

31921  
89



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

## EL SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (SIFOC): UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A  
CLAUDIA ELIZABETH JIMÉNEZ SALAZAR



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO

2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES Y HERMANOS:**

Por su amor y apoyo incondicional.

### **AL MAESTRO CLAUDIO CARPIO Y EL LICENCIADO CÉSAR CANALES:**

Por su valiosa asesoría y reconocida trayectoria profesional.

### **AL MAESTRO CARLOS FLORES:**

Por su amistad, paciencia y destacado profesionalismo.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROCESO CAPACITADOR</b>	<b>4</b>
1.1 Conceptualización	4
1.2 Marco jurídico de la capacitación en México	6
<b>2. LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SECODAM)</b>	<b>9</b>
2.1 Organigrama y atribuciones	9
2.2 Misión y visión	16
2.3 La Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA)	18
2.3.1 Objetivos estratégicos	21
2.3.2 Misión y visión	22
2.3.3 Servicios	23
<b>3. EL SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (SIFOC)</b>	<b>25</b>
3.1 Definición	25
3.2 Objetivos	29
3.3 Componentes	29
3.3.1 Diagnóstico institucional	30
3.3.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación	32
3.3.3 Programación de las acciones de capacitación	36
3.3.4 Ejecución de las acciones de capacitación	37
3.3.5 Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación	39

C

<b>4. EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES</b>	<b>42</b>
4.1 La formación del psicólogo de la FES Iztacala.	42
4.2 El rol del psicólogo en la UDA de la SECODAM	48
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>

## INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta el resultado de la experiencia profesional del psicólogo, durante tres años y siete meses en la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), dependencia de la Administración Pública Federal (APF), particularmente a cargo de la Dirección de Formación y Capacitación.

Durante la estancia en dicha institución, comprendida entre abril de 1998 y noviembre de 2001, la visión gubernamental de la APF puede resumirse de la siguiente manera. La administración pública desempeña un papel esencial para la transformación integral del país, al cumplir con la tarea fundamental que la sociedad le ha conferido de formular y conducir en el marco del estado de derecho, políticas públicas que promuevan el desarrollo sustentable y garanticen la satisfacción de sus necesidades y requerimientos, a través del otorgamiento de bienes y servicios.

En consecuencia, la responsabilidad de la SECODAM era contribuir a una administración pública accesible, moderna y eficiente que promoviera el uso racional de los recursos públicos y cumpliera cabalmente con programas transparentes y flexibles de rendición de cuentas, lo que es un reclamo de la población y un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad nacional.

El gobierno está llamado a ser ejemplo de eficiencia, honestidad y aptitud para cumplir metas y objetivos; para lograrlo requiere de una renovación que revitalize sus esquemas de trabajo, reoriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos y modernice sus métodos de gestión. El logro de lo anterior era responsabilidad de la UDA.

El quehacer de la Institución y de la Unidad, se realizaron en cumplimiento a lo establecido en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 – 2000 y las funciones aquí descritas respondieron a lo establecido en el subprograma Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, uno de los cuatro componentes del mismo.

Este reporte de trabajo describe la labor profesional en torno a una propuesta metodológica para planear, operar y evaluar las acciones de formación y capacitación de los servidores públicos (incluyendo los ámbitos estatal y municipal), que parte del análisis sistemático sobre la organización y operación de las instituciones gubernamentales: el Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC).

## **RESUMEN**

El presente de reporte de trabajo describe la labor profesional del psicólogo como Director de Formación y Capacitación en la UDA de la SECODAM y se desarrolla en torno a una propuesta metodológica para planear, operar y evaluar las acciones de formación y capacitación de los servidores públicos. El reporte está organizado en cuatro partes: en la primera de ellas se conceptualiza el proceso capacitador y se revisa el marco jurídico de la capacitación en México; en la segunda se abordan las características y atribuciones de la SECODAM y, en particular, de la UDA; en la tercera se describen los objetivos y componentes de la propuesta metodológica del SIFOC; en la cuarta y última parte, se encuentra una reflexión de la participación del psicólogo en la administración del proceso capacitador y se analiza, de manera particular, la formación profesional del psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala y su relación con las habilidades requeridas para el desempeño de esta función, así como el rol de éste en la institución gubernamental que se reporta.

Se concluye que frente al desempeño de actividades laborales que exigen aporte intelectual, innovación y adaptación, la capacitación continua, sistemática e integral del individuo se transforma en un elemento indispensable de la nueva cultura laboral y que los cambios en los mercados de trabajo tienen implicaciones directas para la educación y la capacitación, situación que obliga