir las responsabilidades de cada unidad de capacitación.

De esta manera, el Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado asumió parte de la responsabilidad derivada de la fracción Séptima del Artículo 123, del Apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo que hace a las escuelas de administración pública, y por otra parte las casas de estudio especializadas, en la formación, investigación y desarrollo de los servidores públicos como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) o la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, coordinaron esfuerzos de conocimientos de los servidores públicos (Resumen del Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal,1992:18).

En función de lo estipulado de la Administración Pública Federal, la capacitación se fue consolidando a través de las siguientes etapas programáticas:

1. Reorganización de la Administración Pública Federal.
2. Definición de cruces Intersectoriales.
3. Institucionalización de la Reforma Administrativa.
4. Administración y Desarrollo del Personal.

De acuerdo con lo anterior la Reforma Administrativa había de orientarse a:

1. Impulsar mecanismos que institucionalizados, contribuyan a la eficiencia y eficacia de las dependencias del sector público.
2. Impulsar mecanismos de racionalización administrativas para lograr un cambio de actitudes y aptitudes de la burocracia Federal, inicialmente y luego con impacto a las burocracias Estatales.
3. Mejorar la atención al público usuario de los servicios o consumidor de los bienes productivos.
4. Racionalizar el uso de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos de que dispone el Estado Mexicano (INAP, 1992:20).

Con base en lo anterior, la necesidad de capacitación no debe enfocarse solamente en lo Federal y Estatal, sino también en lo Municipal ya que ellos son responsables de proporcionar su propia capacitación de personal que conforman a su estructura administrativa, con el propósito de incrementar su capacidad de respuesta a los problemas de su competencia.

La mayoría de los servidores públicos se les exige cumplir sus tareas con honestidad, calidad y profesionalismo, sin embargo, no todos perciben remuneraciones de acuerdo a sus jerarquías, responsabilidades o resultados.

A pesar de limitaciones el Estado de México, particularmente en las últimas dos décadas, se han impulsado importantes avances en materia de ética, capacitación en el servidor público.

Los antecedentes de la capacitación en el Estado de México empezaron desde 1941 ya que desde entonces prevalecía la preocupación en el gobierno para la preparación de los empleados siendo este Wenceslao Labra, Gobernador del Estado de México, que por medio de un decreto expedido el 4 de Octubre de 1941, creo la Escuela 18 de Marzo; cuya función principal sería impartir cursos de capacitación a los servidores públicos¹. Después en el Plan de Desarrollo de 1993-1999, tenía como objetivo lograr la solidez del aparato administrativo del Estado, es elevar el nivel profesional de los servidores públicos para garantizar el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

En la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios establece en su artículo 100, fracción III la obligatoriedad de estructurar programas de capacitación y desarrollo a corto, mediano y largo plazo; así como en su artículo 101, que las instituciones públicas deberán implantarlos conforme a las necesidades de su función, del servicio y de los programas de ascenso escalafonario.

En los artículos 102, 103 y 104, el objeto, las modalidades y las obligaciones de los servidores públicos en materia de capacitación y desarrollo; y que en su artículo 105 se establece que deberá constituirse comisiones mixtas de capacitación y desarrollo, su constitución y atribuciones.

Después en el plan de desarrollo de 1999-2005 consideró necesario separar el sistema de profesionalización, siendo la capacitación y el desarrollo de los servidores públicos, a fin de construir dos sistemas especializados e independientes.

¹ Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C., Reforma Administrativa, Presencia y Pensamiento, Testimonios, México: 1974, p .82.

El 25 de junio de 2003 se creó como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Administración, adscrito a la subsecretaría de Servicios de la Administración con el objeto de que se encargara de planear, organizar, operar, controlar y evaluar los sistemas del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado y crean el Instituto de Profesionalización, en el que establece su adquisición en la Dirección General de Modernización de Calidad, conservando su naturaleza jurídica (Gaceta el Estado de México,2005:3).

Actualmente la administración de los recursos humanos tiene el objetivo de implementar estrategias para satisfacer las demandas de la ciudadanía que día a día reclaman un mayor número de servicios ante esta situación es necesario que se capacite a los servidores para un mejor desarrollo y crecimiento y así crear una fuerza de trabajo eficiente.

1.2 Definición de Capacitación.

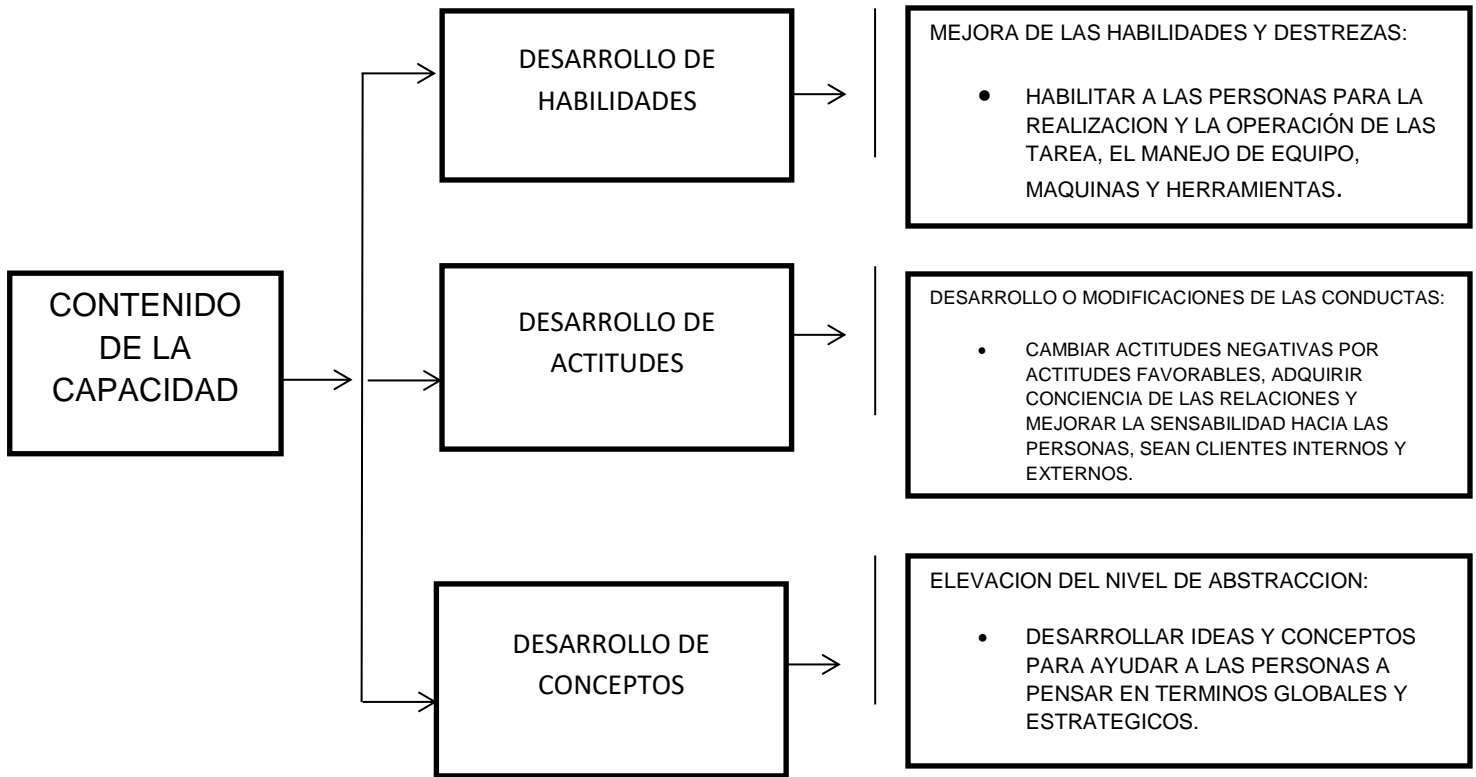
La capacitación: “Es una organización que crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tiene responsabilidades definidas por metas y subtemas de la administración municipal .La capacitación es el proceso por el cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir las responsabilidades del trabajo que se le asigna. Esta definición implica que la capacitación consiste en programas de aprendizaje formal diseñado y realizado para servir las necesidades y objetivos particulares de una administración municipal.”(Manual de gestión de recursos humanos, 2002:44).

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la administración, y proporcionar la posibilidad de adquirir el conocimiento, práctica y conducta de los requerimientos que necesita la gestión.

La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objetivo de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa: En sentido la capacitación no es un gasto si no una inversión que vale la pena. El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta (Hoyer, 1970:46).

1. *Transformación de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que imparte entre los educados en forma de un conjunto de conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de las posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
4. *Desarrollo de los conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración.

Esquema 2: Los tipos de cambio de la conducta por medio de la capacitación.



Fuente: CHIAVENATO, 2006:42.

En el esquema anterior se observa las actitudes y habilidades que el servidor público debe desarrollar y fortalecer con la capacitación y como consecuencia de esto podrá emplear mejor las diferentes técnicas, conceptos y estrategias para un mejor resultado a las demandas de los ciudadanos.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de enfrentar esa responsabilidad.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, el cual es el fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico para complementar y reforzar sus actividades; así cubrir una secuencia programada de hechos que se pueda visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueve.

1.3 Proceso de la Capacitación.

El proceso de capacitación asemeja a un modelo de sistemas abiertos, cuyos componentes son (Hinrichs, 1976:520).

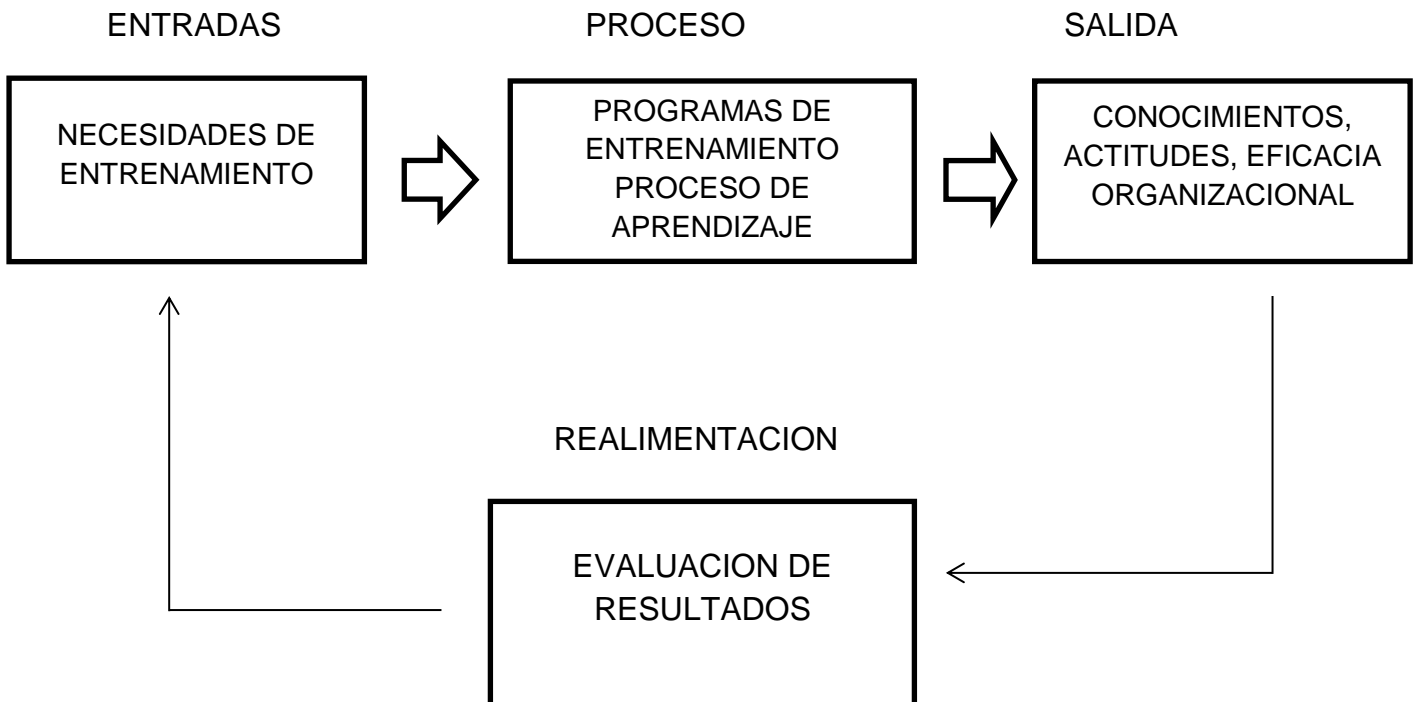
1. *Insumos (entradas o inputs):* recursos de la organización, información, conocimiento, etc.
2. *Proceso u operación:* como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación entre otros.

3. *Productos(salidas u outputs)*: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. *Realimentación*: como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación ya sea como medios informales o sistemas sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de resultados.

Esquema 3: La capacitación como sistema.



Fuente: <http://al-proceso-de-capacitacion-y-desarrollo.html> 5 de abril 2012.

En el esquema de arriba sintetiza lo que la capacitación busca como sistema ya que el primer paso para que la capacitación tenga éxito es necesario establecer las necesidades del servidor, en segundo lugar es escoger los diferentes programas o cursos que se apeguen más a sus necesidades, tercero es aplicar los conocimientos y actitudes que se enseñaron y fortaleciendo y por último es la evolución de lo anterior para así saber el resultado que se obtuvo en la gestión.

1.4 Beneficios de la capacitación.

Los beneficios de la capacitación permiten (Carelli,1973:21).

1. *Evaluación del desempeño*: este permite identificar aquellos empleados que no estén realizando las tareas establecidas y con calidad, así como averiguar cuáles son las áreas que requieren atención inmediatamente.
2. *Observación*: constatar donde existe un trabajo ineficiente como equipos rotos, atraso de la relación del cronograma, desperdicio de la materia prima, elevado número de problemas.
3. *Cuestionarios*: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes*: cuando las necesidades corresponde a un nivel más alto, lo cual necesitan una capacitación para su personal
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes*: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de las entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales*: discusiones entre los distintos departamentos acerca de los asuntos que conciernen a los objetivos de la organización , problemas de operaciones , planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos

7. *Examen de empleados:* son los resultados de los exámenes de selección de empleado que desempeñan determinadas funciones.
8. *Reorganización de trabajo:* siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida:* cuando un empleado abandona es necesario conocer su opinión sincera de la organización y las razones que motivaron su salida.
10. *Análisis de puesto y especificación de puestos:* proporciona un panorama de las tareas y habilidades que deben poseer el ocupante.
11. *Informes periódicos:* aquí muestran las posibles deficiencias que podrían merecer la capacitación.

1.5 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de los Recursos Humanos es un área sensible por que la palabra “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan determinadas funciones, las organizaciones surgen para aprovechar los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinadamente para alcanzar objetivos específicos.

Breve historia de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos tiene sus orígenes a comienzos del siglo XX como consecuencia del impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar y aminorar el conflicto entre los objetivos individuales de las personas. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente en la década de 1950 se le llamo *Administración de Personal* en esta etapa se centró en la administración del personal de acuerdo a la legislación laboral. Alrededor de 1960 el concepto surgió

un nuevo cambio ya que la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente, las personas fueron consideradas como recurso fundamental para el éxito de la organización como el único recurso vivo e inteligente.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH) sin embargo con las nuevas tendencias (la globalización económica, fuerte competencia, los cambios rápidos e imprevisibles en el ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos, ni tampoco administran a las personas, ya que esto significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes, ahora administran con las personas. Esto significa tratarlas como agentes activos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas constituyen un poderoso instrumento que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que hace el mercado de tecnología por consecuencia de lo anterior resaltan tres aspectos fundamentales:

1. Las personas son diferentes entre sí, ya que tiene personalidad propia son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas, competencias que cuando se une un grupo debe existir un equilibrio para la cooperación y una eficiente comunicación para realizar las tareas establecidas por la organización.
2. Las personas son elementos vivos y los impulsores de las organizaciones, capaces de dotarlas de inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de desafíos.
3. Las personas son socios de las organizaciones y los únicos capaces de conducir a la excelencia y al éxito, las personas son considerados como socios porque existen inversiones en las organizaciones en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso.

Para facilitar el estudio de las organizaciones entre individuos y organizaciones es necesario un enfoque sistémico, en la administración de recursos humanos puede dividirse en tres niveles de análisis (Chiavenato, 2006:12).

1. *Nivel de comportamiento social*: permite visualizar la compleja sociedad de las organizaciones y la interacción entre ellas. El nivel social funciona como una categoría ambiental del comportamiento organizacional.
2. *Nivel de comportamiento organizacional*: visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre si y también con los elementos relevantes del ambiente.
3. *Nivel del comportamiento individual*: permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Ese nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

Otro factor importante es el mantenimiento de programas enfocados a los recursos humanos, ya que estos deben ser suficientemente dinámicos para enfrentar los cambios en la organización. En consecuencia debe revisarse periódicamente para determinar si se están realizando satisfactoriamente los objetivos, las políticas de personal y los procedimientos establecidos, con esta acción los programas puede ayudar a revelar si los miembros de la organización están cumpliendo las funciones que su área este requiriendo. En este punto es necesario que la gerencia mantenga un balance ya que a menudo sólo se ocupa de problemas de ciertas áreas de administración del personal y desaparecen otras a causa de la atención desproporcionada, por tal motivo es necesario evaluar críticamente a los integrantes de los diferentes departamentos.

Un examen de los programas de entrenamiento, por ejemplo podría descubrir si los departamentos están cumpliendo satisfactoriamente su trabajo. En forma

similar, el estudio de los resultados de los cuestionarios psicológicos podría indicar si se debe realizar cambios en el programa de pruebas.

El reclutamiento de personal calificado es otro componente para que una organización pueda formar una fuerza de trabajo eficiente de tal manera será capaz de controlar y ubicar correctamente a los servidores públicos en los puestos donde pueda desempeñar mejor sus habilidades. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere investigaciones tanto internas como externas del candidato con el propósito de que sean capaces de desarrollar las funciones que se les está pidiendo. El uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados pueda ser beneficioso y crear utilidades para la organización, por la inversión que tiene al capacitar a sus empleados.

Las fuentes externas para reclutar personal se puede usar para cubrir una variedad de diversos puestos tales como el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales.

Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerá de factores tales como el tamaño: de la organización, sus recursos y sus condiciones económicos. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en un orden de importancia, son las siguientes (Chruden, 1971:75).

1. Anuncios.
2. Instituciones educativas.
3. Agencia de empleos.
4. Recomendaciones de empleados.
5. Solicitudes espontáneas.
6. Organizaciones profesionales.

7. Sindicatos.

Por lo siguiente las fuentes externas deben tener una claridad y mencionar los objetivos que pretenden alcanzar como ayuntamiento y que resultado esperan tener con los participantes, con relación a la capacitación de los servidores públicos es indispensable tomar en cuenta las bases legales, ya que son considerados reglamentos y normas necesarias donde se plasma la responsabilidad del servidor y ciudadano con el fin de fomentar el equilibrio democrático entre los deberes y derechos.

1.6 Bases legales de la Capacitación.

El estudio de la capacitación en la Actualidad es importante porque todas las organizaciones necesitan de personas capaces de desempeñar con eficiencia las labores del puesto con base en las diferentes vertientes y estrategias que las instituciones den a través de las propuestas de capacitación que propongan cada municipio para su desarrollo.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En nuestra Constitución Política en el Artículo 123, apartado B, donde se hace referencia a aspectos fundamentales de la capacitación y el desarrollo de la administración y desarrollo del personal.

En la fracción VIII del mismo artículo mencionado anteriormente dice: “Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia”

Así que toda persona que se encuentre dentro de una organización tiene la posibilidad de ascender mediante los conocimientos y aptitudes de los aspirantes y que la asignación del personal mediante sistemas eficientes para su desarrollo.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

La Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B, del 123 Constitucional hace referencia a los aspectos:

1. Artículo 43, habla de obligaciones de los titulares, en la Fracción VI menciona, cubrir aportaciones que se fijen las leyes especiales , para que los trabajadores reciban los beneficios de seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes :
 - Establecer escuelas de Administración Pública en las que se imparten los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud.
2. Artículo 44, son obligaciones de los trabajadores: en la fracción VIII habla de, asistir a los institutos de capacitación para el mejoramiento su preparación y eficiencia.

Estatuto Jurídico de los Poderes del Estado, de los Municipios y de los Organismos Coordinados y Descentralizados de Carácter Estatal.

En el Capítulo V, correspondiente a las obligaciones de los poderes y municipios del Estado con sus Trabajadores; en la Fracción VII, se hace mención en propugnar y establecer academias en donde se impartan cursos necesarios para que trabajadores a su servicio, que lo deseen puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón.

Bajo esta premisa, se plantea la necesidad de mejorar la capacitación de los servidores públicos para el servicio de la sociedad, incrementando así las posibilidades de mejorar el factor humano ya que es un agente esencial del cambio para el proceso de modernización, logrando con ello una mejor capacidad de respuestas de la gestión administrativa.

Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

En su artículo 31, fraccionamiento XXVII, referente a las atribuciones de los ayuntamientos señala en promover los programas Estatales y Federales de capacitación y organización para el Trabajo de las mismas, en el Artículo Noveno, de la misma Ley Orgánica, en su Artículo 145, referente al sistema de mérito y reconocimiento al servicio público municipal, en las fracciones I, II Y VII, se comenta:

1. Mejorar la capacidad de los recursos Humanos, estimulados por la capacitación o motivación de los servidores públicos municipales.
2. Desarrollar un sistema efectivo de capacitación y desarrollo.
3. Proporcionar el desarrollo integral de los servidores públicos.

El artículo 147 de la misma, hace referencia a las comisión municipal, de evaluación y reconocimiento del servicio público Municipal, Fracción VI, promover la capacitación y especialización permanente del personal que elabora en las distintas áreas.

En conclusión el desempeño eficiente es el resultado del éxito de las organizaciones debido a que la mano de obra es una inversión capital, pero el desempeño no ocurre en forma automática, sino que es el resultado de una buena administración de personal.

También es necesario reconocer las diferentes necesidades y antecedentes que la administración de recursos humanos ha tenido, ya que las organizaciones deben proporcionar oportunidades económicas y sociales, y al mismo tiempo reducir las conductas hostiles e inconformidades causadas por el trabajo.

El desarrollo de este campo ha sido ayudado por las contribuciones de otras disciplinas, especialmente por las ciencias de las conductas y han contribuido al mejoramiento del desempeño en los varios procesos de la administración de personal, incluyendo los relacionados a la selección, entrenamiento, motivación,

comunicación, capacitación entre otros. También se ha logrado que los servidores públicos el importante papel que desempeñan y como este afecta a la organización.

Una administración opera con personas capaces y aptas para realizar las responsabilidades que se les asigna por lo tanto es necesario la capacitación de los servidores públicos en el ámbito municipal, con el propósito de fomentar el interés de la actualización y la mejora de conocimientos para conseguir el adecuado cumplimiento de las tareas y funciones. La capacitación de los servidores públicos del municipio debe ser una preocupación permanente, porque carecen de antecedentes en el manejo de los asuntos públicos, y la actualización permitirá satisfacer de una manera adecuada las necesidades y demanda de la sociedad.

Al existir reglas claras y tareas específicas en la gestión de los recursos humanos en consecuencia tendremos una lealtad institucional en base a valores e incentivos lo cual dará como resultado un desarrollo eficiente en los servicios.

Capítulo II: Datos Sociodemográficos del Municipio de Almoloya de Juárez

Como se mencionó en el capítulo anterior la necesidad de implementar una capacitación permanente en los servidores públicos es una tarea primordial para los municipios, y así generar fortalecimiento; la eficacia y eficiencia de los servicios públicos.

a) Perfil socio demográfico y extensión

La población es un elemento fundamental en el desarrollo del municipio como entidad política-jurídica; en ella se ubica la fuerza del trabajo para que un municipio progrese y así la actividad económica, política y administrativa de una sociedad se eficiente.

La población en el municipio de Almoloya de Juárez ha evolucionado considerablemente, pasando de centros de carácter rural a carácter semiurbano, la cantidad de habitantes es 147653.

El Plan de Desarrollo de la administración de 2010-2012 establece prioridad de atender las necesidades en cuanto a la prestación de servicios básicos con eficiencia, eficacia y calidad.

Por lo que se refiere a su territorio, definido como el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos, en donde se efectúan las actividades derivadas de la población y el gobierno, constituido como la base material del municipio y el ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria; Almoloya de Juárez se localiza en la parte centro –occidental del Estado de México, al norte colinda con los municipios de Ixtlahuaca y San Felipe del Progreso, al sur con Zinacantepec, al este con Temoaya y Toluca, y al Oeste con Villa Victoria y Amanalco de Becerra .

“Los terrenos que forman el municipio de Almoloya de Juárez se localizan en la porción occidental del Estado de México y forman parte de la sección noreste del valle de Toluca, incluyendo una pequeña fracción del llamando Valle de Ixtlahuaca, que es la continuación del primero.” (Martínez ,1998:102).

b) División Política

Para efectos de su gobierno interior el municipio de Almoloya de Juárez se integra por dos villas, 54 delegaciones y 21 subdelegaciones las cuales, de acuerdo con las facultades que le confiere el Bando Municipal: “El ayuntamiento en cualquier tiempo, podrá hacer las agregaciones, adiciones o modificaciones que estime conveniente en cuanto al número, delimitación y circunscripción territorial (...) de acuerdo con el número de habitantes y servicios públicos existentes (Bando Municipal , 2010: 25).

En los últimos años, el municipio de Almoloya de Juárez se ha convertido en cuna de distintos fraccionamientos habitacionales debido a la cercanía con el Estado de México y con sus alrededores de su jurisdicción a causa de esto el número de habitantes aumenta igual que los servicios públicos.

Características Generales de Almoloya de Juárez.

Para atención de los habitantes que tienen acceso a la educación en sus diferentes niveles, el municipio de Almoloya de Juárez dispone 245 planteles, distribuidos de la siguiente forma: 97 para la educación preescolar, 98 de nivel primaria, 44 en nivel medio básico y 6 para la educación media superior con un total de 32,816 alumnos inscritos, por 1,230 docentes (Bando Municipal, 2010:30).

Lo anterior indica que con el aumento de habitantes en el municipio es necesario ampliar los planteles de educación con el fin de satisfacer las necesidades en el tema de educación.

En cuanto a salud, en el año 2004 el municipio opera 42 clínicas de consulta externa dependientes del Instituto de Salud del Estado de México. Por lo que se refiere a las vías de comunicación estas tiene la longitud de 338.7 km, distribuidas en vialidades principales, 151.1 km están pavimentadas y 77 km son caminos vecinales. Debido a la cercanía y ubicación del municipio con la Capital del Estado, por su territorio atraviesan las siguientes vialidades: carreteras federales pavimentadas Carretera-Valle de Bravo, carretera vialidad Adolfo López Mateos –

Almoloya y en el año 2007 la autopista Toluca – Zitácuaro (Ruta Bicentenario), lo cual beneficia al municipio ya que tiene diferentes oportunidades para buscar un mejor beneficio tanto en lo profesional como personal.

En el sector económico, el municipio se considera netamente agropecuario y productor de maíz al destinar el 60% a la producción del mismo; y solo el 1.3% para otros cultivos como la papa, el haba y los forrajes para el ganado. Las zonas con mayor actividad ganadera son las localidades de San Miguel Almoloyán, Yebucivi, San Agustín, San Cristóbal, Mayorazgo de León, Tabernillas; criando principalmente el tipo de ganado bovino, ovino, caprino, porcino y aves.

Servicios Públicos de Almoloya de Juárez.

Los servicios públicos son la parte medular del “ser” y del “hacer” del gobierno municipal, ya que la adecuada administración y ejecución, depende la consolidación y el cumplimiento de proyectos para el futuro. El servicio público es en esencia: “el trabajo o prestación efectuada de bienes por cualquiera de los ámbitos de gobierno a la ciudadanía en general, que siendo necesarios, son de su competencia y fuente de su justificación social (Bando Municipal, p.40).

Por lo tanto la prestación eficaz y eficiente de los servicios, no se debe perder de vista puesto que la manera que se ofrecen los servicios beneficia al aprovechamiento del capital humano, credibilidad y gobernabilidad, en medida que se logre crear conciencia ciudadana sobre el costo-beneficio, existirá un equilibrio entre recursos humanos y la calidad del servicio.

Por lo tanto es necesario plantear la creación de una capacitación que abarque los diferentes departamentos con el fin de satisfacer las necesidades de la población ya que éstas son responsabilidad directamente del Ayuntamiento. Se considera como servicios municipales, aquellos consagrados en el artículo 115 de la Constitución General y en el Bando Municipal de Almoloya de Juárez del año 2010 siendo los siguientes:

- I. Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales.
- II. Alumbrado Público.
- III. Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de desechos y residuos.
- IV. Mercados y centrales de abastos.
- V. Panteones.
- VI. Rastros.
- VII. Calles, parques, jardines, áreas verdes, recreativas y su equipamiento;
- VIII. Seguridad pública.
- IX. Protección civil.
- X. Renovación, embellecimiento y conservación de los pobladores, centros urbanos y obras de interés social.
- XI. Asistencia social en el ámbito de su competencia.
- XII. Empleo.
- XIII. Vialidad tránsito y transporte.
- XIV. Y Todos aquellos que determinen el Ayuntamiento.

2.1 Estructura de la Administración Pública Municipal de Almoloya de Juárez

Como primer orden de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propiedad comunitaria, se concreta en el Ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal de manera exclusiva y no existe autoridad intermedia alguna.

“El gobierno del municipio se deposita en un cuerpo colegiado, plural deliberante y en un órgano ejecutivo. El primer denominado Ayuntamiento, ejerce su

competencia plena y exclusiva sobre el territorio, población y organización política y administrativa. El segundo, depositado en el Presidente Municipal, titular del ejecutivo, a quien corresponde la ejecución de las decisiones del Ayuntamiento quien se auxilia por órganos y dependencias.”(Bando Municipal, 20010:15).

El gobierno Municipal de Almoloya de Juárez, está depositado en un cuerpo colegiado, que se denomina Honorable Ayuntamiento, y un órgano ejecutivo, representado por el presidente municipal: “El honorable Ayuntamiento es una asamblea deliberante se integra por un presidente, un síndico procurador, seis regidores electos, según el principio de mayoría relativa, y cuatro más de representación popular” (Martínez, 1998:40).

De conformidad con el artículo 55 fracción VI de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México a los regidores del ayuntamiento les corresponde: Participar responsablemente en las comisiones conferidas por el Ayuntamiento y aquellas que le designe en forma concreta el presidente municipal. Conforme a estos lineamientos, en la administración 2010-2012, corresponde a la sexta regiduría la tarea de revisar y actualizar la reglamentación municipal. De acuerdo con el libro tercero de la Constitución Política y la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en las que establece: la libertad del municipio para la administración de su hacienda, la facultad para crear comisiones y una estructura adecuada para el desempeño de sus actividades en función de sus necesidades y recursos disponibles, se ha instrumentado la siguiente organización administrativa, que depende directamente el presidente municipal.

- a) Secretaría del Ayuntamiento.
- b) Tesorería Municipal.
- c) Contralor Interno.
- d) Comisión de Planeación.
- e) Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

- f) Dirección de Administración y Servicios Públicos.
- g) Dirección de Desarrollo Rural y
- h) Dirección de Inspección Licencias y Permisos, que ha cambiado nuevamente su denominación a Dirección de Gobernación.

Autoridades auxiliares.

También para su mejor desempeño se cuenta con 54 delegaciones y 21 subdelegaciones, las cuales están representadas por 3 delegados en cada una de las comunidades, además con 77 consejos de Participación Ciudadana. La estructura orgánica administrativa del gobierno municipal se observa en el esquema 4.

Con base en lo anterior se podrá analizar los servidores públicos que integran el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez y el nivel de capacitación que tienen para brindar los servicios y satisfacer las demandas de la población, y para realizar este análisis se basó mediante encuestas realizadas dentro del Ayuntamiento:

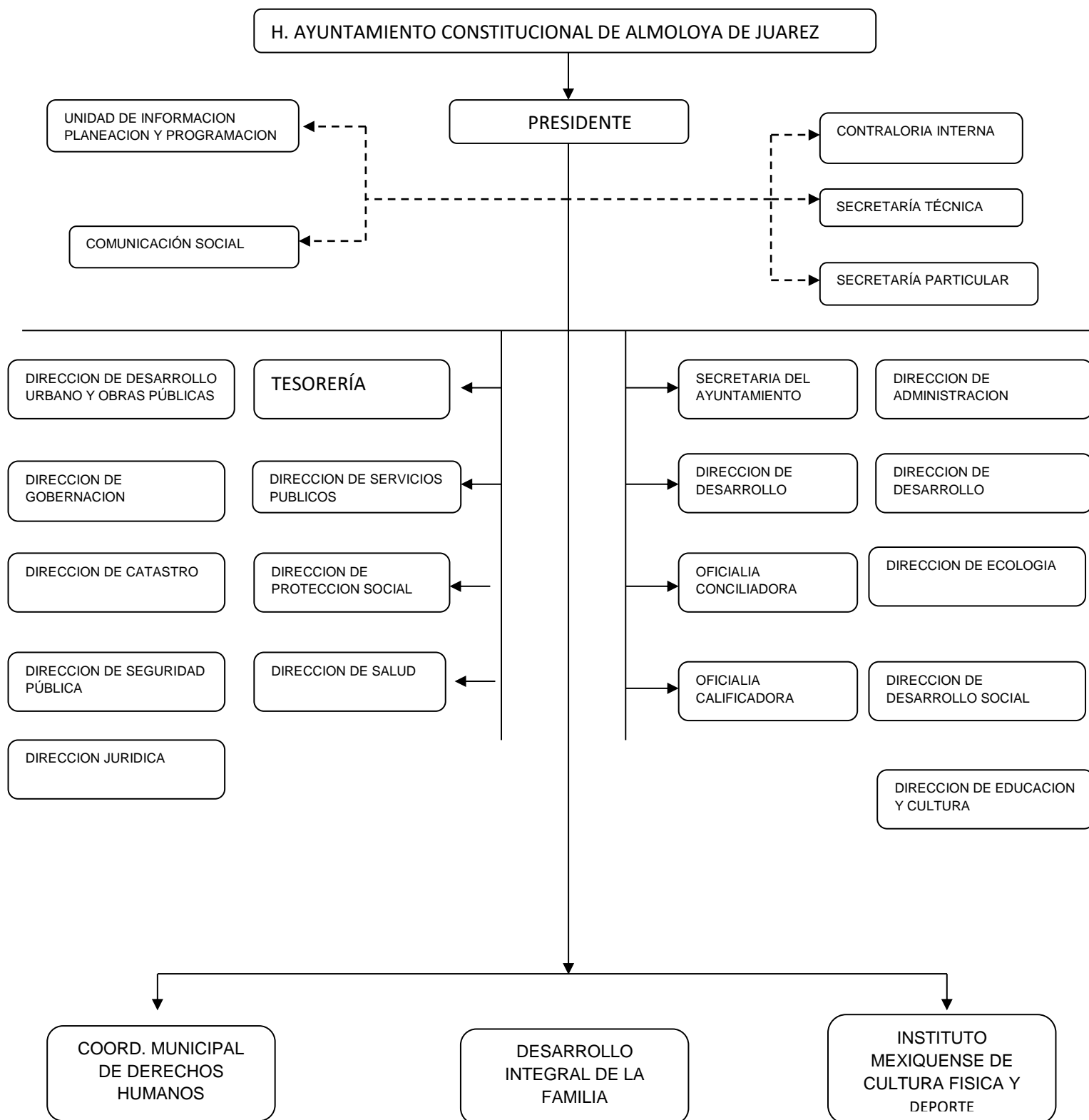
- Una encuesta se define como: un instrumento de exploración para saber el nivel de capacitación que tienen los servidores del Ayuntamiento de Almoloya de Juárez; se elige este instrumento ya que es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.

Con lo anterior se puede concluir que el Municipio e Almoloya de Juárez es un municipio semiurbano ya que cuenta con lo siguiente (IAPEM, 2009:39).

- con una población distribuida en pequeñas y medianas comunidades.
- cuenta con servicios de agua potable, energía eléctrica, ocasionalmente alcantarillado y alumbrado público en la cabecera municipal y en la mayoría de las localidades.

- los habitantes se ocupan en agricultura, ganadería, pequeña y mediana industria y servicios.
- Cuentan con equipamiento de nivel preescolar, primario, secundario, técnica y ocasionalmente bachillerato de local a regional.
- En cuestiones de salud disponen de centros rurales dispersos o concentrados, en algunas ocasiones también cuentan con centros de salud urbanos de cobertura local a regional.
- En cuanto abasto disponen de mercados y tianguis en las principales localidades.
- En lo concerniente a su estructura administrativa, se observa una complejidad ya que al tener mayor población también existe demandas por lo tanto, el número de unidades administrativas se incrementa.

Esquema 4: ESTRUCTURA ORGANICO ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE ALMOLOYA ADE JUAREZ



FUENTE: H. AYUNTAMIENTO DE ALMOLOYA DE JUAREZ. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2010-2012 P"

2.2 Marco Legal de la Capacitación de Almoloya de Juárez.

La capacitación en el ámbito federal y más en los Municipios se ha caracterizado por la inexistencia de enfoque y recursos humanos fragmentados por lo cual no es una tarea aislada, por lo tanto el sistema debe vincularse de una forma mayor que fundamente su integración y legitime su aplicación en la administración municipal para su desarrollo.

La propuesta se basará en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2001-2005 en su eje VII trata sobre la modernización integral de la administración pública, se enfoca en el desarrollo de la función pública y la ética en el servicio, cuyo objetivo “Eleva la calidad de los servicios que se prestan a la ciudad y fomentar la vocación del servicio, la ética y la profesionalización de los Servidores Públicos.”

La capacitación debe ser permanente y evolucionar por las diferentes necesidades de la población no son estáticas por lo tanto necesita alternativas para satisfacer sus demandas.

El objetivo principal de la propuesta permanente en el municipio de Almoloya de Juárez es mejorar la calidad de la prestación de los servidores públicos para el bienestar general; y así garantizar la instalación de competencias y capacidades a la hora de ingresar al Ayuntamiento.

Capacitación permanente a los servidores públicos (Basado en el mérito, Capacidad, Vocación de servicio-Eficacia-Eficiencia-Responsabilidad-Honestidad y principios de valores para la calidad del desarrollo de los integrantes). Es necesaria para el fortalecimiento de las competencias y el proceso de entendiendo que bajo el sistema de gestión de programas basados en el conocimiento y oportunidades de desarrollo de las aptitudes y actitudes necesarias para que cada funcionario pueda desarrollarse de la mejor manera y así contribuir a los procesos que el Municipio de Almoloya de Juárez pueda necesitar.

Es importante basarse en un marco legal para que los servidores públicos, especialmente los servidores públicos municipales cuenten con la seguridad que su desempeño va ser reconocido y al mismo tiempo tener un compromiso en su

desempeño laboral para mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración en los tres ámbitos y así buscar satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

El catálogo que se desarrollara más adelante tiene por objetivo establecer bases para la organización, funcionamiento de la administración, ya que es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

Los servidores contarán con beneficios tales como:

- Estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que la ley.
- Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, además de los beneficios y estímulos que se prevean.
- Acceder a un cargo distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos descritos en este ordenamiento;
- Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;
- Ser evaluado con base en los principios rectores de esta Ley y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado.
- Recibir una indemnización en los términos de ley, cuando sea despedido injustificadamente, entre otros.

Al mismo tiempo los servidores tendrán la obligación de:

- Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen la administración.
- Desempeñar sus labores con cuidado y esmero apropiados, observando las instrucciones que reciban de sus superiores.
- Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo de la administración.
- Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de los resultados del desempeño.
- Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización y educación formal, sin menoscabo de otras condiciones de desempeño que deba cubrir, en los términos que establezca su nombramiento.

En el Desarrollo del trabajo se resaltó la importancia de cada uno de estos puntos para que los servidores públicos y la administración de recursos humanos estén fortalecidos para un mejor desempeño en el ámbito laboral y profesionalmente.

2.3 Resultados del Cuestionario.

El objeto de estudio tomado en la propuesta de una capacitación permanente en el municipio de Almoloya de Juárez fueron los servidores públicos que prestan sus servicios y el total son 299 (Plan de Desarrollo Municipal Almoloya de Juárez, 2010:45).

Por tal motivo la muestra que se tomo fue la siguiente:

N: total de población

n: tamaño de la muestra

z: nivel de confianza (el nivel de confianza que tome fue el 95%)

p: Porcentaje de éxito (0.5%)

q: Porcentaje de fracaso (0.5%)

e: error de muestra, cuyo máximo es de 5% (0.05)

$$n = \frac{z^2 (p) (q) N}{(N-1) e^2 + z^2 (q)}$$

El resultado fue la siguiente:

$$(1.96)^2 (0.5) (0.5) 299$$

$$n = \frac{\quad}{(299-1) (0.005)^2 + (1.96)^2(0.5)}$$

$$(299-1) (0.005)^2 + (1.96)^2(0.5)$$

$$n= 149$$

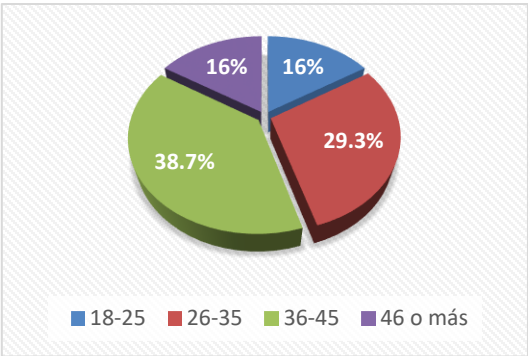
El resultado de esta operación fue de 149, esta es la cantidad de encuestas que se aplicaron en el ayuntamiento de Almoloya de Juárez a los servidores públicos. Las encuestas fueron aplicadas en la semana 40 (21 de Septiembre). El cuestionario tenía el objetivo de dar a conocer el nivel de capacitación que tiene

los servidores públicos en el Municipio de Almoloya de Juárez. Después de la aplicación de los cuestionarios los resultados son los siguientes:

La edad de los servidores públicos del Ayuntamiento del Municipio de Almoloya de Juárez es: un 38.7% tiene de 36 a 45 años, seguido por el 29.3% de edad 26 a 35 años, después 16% de 18 a 25 años y por último 16% de 46 o más años.

Esto quiere decir que la mayoría de los servidores públicos tiene la edad 36 a 45 años por lo cual el personal del Ayuntamiento son personas cuentan con el compromiso y responsabilidad de brindar un servicio de utilidad social sin sacar beneficios personales que su puesto les puede ofrecer. Pero también son personas que no son fáciles que se integren a la innovación que la gestión municipal requiere para una mejor atención a la ciudadanía y sobre todo para que las técnicas administrativas sean fáciles de ejecutar y se disminuya los errores en cada área.

Gráfica 1: Edad de los servidores Públicos.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

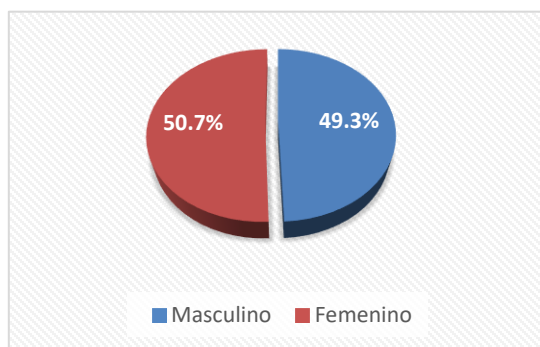
El Género que se encuentra en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez es casi igual con un 50.7% es el femenino, seguido de un 49.3% masculino.

La equidad de género se fundamenta en el principio de igualdad, justicia y derechos humanos de las mujeres.

Se puede afirmar que la equidad de género en el Ayuntamiento Municipal es un factor importante ya que es uno de los temas actual y que se están

implementando en la gestión municipal lo que está aportando una reconfiguración donde se pueda planificar, organizar, ejecutar y controlar los intereses y necesidades tanto de los hombres como de las mujeres, lo cual permitirá que el desarrollo de la captación sea mejor desarrollada debido a que fortalece el desarrollo humano. También permite eliminar brechas de ineficiencia en las tareas asignadas en cada área de trabajo lo que promueve la igualdad de oportunidades.

Gráfica 2: Género de los Servidores Públicos.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

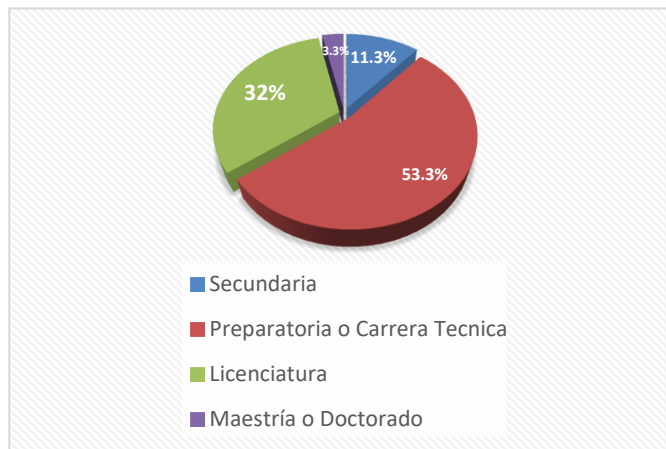
El nivel de estudios que los servidores públicos tienen en el Municipio de Almoloya de Juárez son los siguientes el 53.3% nivel de preparatoria o carrera técnica, 32% cuentan con una licenciatura, seguido de un 11.3% nivel de secundaria y por último un 3.3 % cuentan con Doctorado, esto refleja que a los servidores públicos de esta comunidad cuenta con una preparación básica, por lo cual el desempeño en las decisiones son ineficientes. No pretendo discriminar a los servidores que cuentan con menor nivel de estudio; más bien crear reflexión en la toma de decisiones a la hora de votar por una planilla de trabajo en las elecciones. Es necesario que los integrantes del Ayuntamiento cuenten con un nivel de estudios superior a la preparatoria esto dará como resultado:

- Que las autoridades tengan un sentido más estable de integridad, imparcialidad y el servicio a la sociedad y a la institución.

- Actuar con claridad, informar de los resultados y acciones, respetar disposiciones legales como principio Integridad, Participación, Corresponsabilidad.

Orientar la gestión municipal bajo estos principios fortalece los valores de confianza, solidaridad, honestidad y responsabilidad.

Gráfica 3: Nivel de Estudios.

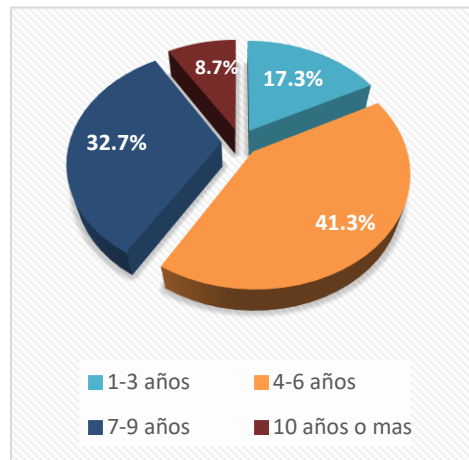


Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

La mayoría de los servidores públicos cuentan con una antigüedad de 41.3% de 4 a 6 años en el desempeño laboral, seguido de un 32.7% de 7 a 9 años, un 17.3% de 1 año a 3 años y por último de un 8.7% de 10 años o más, por tal motivo existe falta de responsabilidad con el ayuntamiento lo que provoca que el desempeño de sus tareas sea de menor compromiso laboral y ético.

La antigüedad de los servidores es un factor importante ya que en ellos se reflejara los principios de la cultura que existe dentro del ayuntamiento y si se reconocen el talento, las recompensas, prestaciones, y sobre todo si las gestiones pasadas implementaron algún curso, capacitación o adiestramiento para mejorar su trabajo.

Gráfica 4: Tiempo que tienen los trabajadores en el Ayuntamiento.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado..

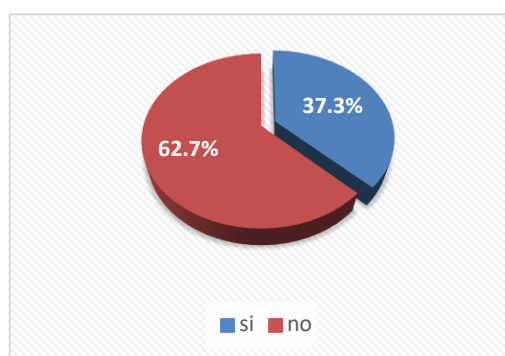
Con respecto a la pregunta ¿los servidores públicos reciben capacitación permanente?, los resultados fueron los siguientes: un 62.7% contestaron que no reciben capacitación a la hora de ingresar al Ayuntamiento y un 37.3% contestaron que si con esta respuesta se puede reflejar que el departamento de recursos humanos del ayuntamiento de Almoloya de Juárez no pone la debida atención al personal que se integra y como consecuencia tenemos brechas de ineficiencia en las funciones.

Sabemos que la capacitación es una herramienta central de gestión de personal y que es útil en la medida que sus objetivos son claros de ahí que las estrategias que el Ayuntamiento requiera:

- Mejor calidad y eficacia en el abastecimiento de servicios, contando con partes expertas y un modelo de control de gestión de capacitación efectivo para contar.
- Fortalecer el desempeño de los funcionarios públicos, a través de capacitación focalizada y de calidad.
- Desarrollar las capacidades que permitan el cumplimiento de la estrategia del Ayuntamiento.

Impulsar el mejoramiento de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público, es uno de los factores claves a desarrollar para mejorar el desempeño del estado, se espera contribuya a aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía en cada Municipio. Cabe mencionar que no es una tarea fácil de implementar, pero es necesario que se tome en cuenta en cada bando municipal la necesidad de realizar capacitaciones para sus servidores públicos.

Gráfica 5: Reciben capacitación los Servidores Públicos.



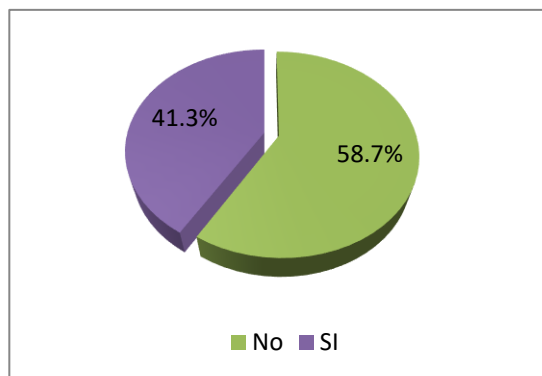
Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

Los servidores Públicos en la pregunta ¿creen necesaria la capacitación? los resultados fueron los siguientes: un 58.7% no cree necesaria la capacitación y un 41.3 % considera que la capacitación es importante; esto quiere decir que los servidores del Ayuntamiento les hace falta una perspectiva de los beneficios que un capacitación tiene para el desempeño laboral y así tener un mejor desempeño; y dar un servicio de mejor calidad a los ciudadanos y así facilitar su tareas encomendadas.

Asegurar la destreza, habilidad y capacidad del servidor público es requerimiento para alcanzar del Ayuntamiento de Almoloya de Juárez. La capacitación es uno de los medios que tiene la autoridad municipal para formar equipos de trabajo en la administración del municipio y atender correctamente las demandas y requerimientos de la comunidad. De esta manera se garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicas sobre técnicas administrativas en

forma integral a nivel personal y colectiva de los servidores públicos, el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y compromiso en la función pública, además el mejoramiento del trabajo administrativo y de los trámites y gestiones que se desarrollan al interior del Ayuntamiento en todas y cada una de las dependencias o áreas de la administración municipal.

Gráfica 6: Creen necesaria la capacitación.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

Las áreas que los servidores públicos necesitan capacitación fueron las siguientes un 36% en todas las áreas del Ayuntamiento, un 29.3% en tesorería, 13.3% y en contraloría, 11.3%, Catastro y un 10% en administración, los resultados reflejan que el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez necesita capacitación en todas sus áreas para elevar su desarrollo, por ese motivo considero que la propuesta de una capacitación permanente elevaría el desempeño ya que no se toman en cuenta las demás direcciones como:

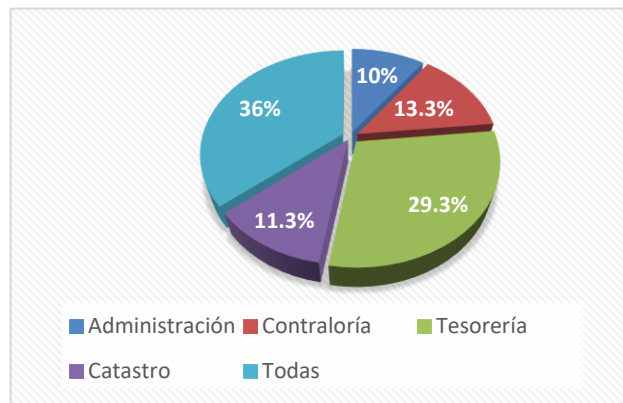
- Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.
- Dirección de Gobernación.
- Dirección de Servicios Públicos.
- Dirección de Protección Social.

- Dirección de Seguridad Pública.
- Dirección de Salud.
- Dirección Jurídica.
- Dirección de Desarrollo.
- Dirección de Ecología.
- Dirección de Desarrollo Social.
- Dirección de Educación y Cultura.

Las direcciones mencionadas anteriormente no cuentan con servidores públicos que cuenten con habilidades y competencias sobre estos temas para su desarrollo de funciones por lo tanto la su función es torpe y llena de errores, además no existe una relación de trabajo en equipo por tal motivo las metas que si fijan en cada dirección no se cumplen, sin dejar a un lado que no existe la sensibilidad del desarrollo humano en el ámbito laboral y el clima sea deshonesto, que la comunicación tanto interna como externa este fragmentada por esa razón surge información inestable lo cual confunde a los ciudadanos y a los mismos servidores.

El beneficio de la capacitación que se obtendrá en el Ayuntamiento se reflejará, en el trabajo administrativo, desarrollo de personal, ambiente en el trabajo, atención al público, en el compromiso con su trabajo basado en la ética, responsabilidad, honestidad, también se buscará aumentar el autoestima con el motivo de que este influya en clima laboral armónico y el estrés que en ocasiones tienen a la hora de atender a los ciudadanos disminuya. Otro punto importante que se va a fortalecer es la administración de recursos humanos ya que tendrán mejor panorama a la hora de seleccionar al personal.

Gráfica 7: Áreas donde necesitan capacitación.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

Los servidores Públicos del municipio de Almoloya de Juárez en la pregunta ¿saben la diferencia entre capacitación y adiestramiento? los resultados fueron los siguientes: 68.0% contestaron que no, mientras que un 32.0% contestaron que si, por lo tanto los servidores no tienen los suficientes conocimientos para diferenciar estos conceptos por la falta de preparación de los servidores públicos ya que es baja por lo tanto no pueden relacionar conceptos con información que manejan diariamente lo que hace que el desarrollo de su trabajo sea torpe.

No se debe olvidar que la administración de personal tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para que la organización pueda desarrollar habilidades y aptitudes de sus miembros y así promover una colectividad de responsabilidad laboral en la que se pueda desenvolver.

El adiestramiento es entendido: como un conjunto de conocimientos y habilidades para un puesto de trabajo que se ofrecen en el área operativa.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta para la aplicación son:

1. Analizar situaciones reales a través de un entrenamiento constante para que el nuevo candidato aprenda funciones y ejecuciones.
2. Se debe destinar un área específica para que el candidato reciba entrenamiento sobre las funciones y las ejecute en el puesto de trabajo.

3. Que el candidato reciba el entrenamiento como ayudante en un periodo de tiempo en el que pueda ejecutar por si solo las funciones.

Por otro lado la capacitación: es el conjunto de conocimientos y habilidades para que se desarrolle el candidato en el puesto de trabajo ya sea en áreas operativas o administrativas lo que en el municipio de Almoloya no se lleva a cabo por falta de presupuesto y tiempo que los mismos miembros del ayuntamiento no pretenden destinar.

Para que se pueda desarrollar una capacitación en el ayuntamiento es necesario que se tome los siguientes aspectos.

- Es necesario que se asigne un espacio para que los servidores puedan valorar sus aptitudes, actitudes y al mismo tiempo sus deficiencias a la hora de realizar su trabajo.
- Realizar capacitaciones en las diferentes áreas del ayuntamiento, talleres donde se demuestre lo que se ha mejorado y que estos cuenten con actualización permanente.
- El servidor tiene la obligación de representar los diferentes roles y papeles en las diversas situaciones que en el trabajo se requiera.

Gráfica 8: Diferencia entre capacitación y adiestramiento.



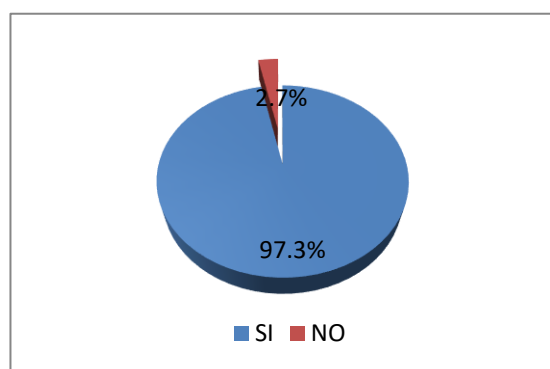
Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

Los servidores públicos del Municipio contestaron afirmativamente en la pregunta ¿sus conocimientos le dan seguridad para hacer tu trabajo? fue de 97.3%, mientras que el 2.7% respondieron que no, por lo tanto la mayoría de los servidores se consideran aptos para realizar las funciones y tareas que se les encomienda, tomando en cuenta la experiencia que tiene en su puesto.

Su experiencia empírica hace que se comentan error tras error como ya se menciona anteriormente, que sin la capacitación existe retrasos en la ejecución de trabajos y cumplimiento de órdenes, insuficiencias del conocimiento técnico del personal de un área, cargas desproporcionadas de trabajo en la administración municipal, una lenta atención de las demandas de la comunidad, desperdicio de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado, desinterés del personal en relación con los objetivos del gobierno municipal complejidad de áreas tales como obras y servicios públicos, insuficiencias en los métodos de atención al público, deficiencias en la distribución, vigilancia y supervisión de órdenes, ineficiencia o negligencia de los servicios públicos y obsolescencia de métodos y procedimientos administrativos.

La capacitación debe considerarse como el proceso donde existen objetivos, recursos, responsabilidades, destinatarios, resultados y mecanismos de evaluación. De ahí que su desarrollo se inicia desde la identificación de las necesidades y concluya con la verificación de los beneficios que aportó al servidor público y sobre todo, al mejoramiento de su trabajo así como de los métodos y procedimientos con los que éste se efectúa.

Gráfica 9: Los conocimientos de los servidores les dan seguridad para realizar el trabajo

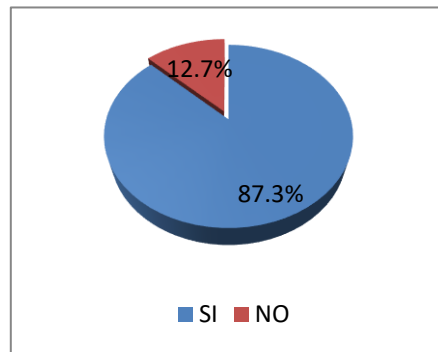


Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿cree mantener la estabilidad en el desempeño de su trabajo? los resultados fueron los siguientes: un 97.3% contestaron que sí, mientras que el 2.7% contestaron que no, los resultados de esta pregunta reflejan que los servidores confían plenamente en sus conocimientos, aunque no cuentan con la capacitación pertinente.

Es importante recalcar que el 41.3% de los servidores públicos solo están en el ayuntamiento de 4 a 6 años por lo cual no existe una estabilidad de su desempeño laboral por el cambio de gestión que existe cada tres años. Y el resultado de las atribuciones, tareas y actividades son escasas lo cual da como resultado que el servidor no tenga tranquilidad, motivación y un buen estado emocional y esto repercute en el ambiente laboral.

Gráfica 10: Estabilidad en el desempeño del trabajo.



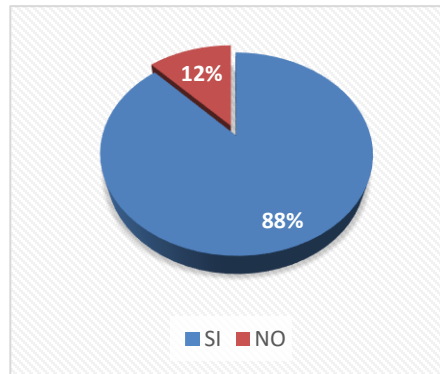
Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿existe una buena relación jefes y subordinados? los resultados son los siguientes: 88.0% contestaron afirmativamente, mientras que un 12% respondieron negativamente; esto quiere decir existe una buena comunicación entre trabajadores y jefes por lo cual podría ser una herramienta favorable para la implementación de una capacitación permanente en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez, porque pueden manifestar sus necesidades para tener un desempeño eficiente.

La identidad de pertenencia en la administración a nivel de los tres ámbitos es importante para que el servidor público se sienta cómodo y así estar comprometido en las metas establecidas. Es necesario que los jefes de cada departamento den incentivos de acuerdo al desempeño de cada uno para crear confianza y evitar la corrupción ya que si los servidores públicos satisfacen sus necesidades no tienen ni porque caer en este vicio.

Construir el clima laboral sano pretende prevenir cualquier susceptibilidad porque se pretende que los integrantes del ayuntamiento formen un equipo donde todos fomenten el respeto y el trabajo de calidad. Construir un clima laboral sano en el Ayuntamiento es fundamental para prevenir cualquier susceptibilidad en los integrantes del Ayuntamiento de esta manera se fomentará el trabajo en equipo, la división de trabajo, la confianza, el respeto.

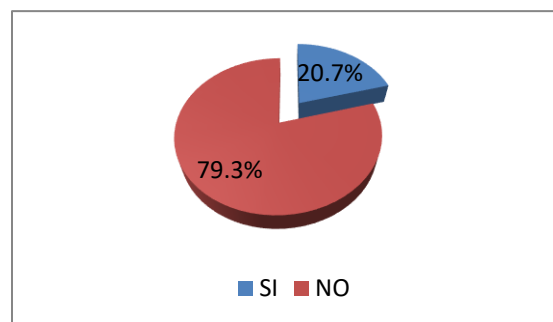
Gráfica 11: relación entre jefes y subordinados.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿reciben capacitación fuera del Ayuntamiento? los resultados fueron los siguientes: un 79.3% contestaron que no, mientras que un 20.7% respondieron que sí, esto refleja que las capacitación externa e interna no existe en el Ayuntamiento, por lo cual tiene consecuencia en el desempeño de sus actividades porque como ya se mencionó, no cuenta con herramientas para su desarrollo profesional.

Gráfica 12: Reciben capacitaciones.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

Los resultados sobre ¿mencionen los nombres de las últimas capacitaciones en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez? fueron los siguientes: Administración del

tiempo con un 49.3%, un 40.7% de la certificación de empleados y por último 10.0% de en relaciones humanas, esto refleja que en Ayuntamiento de Almoloya de Juárez es urgente que los servidores públicos reciban capacitación de los temas de su área para elevar su desempeño y así favorecer a la ciudadanía. Además también se refleja la falta de interés que el jefe del personal y el director de administración tiene hacia sus empleados a la hora de ingresarlos en el Ayuntamiento y la permanencia que tienen adentro de ella.

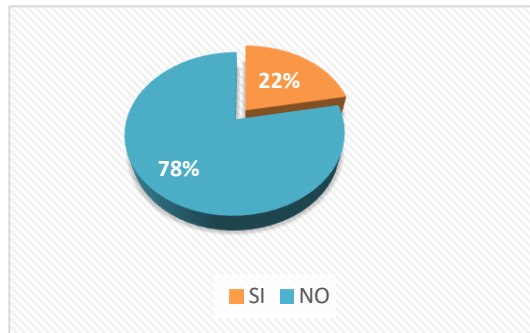
Gráfica 13: Ultimas capacitaciones.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta que si existen días especiales para la capacitación los resultados fueron los siguientes un 78.0% contestaron que no, mientras que el 22% contestaron que sí, esto quiere decir que el Ayuntamiento de Almoloya no cuenta con días establecidos para dar capacitación a sus servidores, por tal motivo se refleja la falta de compromiso que se tienen con ellos y las tareas que se realizan dentro de cada dirección.

Gráfica 14: Días especiales para la capacitación.

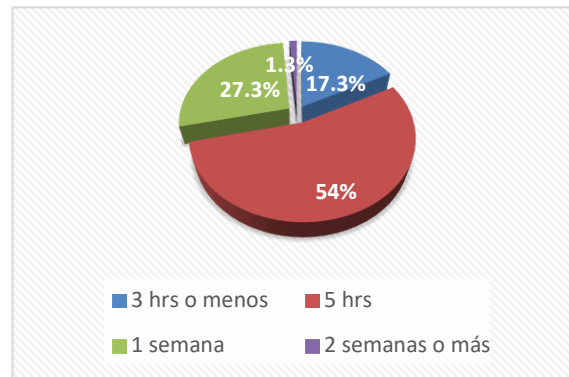


Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿duración de la capacitación? los servidores públicos del Ayuntamiento de Almoloya de Juárez contestaron lo siguiente: un 54.0% contestaron que 5 horas, un 27.3% respondieron que una semana, un 17.3% contestaron que la capacitación dura menos de 3 horas y por último un 1.3% que 2 semanas o más dura la capacitación, con base en estos resultados nos podemos dar cuenta que los servidores públicos del municipio no reciben una capacitación, sino más bien un adiestramiento por lo cual la calidad de la prestación de los servicios y el desempeño laboral de los mismos no es la óptima para su desarrollo.

Esta pregunta es importante ya que nos dará a conocer si los servidores públicos de Almoloya de Juárez cuenta con una verdadera capacitación de calidad o solo es un adiestramiento para cumplir sus funciones que requiere el puesto.

Gráfica 15: Tiempo de la capacitación

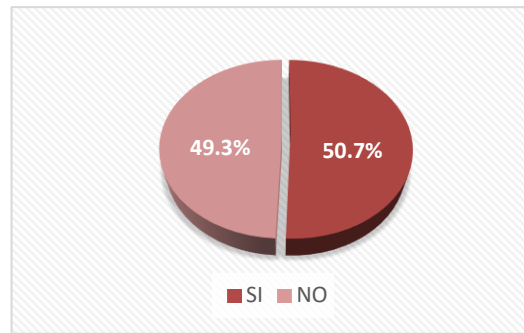


Fuente: Información obtenida en base con el cuestionario aplicado.

En la siguiente pregunta ¿los instructores manejan los temas que se están dando? los resultados obtenidos fueron las siguientes: un 50.7% de los servidores públicos contestaron que afirmativamente, mientras que un 49.3% respondieron negativamente, esta respuesta tiene una diferencia mínima se podría asegurar con base en los resultados de otras respuestas que los capacitadores del Municipio de Almoloya no manejan los temas, tomando en cuenta que estos tienen que estar basados en áreas específicas donde los servidores públicos se estén desempeñando para elevar su eficiencia.

El papel que desempeña el instructor en el proceso de capacitación es fundamental para el éxito o fracaso en el desarrollo de la capacitación por ello es necesario que el Ayuntamiento ponga énfasis al seleccionar la persona especializada capaces de conducir, estimular y ayudar a sus trabajadores al logro de los objetivos.

Gráfica 16: Instructores manejo del tema.

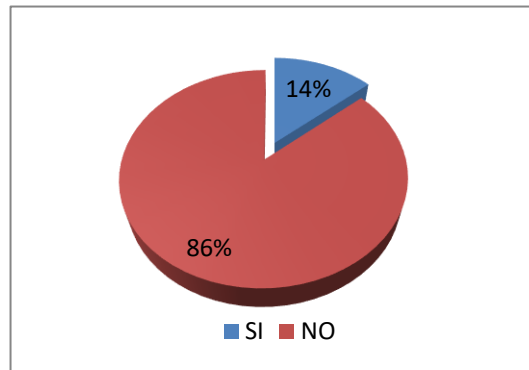


Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿se realizan exámenes al término de la capacitación? los resultados fueron los siguientes: un 82.0% contestaron que no, mientras un 17.0% contestaron que si, por el resultado de la pregunta se puede percatar que el jefe del personal y el área de administración del municipio tienen muy poco interés en el desarrollo de sus integrantes, para orientación para satisfacer las demandas ciudadanas, por lo cual es necesario establecer una propuesta de capacitación permanente basado en un marco normativo para que los servidores públicos mejoren la calidad de prestación de los servicios y así garantizar una instalación de competencias para su desarrollo.

Es importante resaltar la evaluación por el impacto que tendrá en la capacitación con el desempeño de los funcionarios, de tal forma al contar con la evidencia empírica necesaria y de conocer las variables de los resultados será más fácil tomar acciones correctivas que se requieran para alcanzar los resultados esperados, cuando esto suceda se conseguirá estabilidad laboral donde los funcionarios públicos estarán satisfechos con los incentivos que el ayuntamiento pueda ofrecer.

Gráfica 17: Realización de exámenes.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿se realizan exámenes de competencia al término de la capacitación? los resultados fueron: 26.7% respondieron que no es necesario llevar este requisito para desarrollar su trabajo, mientras que en 73.3% mencionó que el uso de tecnologías es indispensable para el desempeño laboral y la evolución gubernamental.

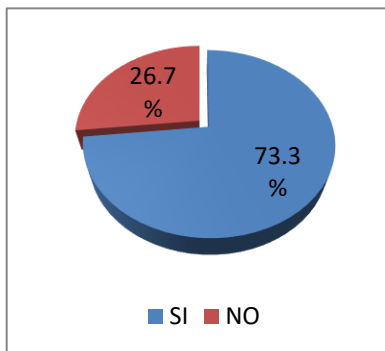
La creación del Gobierno electrónico en general expresa modernización, para implementarlo específicamente en el municipio de Almoloya de Juárez es necesario lograr una mayor autonomía y responsabilidad del empleado público mediante la capacitación, ya que el uso de las tecnologías produce transformaciones significativas en términos de herramientas para una mejor gobernabilidad.

Algunos beneficios serían:

- Aumentar la calidad de los servicios que el municipio presta.
- Lograr una satisfacción ciudadana respecto a la valorización del Municipio.
- Preparar el sistema de gestión municipal para atender demandas crecientes en un entorno cambiante.

- Motivar a los funcionarios para una mayor participación en la búsqueda de mejoras de calidad de servicio
- Fomentar la confianza entre servidores públicos y ciudadanos.

Gráfica 18: Realización de exámenes de competencia.

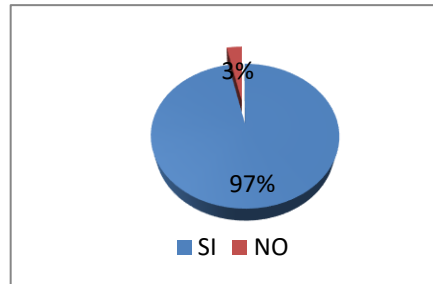


Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿creen necesaria la capacitación permanente en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez? los resultados son los siguientes: un 96.0% respondieron afirmativamente, mientras que un 4.0% contestaron negativamente, con el resultado de esta pregunta se puede manifestar la estabilidad que el Ayuntamiento tendría basado en las competencias y este enfoque ofrece la posibilidad de dar coherencia a los modelos de profesionalización y sirve como base a la evaluación y certificación de los funcionarios.

Las respuestas de los servidores públicos fueron las siguientes tener una mayor eficiencia del ayuntamiento, para tener un perfil selectivo del empleo inicial, tener un mejor desempeño laboral y así elevar la calidad de gobernabilidad. El desarrollo de las instituciones requiere poner al día la organización, de tal forma que la estructura y capacidades respondan a las crecientes necesidades de la ciudadanía del Municipio como se mencionó anteriormente.

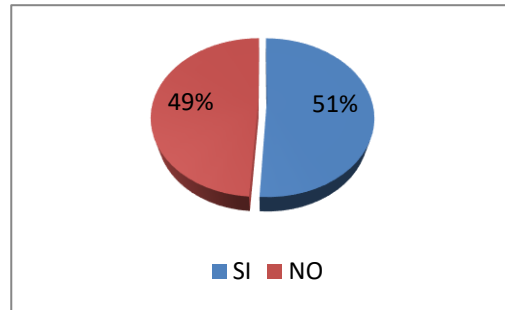
Gráfica 19: Creen necesaria la capacitación.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

La pregunta donde se menciona ¿si los servidores públicos creen que la capacitación es base para acceder al servicio civil de carrera? los resultados son los siguientes un 51.0% contestaron que sí, mientras que un 49.0% respondieron que no, en esta pregunta se percató que los servidores públicos no tienen conocimiento del concepto del servicio civil de carrera y los que contestaron que si sólo lo saben porque en una capacitación se los mencionaron, en general se puede definir al servicio civil como un conjunto de normas y procedimientos que se inspiran en principios o valores rectores del servicio público tales como legalidad, imparcialidad, objetividad, integridad, transparencia, también regulan ingreso, formación, capacitación, certificación de competencias, permanencia, y en consecuencia definen los respectivos derechos y obligaciones del personal. A través de una evaluación competitiva por méritos de las personas tales como competencia general, científica, y el desempeño de sus funciones. Con este concepto se fundamenta que la capacitación es base para ingresar a la administración bajo los principios éticos.

Gráfica 20: La capacitación es base para acceder al servicio civil de carrera.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿es importante la cultura organizacional en el desempeño del Ayuntamiento del municipio? los resultados son los siguientes: un 95.3% respondieron que sí, mientras que un 4.7% contestaron no, es necesario restaurar la credibilidad de los ciudadanos en el gobierno municipal basado en estructuras administrativas más eficientes y comprometidas con las demandas, expectativas y necesidades de la sociedad y garantizará la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de estrategias para una mayor competitividad en el trabajo, se puede considerar como elementos básicos los siguientes:

- Conjunto de valores y creencias esenciales: los valores serían afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de un Ayuntamiento de Almoloya de Juárez, mientras que la creencia sería la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias y estas son concretas por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- La cultura compartida: no es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de funcionarios públicos del Ayuntamiento para su mayor fortalecimiento.

- Imagen integrada: se podría definir como la pertenencia de los servidores públicos en el Ayuntamiento ya que esta proporciona continuidad de tiempo para desarrollar sus aptitudes y actitudes.

Gráfica 21: cultura organizacional.



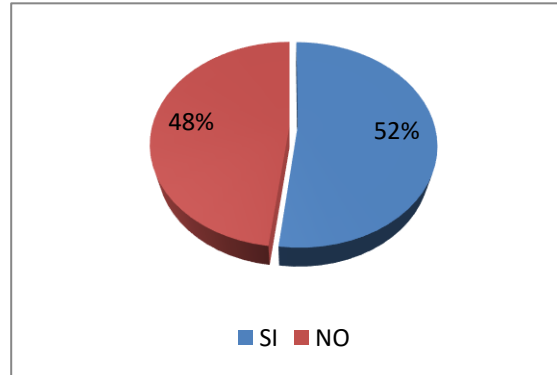
Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

En la pregunta ¿es importante la selección del personal mediante una convocatoria? y los resultados fueron los siguientes: un 52.0% respondieron que sí, mientras que un 48.0% contestaron que no, en esta pregunta que es importante la selección del personal en el Municipio de Almoloya de Juárez para elevar la calidad.

Tomando en cuenta la existencia que se debe manejar transparencia en las contrataciones y el cumplimiento de los requisitos que el Ayuntamiento este solicitando del vacante, de esta forma los servidores públicos tiene la posibilidad cursar, ascender, y tener una estabilidad en el empleo, mediante una evaluación eficaz.

En la pregunta ¿porque creen que es importante la selección del personal? los servidores públicos respondieron lo siguiente: es una forma de elevar la productividad y satisfacer las demandas de los ciudadanos, y la otra respuesta fue que un personal calificado podrá evitar crisis financiera en el municipio y mejorar las aptitudes de los empleados.

Gráfica 22: Selección del Personal.



Fuente: Información obtenida con base al cuestionario aplicado.

El cuestionario se conformó de 22 preguntas y su aplicación a los servidores en el municipio de Almoloya de Juárez fue complicado por la falta de compromiso y de tiempo que se dieron a la hora de contestar, incluyendo al director de departamento de recursos humanos ya que cuando él o algún servidor público interrumpían sus actividades para dar alguna información a los ciudadanos lo realizaban con mucha apatía y con información incompleta. Además la mayoría de los funcionarios llegan tarde a sus puestos lo que refleja la falta de compromiso que se tiene con el ayuntamiento; y cuando se tocaba el tema de las capacitaciones las expresiones faciales de los servidores generaban desconfianza en lo que me estaban diciendo.

Con el hallazgo en el trabajo de campo se puede concluir que el ayuntamiento de Almoloya de Juárez para empezar no cuenta con un departamento de recursos humanos eficiente para una administración con calidad ya que las fuentes que se mencionó en el capítulo I son inexistentes por lo siguiente cuando se quiere ingresar al sector público municipal aun es por medio de planchas o conocido también como el famoso dedazo lo que hace que las funciones de estos integrantes sean bajas.

Los servidores públicos no cuentan con una lealtad a su servicio basado en la ética por lo tanto no se siente comprometido en su trabajo lo que ocasiona brechas de apatía, irresponsabilidades, y sobre todo conflictos entre los compañeros a la hora de establecer funciones y tareas laborales.

Es importante restaurar la credibilidad de los ciudadanos en los gobiernos volviendo las estructuras eficientes y comprometidas con las demandas y necesidades de la sociedad, garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso de la función pública con base al mérito, habilidades y conocimientos con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para el beneficio de la sociedad.

Por tal motivo es urgente la capacitación en los servidores públicos para reducir las fallas que se mencionan anteriormente en las tablas por lo tanto los recursos humanos se han convertido en una fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas porque las competencias permite que los perfiles se relacionen de manera directa con los resultados que se esperan en cada departamento.

Capítulo III: Propuesta de capacitación permanente a los Servidores Públicos en el Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

A partir del diagnóstico de la problemática encontrada en el personal de Ayuntamiento de Almoloya de Juárez, Estado de México, se detectó la necesidad de capacitación permanente ya que la carencia de sistemas integrales de desarrollo de los recursos humanos en realidad son escasos, por tal motivo los servidores necesitan una reorientación y actualización de los programas y que estos contribuyan a innovar y mejorar las funciones.

Otro punto es la permanente movilidad del personal, es decir, que los gobiernos municipales cambian de personal cada tres años lo que afecta los resultados de la capacitación, pues desconocen los conocimientos, actitudes y capacidades del nuevo personal. Los servidores públicos de Almoloya de Juárez asisten a cursos cuyo contenido tiene poco o nulo contenido con las funciones que realmente desempeñan. También se observa que la aplicación de procedimientos en la contratación no es la rigurosa por lo tanto tienen una deficiencia en la detención de los requisitos que el servidor puede tener y lo que el puesto está solicitando.

Es necesario establecer una relación de mayor acercamiento e intercambio de información particularmente con los directivos públicos y los responsables de dichas tarea con el propósito de fomentar en ellos la realización de diagnósticos que permitan detectarlas fallas de la capacitación y recoger por otra parte, propuestas, sugerencias que coadyuven a actualizar, y ampliar programas para orientar mejor los esfuerzos realizados en la materia. Se pretende impulsar la vinculación entre los objetivos del gobierno municipal y el compromiso institucional, con el fin de fomentar el desempeño de calidad.

Al implementar las tecnologías a la gestión municipal tendrá como beneficio establecer técnicas y métodos que permitan impulsar estrategias y reconfigurar mecanismos para mejorar a la comunidad.

La capacitación tendrá el objetivo de contribuir a sentar bases de administración municipal cada vez más moderna, efectiva e innovadoras y con mayor capacidad

de respuesta política y administrativa en las exigencias sociales. Todo proceso de capacitación, implica por lo menos 3 fases: la detección de necesidades de capacitación, el diseño y operación de la estrategia de capacitación y la evaluación de los resultados obtenidos en las acciones realizadas.

Además, siempre será importante contemplar una fase de seguimiento, que permita recabar datos sobre el funcionamiento y los resultados logrados a lo largo de todo el proceso, con el fin de incorporar en lo subsecuente las mejoras necesarias.

Esquema 5: El proceso de capacitación.



Fuente: “Programa de Capacitación para las Unidades de Atención Ciudadana en los Gobiernos Municipales” 30 de Septiembre 2013.

Con ayuda del esquema mencionado anterior el ayuntamiento de Almoloya de Juárez aplicaría su capacitación de la siguiente manera en primer lugar se tendría que establecer las necesidades de los servidores públicos de cada departamento mediante encuestas, entrevistas, en segundo lugar se daría el resultado al presidente municipal y al director de recursos humanos con el fin de proporcionar

habilidades y conocimientos que los servidores públicos requieren y que estrategias se implementarían para lograr incrementar su efectividad en el trabajo.

Aquí también es importante mencionar que el ayuntamiento debe y tiene la obligación de financiar la capacitación una parte sería de los mismos recursos públicos y otra con la ayuda de Instituto de la Administración Pública del Estado de México (IAPEM) ellos colaborarían con capacitadores para la el desarrollo e implementación de la capacitación.

El siguiente paso sería establecimiento de las estrategias que este caso sería los cursos del catálogo de la capacitación, el tiempo de cada curso y establecer los objetivos que se desean establecer.

Y por último es necesario aplicar una evaluación de los resultados obtenidos para conocer el nivel de efectividad de los cursos y las habilidades que el servidor obtuvo y como los aplica en su tareas laborales con la finalidad de saber si se están alcanzando las metas establecidas.

3.1 Principios de la Capacitación.

La capacitación puede concebirse como una planeación, por lo cual debe consultarse y orientar objetivos en función de principios institucionales, que deben contribuir al desarrollo del potencial de los empleados. Es la respuesta de los diagnósticos de las necesidades como se ha mencionado anteriormente que se basa en criterios que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y equidad.

Principios de aprendizaje: son las vías por los cuales los servidores públicos aprenden de manera efectiva; mientras más se fomenten estos criterios más posible será un desarrollo con éxito, y estos son: participación y la realimentación.

También estos dependerá de las habilidades de enseñanza de los instructores estas personas deben tener, conocimiento general de tema, adaptabilidad, facilidad para relaciones humanas, que fomente la motivación y el entusiasmo para crear un clima de trabajo armónico, también se debe expresar instrucciones

claras y precisas. El criterio de la selección de los instructores es importante ya que serán seleccionados por diversos niveles y áreas del ayuntamiento.

Disposición y motivación de la persona: esta es necesaria para que los servidores públicos tengan un aprendizaje óptimo con el objetivo que los participantes reconozcan las nuevas herramientas que pueden tener para un mejor aprovechamiento.

Como anteriormente se mencionó la motivación es una necesidad simple pero es una tarea compleja. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas, pero es compleja porque se debe encontrar el impulso (incentivo) que la mayoría de los servidores desean.

Se debe tomar en cuenta la divulgación de la capacitación con el fin de sensibilizar al ayuntamiento del Municipio de Almoloya y trazar nuevas vertientes para fortalecer la administración de recursos humanos.

El objetivo de la capacitación permanente para los servidores públicos es:

Establecer requisitos a los que se sujetarán los servidores públicos en las acciones de capacitación, que permitan mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para realizar sus funciones con eficiencia, eficacia, honestidad y espíritu de servicio, con base en los derechos y obligaciones establecidos por ley.

Todas las acciones de capacitación solicitadas, deberán estar dirigidas al desarrollo de las habilidades, adquisición y actualización de conocimientos, y mejora de actitudes que brinden un mejor servicio y atención a los usuarios.

El programa de actualización se integrará con acciones de capacitación

Obligatoria y optativa:

a) Obligatorias: Aquellas ligadas al puesto que ocupa el servidor público de carrera.

b) Optativas: Aquellas que sirvan para otros puestos o conocimientos no propios del puesto que ocupa el servidor público de carrera.

Las capacidades se clasifican en:

a) Capacidades Profesionales: Se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que define y describe la propia dependencia sobre el quehacer de uno o varios puestos, con el fin de llevar a cabo el correcto desempeño de las funciones relacionados con el servidor público.

Se considerarán Capacidades Profesionales aquellas que cumplan con:

- Estar alineadas con las atribuciones y funciones de la Unidad Administrativa.
- Incluir los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el servidor público de carrera en el puesto que ocupa, permitiéndole desempeñar correctamente sus funciones.
- Estar orientadas a la razón de ser del puesto, en caso de tratarse de aspectos normativos.
- Estar registradas en el Catálogo de Capacidades.

b) Capacidad de Desarrollo Administrativo y Calidad: Conjunto de conocimientos enfocados a fortalecer el desempeño Institucional, la obtención de resultados, y el cumplimiento de las expectativas ciudadanas, así como que estén orientadas a:

- Reforzar la planeación, organización, dirección y control en la realización de los objetivos de la Institución o Unidad Administrativa.
- La mejora directa de los servicios o procesos internos de la Institución.
- La mejora de procesos, técnicas o mecanismos, cuando se trate de aspectos normativos.

- Contribuir al logro de una administración pública más eficiente, eficaz, transparente, responsable y comprometida.
- Fomentar el acercamiento entre los servidores públicos y la ciudadanía.
- Incrementar la capacidad de gestión de las autoridades.
- Mejorar la imagen de la administración municipal.

El presente catálogo de capacitaciones permanente está dirigido hacia:

- Presidente municipal.
- Síndico.
- Regidores.
- Servidores públicos municipales.
- Aspirantes a servidores públicos municipales.

3.2 Lineamientos del catálogo municipal

Se retomara algunas partes del Programa de Capacitación para los Servidores Públicos Municipales 2012 ya que concuerdan con las necesidades del ayuntamiento de Almoloya de Juárez para un desarrollo óptimo de las funciones.

Desarrollo humano: Corresponde a cursos cuyo objetivo primordial tiende a facilitar el desarrollo de capacidades emocionales con incidencia fundamental en la evolución de la persona e indirectamente en el desarrollo de las organizaciones mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Habilidades básicas: Corresponde a cursos que tienen como objetivo primordial proporcionar conocimientos que faciliten transversalmente el desarrollo de funciones, actividades y tareas en diferentes áreas de la administración municipal.

Habilidades políticas y directivas: Corresponde a cursos que tienen como objetivo el desarrollo de competencias que requieren de un dominio superior por parte de los directivos del primer nivel o un dominio intermedio de los mandos medios de la administración municipal y se reflejan en la capacidad de incrementar la competitividad, productividad e impacto en los programas y acciones de gobierno y administración.

En base a lo anterior se hace la propuesta de una capacitación permanente en el ayuntamiento de Almoloya de Juárez este se catalogó se dividirá en dos partes de cursos para su aplicación en donde se ubicaran las sede, mes, y horarios de cada actividad, el motivo para que se realicen así es para que el ayuntamiento pueda analizar y planificar el financiamiento en el Bando Municipal para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los servidores.

En el ayuntamiento se ubica dos tipos de servidores públicos:

- Servidores operativos.
- Servidores de confianza.

Se entiende por servidor operativo aquella persona que tiene funciones de carácter manual, material, administrativo, o técnico asignadas por sus superiores o determinadas en manuales internos de procedimientos o guías de trabajo.

Mientras que el servidor público de confianza como está señalado en el apartado B del Artículo 123 de la Constitución Mexicana son personas que desempeñan y disfrutan de las medidas de protección al salario y gozan de los beneficios de la seguridad social.

Son funciones de confianza las de dirección, subdirecciones, jefes de departamentos, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando son de carácter general, y que estén relacionados con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento. Por lo tanto los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos.

3.3 Desarrollo de los cursos del catálogo.

Antes de iniciar el desglose de los cursos del catálogo es necesario mencionar que los cursos están divididos en dos partes y se aplicaran cada mes iniciando con el mes de enero – julio la primera parte, mientras que la segunda parte será del mes de julio – diciembre con la finalidad que la capacitación del servidor público del municipio de Almoloya de Juárez tenga un seguimiento ya que con la movilidad que existe en la administración municipal no se sabe exactamente si la capacitación fue útil para la realización de sus funciones.

Es factor importante la participación de todos los servidores públicos de ayuntamiento sin importar el rango con el objetivo de saber y tener en claro las funciones de cada uno de ellos por lo tanto las brechas de ineficiencia disminuirían y aumentaría la eficiencia en los servicios.

La manera que la capacitación se realizara es la siguiente:

- Diagnóstico de las habilidades de los servidores públicos mediante entrevistas y cuestionarios realizados por el capacitador como consecuencia de esto se sabrá cómo se encuentra el servidor público en cuestión de conocimientos y técnicas en base a los resultados se aplicara los cursos que serán los dos últimos sábados de cada mes de 9:00 a 14:00 horas esto se tendría que hacer en el primer año de gestión del ayuntamiento el total de horas 144 horas aproximadamente.

Se tendría que buscar el fortalecimiento entre el capacitador y el servidor público para eliminar dudas en temas, habilidades, y conocimientos con la finalidad de establecer un ambiente de trabajo armónico, eficiente y con lealtad institucional en base al respeto, tolerancia y honestidad.

- En el segundo año los servidores públicos tendrían la obligación de poner en práctica lo que se aprendió en los cursos aplicando sus conocimientos adquiridos para un mejor desempeño en sus funciones y una mejor respuesta en la toma de decisiones.
- En el último año de la gestión se aplicaría una evaluación tanto interna como externa; la primera la tendrían que realizar los capacitadores y los resultados de estos tendrían que tener conocimiento el presidente municipal y el director de recursos humanos con la finalidad de saber el avance que obtuvieron los funcionarios, en la evaluación externa se llevaría a cabo al azar con los ciudadanos para saber si el servidor tuvo las herramientas

para solucionar u orientar sus dudas sobre el problema que está solicitando.

Con lo anterior el ayuntamiento restaría la falta de confianza que tiene los ciudadanos en los servidores públicos ya que tendrían antecedentes de que la gestión municipal están en buscando personas preparadas para solucionar y brindar servicios de calidad en base a la honestidad, responsabilidad y transparencia. Se mejorarían los procesos administrativos y clima laboral para un mejor desempeño.

Por otro lado también los servidores públicos tendrían armas para buscar y competir por diferentes puestos dentro del ayuntamiento con el deseo de tener una mejora en el tema económico sin dejar a un lado la lealtad que tiene con el servicio.

A continuación se dará conocer el nombre de los cursos que integra el catálogo y su desarrollo mediante el temario de cada uno ellos.

Cuadro I: Catálogo de Capacitaciones del mes de Enero - Junio

No.	Curso	Dirigido a	Lineamientos	Sede	Mes
1	<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección. Marco Jurídico Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. Especialmente: <ul style="list-style-type: none"> Presidente Municipal. Secretario. Regidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades directivas. Habilidades básicas 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	ENERO
2	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de evaluación y proyectos. Asuntos Laborales en tránsito municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos Especialmente: <ul style="list-style-type: none"> Jefe de recursos humanos y Responsables de áreas jurídicas. Director de obras publicas 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades directivas. Habilidades básicas 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	FEBRERO
3	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de bienes y servicios en el sector público. Estrategias de comunicación social. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos Especialmente: <ul style="list-style-type: none"> Director de administración Director de obras públicas. Secretario del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades básicas. Competencias específicas 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	MARZO
4	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas y medición del desempeño para la toma e decisiones. Desarrollo urbano sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. Especialmente: <ul style="list-style-type: none"> Director de desarrollo urbano. Director del medio ambiente. Director de obras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades políticas y directivas. Habilidades básicas. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	ABRIL
5	<ul style="list-style-type: none"> Ética para el servidor público municipal. Administración del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo humano. Habilidades políticas y directivas 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	MAYO

Cuadro I: Catálogo de Capacitaciones del mes de Enero - Junio

6	<ul style="list-style-type: none">• Servicios públicos municipales.• Logística.	<ul style="list-style-type: none">• Todos los servidores públicos. Especialmente:• Director de desarrollo urbano.• Director de obras públicas.• Director de administración.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades básicas.• Competencias específicas.	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	JUNIO
---	--	--	--	------------------------------------	-------

Cuadro 2: Catálogo de mes de Julio - Diciembre

No.	Curso	Dirigido a	Lineamientos	Sede	Mes
1	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para la organización en el trabajo. Elaboración de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades directivas. Habilidades básicas. Competencias específicas. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	JULIO
2	<ul style="list-style-type: none"> Mejorando la habilidades de comunicación. Introducción a las TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades directivas. Habilidades básicas. Desarrollo humano. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	AGOSTO
3	<ul style="list-style-type: none"> Excel básico. Introducción a la economía y contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades básicas. Competencias específicas. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	SEPTIEMBRE
4	<ul style="list-style-type: none"> Integración de equipos de trabajo. Clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Humano. Habilidades básicas. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	OCTUBRE
5	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para ordenar su lugar de trabajo. Como lograr la efectividad con excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo humano. Habilidades básicas y directivas. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	NOVIEMBRE
6	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional. Manejo de estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades básicas. Desarrollo humano. 	Ayuntamiento de Almoloya de Juárez	DICIEMBRE

CURSOS DEL MES DE ENERO- JULIO.

Primer curso.

- Alta dirección.
- Marco jurídico municipal.

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Especialmente: Presidente municipal, Secretario de Ayuntamiento y Regidores.

Objetivo: que los servidores de diferentes rangos sepan que función y que asuntos les compete con la finalidad de realizar mejor sus tareas, además de conocer el marco normativo, las facultades que tienen las autoridades municipales en la administración y de dotarse de herramientas técnicas, prácticas y teóricas para que su gestión sea innovadora, y eficiente.

Temario

1. Conceptos generales.

- El Municipio.
- Autonomía municipal.
- El Ayuntamiento, órgano de gobierno y administración del municipio.

2. El marco constitucional del municipio.

- El artículo 115 Constitucional.

3. El municipio en la legislación federal.

4. El municipio en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

5. Ley orgánica municipal. Otras disposiciones aplicables.

6. Reglamentación municipal

7. Introducción a la política, gobierno y administración pública municipal.

- Política y gobierno.
- El Ayuntamiento.

8. Manejo de crisis.

- Aspectos teóricos.
- Elaboración de escenarios y plan de acción.

9. Prospectiva y negociación.

- Prospectiva.
- Análisis político y de riesgo.
- Negociación de conflictos.

10. Competencias y habilidades directivas.

- Liderazgo.
- Formación de equipos
- Planeación estratégica.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Sistema de profesionalización de los servidores públicos.

MES: enero

Horario: 9:00 a.m. a 14: 00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez.

Segundo curso.

- Formulación de evaluación de proyectos.
- Asuntos laborales en la transición municipal

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Especialmente: director de obras públicas, director de recursos humanos y responsables de áreas jurídicas.

El objetivo: es formular y evaluar propuestas de inversión mediante el análisis de proyectos presentes y futuros de la gestión en turno, mejorar y promover herramientas para que la gestión de los recursos humanos, fortalezca al municipio y brindar los servicios básicos y que estos sean de manera eficiente y con calidad.

Temario

1. Evaluación socioeconómica de proyectos de inversión.
2. Fuentes y programas de financiamiento público, privado y mixto.
3. Administración y gestión de proyectos.
4. Mecanismos de evaluación.

5. Rasgos generales de la Constitución Política.
6. Ley Federal del Trabajo y reforma laboral.
7. Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.
8. Ley de Seguridad Social para los servidores Públicos del Estado de México y Municipios.

9. Condiciones Generales de Trabajo.
10. Obligaciones de las instituciones públicas.
11. Manejo eficiente de personal.
12. Recomendaciones para selección de personal durante cambios de administración.
13. Seguridad social.
14. Riesgos de trabajo.

MES: febrero

Horario: 9:00 a.m. a 14: 00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez.

Tercer curso.

- Adquisición de Bienes y Servicios en el Sector Público.
- Estrategias de la Comunicación Social.

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Especialmente: director de administración, director de obras públicas y secretario de ayuntamiento.

Objetivo: Controlar oportunamente y efectivamente los recursos públicos destinados al cumplimiento de los fines esenciales del municipio en coordinación con la administración y así cumplir con los requerimientos de cada área del ayuntamiento también es un factor importante la comunicación entre la ciudadanía con el propósito de disminuir las confusiones a la hora de ejecutar las acciones.

Temario:

1. Promover y análisis de Políticas de Compras.
2. Establecer ciclo de compras.
 - En las empresas industriales: relación entre calidad y precio.
 - En las empresas comerciales: el costo de los productos y la demanda que tiene.
 - En las empresas de servicio: satisfacción de las necesidad del servidor público.
3. Operaciones previas a la compra.
 - Análisis de las necesidades.
 - Recepción de Boletines.
 - Solicitudes de los proveedores.

4. La comunicación.

- Definiciones.
- La comunicación interpersonal.
- La comunicación social institucional.

5. Comunicación interna.

6. Comunicación externa.

7. Redes sociales, presente y futuro.

Mes: marzo

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Cuarto curso.

- Estadística y Medición del Desempeño para la Toma de Decisiones.
- Desarrollo Sustentable

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Especialmente: director de desarrollo urbano, director de medio ambiente y director de obras públicas.

Objetivo: Analizar toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias de cada área del ayuntamiento y así promover la planificación para que el desempeño cubra todas las demandas del interior de la administración. También es necesario responder las exigencias de la comunidad, en las áreas de ecológica, económica y social con el fin de brindar mejor servicio.

Temario

1. Investigar la información.
2. Definir el problema.
3. Identificar los objetivos de la decisión.
4. Desarrollar alternativas.
5. Evaluación de las alternativas.
6. Implementar las decisiones.

7. Concepto de desarrollo urbano sustentable.
8. Elementos que condicionan el desarrollo urbano:
 - Condiciones físico-espaciales.
 - Medio ambiente (recursos hídricos, forestales, flora y fauna).

- Población.
- Actividades económicas y sociales.
- Cultura.
- Vivienda.
- Suelo: usos, mezcla de usos, tenencia de la tierra.
- Infraestructura

Mes: abril

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Quinto curso.

- Ética para el Servidor Público Municipal.
- Administración del Tiempo

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Fortalecer los valores de todos los servidores públicos en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, mediante el fomento, promoción y difusión de los principios y virtudes. Además de analizar técnicas y herramientas que permitan distribuir adecuadamente actividades en el ámbito laboral y personal, a partir de la concientización del concepto de tiempo como recurso vital y no renovable para las organizaciones y los individuos.

Temario

1. De la ética a la ética pública.

- Generalidades y principios de la ética.
- La ética en los asuntos de gobierno y de gestión pública.

2. La ética en la gestión pública. Desarrollo, principales modelos y estado de la cuestión.

3. Los códigos de éticas en los asuntos de Estado.

- La ética en la gestión pública de México.
- Normas de conducta de la administración pública internacional para funcionarios de Naciones Unidas.

4. Planeación del tiempo. Recurso no renovable.
5. Organización.
6. Obstáculos en el uso del tiempo.
7. Efectos patológicos del mal uso del tiempo.
8. Tiempo libre.
9. Desarrollo personal.

Mes: mayo

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Sexto curso.

- Servicios Públicos Municipales.
- Logística

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Especialmente: director de desarrollo urbano, director de obras públicas, director de administración.

Objetivo: Conocer las diversas técnicas y estrategias para mejorar la imagen urbana del municipio, así como la normatividad para que permita una mayor legibilidad de las zonas y eventos que la administración municipal realice.

Temario

1. Imagen urbana.
2. Paisaje e identidad urbana e histórica del municipio
3. Tipos de señalamientos.
4. Normatividad.
5. Plan integral de nomenclatura y señalización.
6. Definición de las etapas, objetivo, propósito y alcances del evento.
7. Etapas del evento, objetivos, alcances, duración, cronograma y fechas críticas.
8. Definición de insumos materiales.
9. Definición de servicios personales para el evento.
10. Viabilidad financiera, técnica y política del evento.
11. Diseño de la imagen del evento: concepto y justificación.
12. Mecanismos de seguimiento y evaluación del evento.

Mes: junio

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

CURSOS DE MES DE JULIO- DICIEMBRE.

Primer curso.

- Estrategias para la Organización del trabajo.
- Elaboración de proyectos

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Mejorar las reglas, procedimientos, y trámites para un mejor desarrollo del trabajo, proporcionando elementos para la elaboración de proyectos y la importancia que adquiere cada uno de ellos con el fin de alcanzar los fines que se han planteado en el Ayuntamiento.

Temario

1. Planificación Estratégica.
2. Toma de decisiones.
3. Departamentalización.
4. Comunicación laboral.
5. Motivación
6. Introducción a la elaboración de proyectos.
7. Diagnóstico del problema.
8. Planificación.
9. Ejecución.
10. Evaluación.
11. Informe final.

Mes: julio

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Segundo curso.

- Mejorando las habilidades de comunicación.
- Introducción al manejo de los TIC.

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Mejorar las conductas emitidas por los servidores públicos y así expresar sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de un mejor modo con la finalidad de eliminar confusiones en el trabajo y al mismo tiempo introducir nuevas tecnologías ya que son herramientas esenciales en la actualidad para ser el trabajo más eficaz con otros ámbitos de gobierno.

Temario

1. Estrategias para el desarrollar de habilidades sociales
2. Componentes conductuales de la comunicación
 - Emisor.
 - Receptor.
 - Mensaje.
 - Canal.
 - Código.
 - Contexto.
3. Las pautas básicas para conseguir una comunicación oral eficaz.
4. Componentes no verbales
 - La mirada
 - La expresión facial
 - La postura corporal
 - La apariencia personal

5. Componentes paralingüísticos.

- El volumen.
- El tono.
- El timbre.
- La claridad.
- La velocidad.
- El énfasis.
- la fluidez.
- las pausas.

6. Funciones de las TIC.

7. TIC en relación con la gestión municipal.

8. Impacto en las funciones de los servidores públicos.

9. Beneficios del gobierno electrónico municipal.

Mes: agosto.

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Tercer curso.

- Excel Básico.
- Introducción a Economía y Contabilidad.

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Actualizar a los servidores públicos para el uso adecuado y eficaz de este programa y así facilitar la relación con operaciones y al mismo tiempo fomentar la honestidad y transparencia en los recursos financieros que la contabilidad y la economía del ayuntamiento requiere.

Temario:

1. Introducción.
2. Importancia en la gestión municipal.
3. Elementos básicos.
 - Hoja y libro.
 - Barra de títulos.
 - Barra de menú.
 - Barra de herramientas o iconos.
 - Barra de fórmulas.
4. Evaluación de los conocimientos adquiridos.
5. Introducción a la economía y contabilidad.
 - Conceptos básicos.
 - Oferta-Demanda.
 - Concepto de distribución.

- Concepto de necesidad.
 - Clasificación de necesidades.
6. Utilidad de la economía y contabilidad.
- Concepto de utilidad.
 - Producción y productividad.
7. Trabajo en relación de la Economía y Contabilidad.
- Concepto de trabajo.
 - Combinación y división de trabajo.
8. Finanzas en el Municipio.

Mes: septiembre.

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Cuarto curso.

- Integración de Equipos de Trabajo.
- Clima laboral.

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Lograr que los servidores públicos se integren a los equipos de trabajo para una buena comunicación y así lograr eficiencia en el desarrollo de sus funciones y fomentar el clima laboral para lograr una relación armónica entre los miembros.

Temario

1. Introducción.
2. El poder de la confianza.
3. Desarrollo humano.
4. Logística y manejo de grupos.
5. Reglas de participación.
6. Comportamiento de los servidores públicos.
7. Clima laboral.
8. Componentes del clima laboral.
 - Liderazgo.
 - Relación entre funcionarios- jefe.
 - Adaptabilidad.
 - Relaciones intrapersonales.
 - Compromiso - productividad.

- Organización.

Mes: octubre.

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Quinto curso.

- Estrategias para ordenar el lugar de trabajo.
- Como lograr la Efectividad con Excelencia

Dirigido: a todos los servidores públicos.

Objetivo: Dar a los servidores públicos herramientas suficientes para organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, logrando así resultados integrales excelentes planificados por lo tanto alcanzar las metas establecidas.

Temario.

1. Estrategias para ordenar lugar de trabajo y aumentar la productividad.
2. Calidad en los servicios Públicos.
3. Herramientas para la gestión de calidad.
4. Herramientas para la mejora y resolución de problemas.
5. Herramientas para la planificación.
6. Herramientas para el control.

Mes: noviembre.

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos últimos sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Sexto curso.

- Inteligencia Emocional.
- Manejo de Estrés.

Dirigido: a todo los servidores públicos.

Objetivo: Dar a los servidores públicos habilidades que permitan apreciar y expresar, de manera equilibrada emociones y entender a los demás con el objetivo de disminuir el estrés en los funcionarios y así lograr efectividad en su trabajo.

Temario

1. Autocontrol.
2. Motivación.
3. Empatía.
4. Habilidad social.
5. Introducción al tema de estrés laboral.
6. Causas más frecuentes.
7. Prevención y manejo del estrés en los servidores públicos.
8. ¿Cómo mejorara la comunicación con tus compañeros y tu jefe?

Mes: diciembre.

Horario: 9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Los dos primeros sábados del mes.

Sede:

Ayuntamiento de Almoloya de Juárez

Para concluir el capítulo es necesario recalcar la importancia de las actividades desarrolladas anteriormente en las dos partes del catálogo para dar pronta solución a los problemas de las diferentes áreas. En el ayuntamiento de Almoloya de Juárez se necesita de funcionarios independiente, participativo, con capacidad para tomar decisiones en las áreas de su competencia, creativo y propositivo para resolver o mejorar sus procesos de trabajo. Sin embargo, tanto la experiencia escolarizada como la laboral han contribuido a generar las características opuestas en el personal, por lo que la capacitación debe romper con estas inercias utilizando, entre otras cosas, métodos y técnicas que propicien la participación del personal, el análisis, la crítica, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y todas aquellas capacidades que le permitan ir cambiando su posición pasiva a una más activa

Tomando en cuenta que los servidores Públicos manejen contenidos actualizados y relevantes congruentes con su perfil este es otro aspecto importante para que la capacitación logre su propósito. Tienen que ser contenidos que le ayuden a cuestionar su propio trabajo y a interesarse en cómo mejorarlo. El ambiente de trabajo en el que se insertará al servidor público después de haber sido capacitado, debe proporcionar apertura y estrategias para fortalecer la capacitación.

La modernización de las administraciones municipales es necesaria para poder hacer frente a los retos de la actualidad, ya que es el ámbito más cercano a la ciudadanía y en cual la capacitación y actualización e incluso la formación de los funcionarios son esenciales para un desempeño con eficiencia y calidad.

Finalmente como se ha estado manejando en todo el trabajo el fortalecimiento de los recursos humanos es la base para que el clima laboral sea armónico se desarrolle de una manera equilibrada con la finalidad que los servicios de la comunidad sean satisfactorios para la población.

Por tal motivo los cursos del catálogo desarrollados anteriormente son una herramienta que se deben aplicar necesariamente al Municipio no sólo para explotar las habilidades del personal tanto de confianza como los operativos, sino también para sensibilizarlos en cuestión de género ya que es una modalidad de estrategia para que la convivencia y el compromiso de los servidores públicos se hagan fuertes.

Sensibilización de género: Implica que las personas que enseñan, ejecutar programas y políticas públicas es decir, quienes juzgan, administran, elaboran presupuestos, toman decisiones , definen lineamientos de contratación laboral , entre otras actividades de quehacer institucional, abran los ojos y vean , escuchen huelan, elaboren y toquen la realidad de la problemática y las desigualdades laboral y equidad de género (Guía metodológica para la Sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación y la Administración Pública)

Cada curso tiene como finalidad la solución de dudas y aclarar las funciones de los servidores públicos que tiene su cargo por lo siguiente brindara un mejor servicio a los habitantes y eliminaran brechas de ineficiencia.

Los capacitadores serán personas que conozcan sobre el tema y para esto el municipio de Almoloya de Juárez tendrá la obligación de gestionar ayuda del IAPEM ya que es un instituto que apoya el mejoramiento de la organización y de las instituciones administrativas con la finalidad de proporcionar gente que conozca sobre los temas.

Al finalizar la capacitación se realizará un examen donde se evaluarán los resultados tanto de los participantes esto permitirá diseñar programas y actividades donde tenga como objetivo transmitir la información relacionada con el ayuntamiento.

Mediante el contenido de éstos, los miembros tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar conocimientos, relacionarse con los diferentes funcionarios que integra el ayuntamiento, así podrán satisfacer sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos que ayudaran a aumentar competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a que el Ayuntamiento alcance sus metas y que vuelva a tener la confianza de sus habitantes.

Para facilitar el desempeño de los servidores se tendrá como herramienta un registro de evaluación con la finalidad de llevar un control de lo que se realizó y cuál fue el avance, esto permitirá al departamento de recursos humanos seleccionar al personal más calificado en consecuencia de esto se realizaran certificados de las habilidades y compromiso que tiene los servidores en su trabajo.

FORMATO 1: Control de evaluación.

Nombre del capacitador: _____

Nombre de la capacitación: _____

Fecha de comienzo y termino: _____

No.	Nombre y Apellidos	Carnet de Identificación	C. de Trabajo	Escolaridad	Nota final

Como se mencionó anteriormente la ciudadanía es un factor importante para la saber el alcance y resultados de la capacitación por lo cual se aplicaran encuestas al azar lo cual permitirá una comparación de la capacitación tanto internamente como externa por lo tanto permitirá una realimentación del desempeño de los servidores públicos.

Cabe mencionar que las encuestas no serán realizadas por los servidores del ayuntamiento de Almoloya de Juárez, se tendría que gestionar ayuda de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UAEMEX, esta brindaría ayuda mediante anuncios en la coordinación de extensión que alumnos están interesados en realizar esta actividad con el objetivo que las respuestas que brinden la ciudadanía sean lo más verazmente posible, el ayuntamiento de Almoloya de Juárez tendrá la responsabilidad de brindar viáticos a los estudiantes que estén interesados.

Esta base de resultados se dará a conocer a los capacitadores y posteriormente al director de recursos humanos y presidente municipal del ayuntamiento de Almoloya de Juárez ellos tendrán la obligación de quedarse con los servidores que cubran el totalmente el perfil que se requiere en su trabajo por lo tanto los servicios que brindaran a los habitantes serán con una mayor eficiencia y calidad.

Conclusiones

En el Presente trabajo se recalca la importancia y la necesidad de capacitar a los servidores públicos ya que la capacitación como se menciona anteriormente es una herramienta donde:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Mejora la relación de jefes- empleados
- Promueve la comunicación en todo el Ayuntamiento.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto donde se está desarrollando.
- Permite el logro de las metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Por tal motivo es necesario que los servidores públicos del ayuntamiento del municipio de Almoloya de Juárez cuenten con una capacitación permanente por medio de los cursos del catálogo donde se desarrollan las actividades para mejorar habilidades y aptitudes para un mejor desempeño.

Tras la aplicación del cuestionario se observó la necesidad de capacitar todas las áreas que integran el ayuntamiento especialmente la de recursos humanos porque cuenta con una fuerte debilidad lo cual ocasiona que los miembros que

ingresan al sector público no cuentan con herramientas necesarias para su desarrollo laboral como personal lo cual da como resultado la falta de compromiso.

Como ya se menciona la capacitación es de suma importancia para fortalecer la Gestión del municipio ya que, el 62.7% de los servidores públicos nunca han recibido una capacitación y la mayoría sólo han recibido adiestramiento lo cual es un grave error ya que no se fortalece el trabajo en equipo, la comunicación laboral, la organización, toma de decisiones en trabajo.

El ayuntamiento de Almoloya de Juárez no cuenta con una capacitación relevante lo que hace que existan problemas en identificar a los candidatos y puestos correctos por lo tanto trunca los objetivos establecidos al inicio de la gestión.

El ayuntamiento municipal tiene la obligación de invertir en capacitación permanente con capacitadores actualizados en temas de administración, motivacionales, de ética y responsabilidad del servidor público con la ciudadanía entre otros.

Es necesario que los servidores públicos cuenten con habilidades suficientes para conservar su puesto ya que la capacitación tiene como finalidad buscar a personas capaces de responder a las demandas de la actualidad en cuestión administrativa y al mismo tiempo que promuevan un clima laboral armónico.

Es necesario impulsar la motivación entre los integrantes del ayuntamiento para que los lazos laborales se han estables y para eso se requiere que la capacitación sea un proceso continuo, como se mencionó los cambios constantes de programa y personal son un obstáculo para el fortalecimiento del ayuntamiento ya que no se cuenta con una estabilidad.

El ayuntamiento tiene el deber de innovar técnicas en búsqueda de facilitar trámites, servicios, programas para la mejora de calidad y dar así la oportunidad que los servidores suban de puesto.

La hipótesis que se manejó a lo largo del trabajo fue que a falta de un sistema de capacitación permanente la administración de Almoloya de Juárez no se ha

desarrollado adecuadamente por tal motivo lo servidores públicos no son capaces de desempeñar su trabajo debe como de ser. Y como se puede observar fue verídica ya que la capacitación pretende desarrollar, complementar, perfeccionar los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de los cargos o aptitudes

En el capítulo dos se observa que los funcionarios tienen temor a ser capacitados ya que no conocen sus habilidades para desarrollar su trabajo y por lo tanto la realización de exámenes, evaluación son descartadas entre ellos ya que no quieren perder su puesto.

La serie de adiestramientos “relámpagos” sin una planeación ni elaboración adecuada como se realiza en el ayuntamiento, ha provocado que el desarrollo sea confuso, y con torpezas ya que los servidores públicos no aplican los conocimientos adecuadamente por esa razón el resultado es la incompetencia en las funciones administrativas-técnicas lo cual afecta directamente la confianza de los ciudadanos y el fortalecimiento de la gestión.

Otro punto sobresaliente es la relación de jefes con los servidores y servidores con servidores ya que se debe fortalecer la comunicación lo cual representa una herramienta favorable para el clima laboral armónico y la capacitación porque como se mencionó se manifiesta que necesidades tienen para que su desempeño sea eficiente.

El objetivo de los cursos en el catálogo es proponer herramientas para desarrollar habilidades de desarrollo humano, habilidades básicas, y habilidades políticas basadas en la responsabilidad y la ética para un buen funcionamiento.

El personal bien capacitado y dispuesto es capaz de ofrecer estabilidad institucional, donde se pretenda innovar para contribuir a mejorar al municipio. Un empleado sin motivación permanecerá en el ayuntamiento mientras consigue otro trabajo que cubra sus expectativas. De tal manera que para medir la calidad del personal es importante considerar el nivel de desempeño que obtiene a través del desempeño que tendrá después de la capacitación.

La capacitación en nuestro país debe ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua, ya que las exigencias de los retos del municipio y de la actualidad requieran. En la medida que se capacite al personal éste será más eficaz en su tarea que su puesto necesite, se realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor nivel de vida. Mientras que el ayuntamiento obtiene beneficios a la hora de capacitar a su personal puesto que los servidores preparados elevan el nivel de productividad y realizan su trabajo en forma eficiente, reduciendo de esta manera costos en el ayuntamiento.

Bibliografía.

1. AGUILAR VILLANUEVA, Luis (1993), Problemas Públicos y Agenda de Gobierno, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.
2. AMARO GUZMAN, Raymundo (1987), Administración de Personal, México, Limusa.
3. BANDO MUNICIPAL DE ALMOLOYA DE JUAREZ (2010).
4. BANOBRAS-UNAM (2001), "Manual para la Gerencia Municipal núm.4" el municipio mexicano: retos y desafíos en el siglo XXI, México, UNAM.
5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2009), México Porrúa.
6. CHAVEZ, Margarita (1985), El Servicio Civil de Carrera Mexicana en la Administración Pública Mexicana, Porrúa.
7. CHIAVENATO, Idalberto (2006), Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones México McGraww-Hill.
8. DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL (1991) México, INAP.
9. DUHAUL, Miguel (1972), La Administración de Personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico, México, Porrúa.
10. ESTRADA, Agustín (1990), "Técnicas Empleadas para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en un grupo de empresas pertenecientes a la Asociación de Relaciones Industriales de Toluca", México Facultad de Ciencias de la Conducta, UAEM.
11. FLORES, Adrián (2005), "Guía de recursos humanos para la administración pública", en Manual de Administración de Recursos Humanos, México, Inafed.
12. GACETA DEL ESTADO DE MEXICO (2005), Toluca de Lerdo, núm.3, México.

13. GOMEZ, Luis (1997), *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España, Prentice Hall
14. GUERRERO, Omar (2011), *Historia del Servicio Civil de Carrera en México*, IAPEM, Porrúa.
15. HARO, Guillermo (1999), *Como servir mejor a los ciudadanos*, México, INAP.
16. HERNANDEZ, Adriana (1994), *Administración y Desarrollo de Personal Público*, México, INAP.
17. HINRICHS, John (1976), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally College.
18. HOYER, S (1970), "Manual de reglas industriales", Sao Paulo, Pioneira.
19. KLINGER, Donald (2001), *La Administración del Personal en el Sector Público. Contextos y Estrategias*, México, Mc Graw Hill.
20. *LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EN MÉXICO* (1997), INAP, México.
21. *LEYES Y REGLAMENTOS DEL ESTADO DE MÉXICO* (2000), Secretaría General de Gobierno del GEM, México.
22. *Manual de gestión de recursos humanos* (2002) México INAFED.
23. MERINO, Mauricio (2006), *La gestión profesional de los municipios en México*, México, CIDE.
24. Moctezuma, Esteban (1999) *Por un gobierno con resultados. El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*, México, Fondo de Cultura Económica.
25. MORALES Y GOMEZ, Juan Miguel (2009), *Actualidad y prospectiva de la profesionalización de los servidores públicos municipales en el Estado de México*, México, IAPEM, Porrúa.
26. PEREZ, Sylvia (1999), *Glosario de Administración de Personal*, México IAPEM.

27. PICHARDO, Ignacio (2001), Modernización Administrativa, México, Colegio Mexiquense.
28. Reforma Administrativa, Presencia y Pensamiento, Testimonios (1974), México, IAPEM.
29. SALAZAR, Julián (1990), Desarrollo Administración y Planeación Municipal. México, INAP.
30. SECRETARIA DE GOBERNACION (1993), Gobierno y administración municipal en México, México
31. STONER, James (1987), Administración, México, Prentice Hall.
32. WAITE, William W. (1952), Personnel administration, Nueva York, Ronald Press.
33. WHITEHILL Jr., Arthur M (1995), Personnel relations, Nueva York, McGraw-Hill.
34. YODER, Dale (1956) Personnel management and industrial relation, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Hemerografía.

1. BAUTISTA, Oscar Diego, (2004), “La Trascendencia de la Ética en la Administración Pública”, Revista IAPEM, núm. 57, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
2. PARDO, María del Carmen, (1996), “El Servicio Pública de Carrera: experiencias de la profesionalización y permanencia en la función pública en México, Revista IAPEM, núm. 31, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
3. VILLALOBOS Cruz Osvaldo, (2002), “Ambiente Público y Servicio Profesional de Carrera en México”, Revista IAPEM, núm. 53, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Páginas electrónicas consultadas.

[http://www.clad.org.ve/siare/innovaciones en Gestión Publica 2005.](http://www.clad.org.ve/siare/innovaciones%20en%20Gesti3n%20Publica%202005)

[http://al -proceso-de-capacitacion-y-desarrollo.html.](http://al-proceso-de-capacitacion-y-desarrollo.html)

[http:// www.Toluca.gob.mx.mx/plan de desarrollo municipal 2006.](http://www.Toluca.gob.mx.mx/plan%20de%20desarrollo%20municipal%202006)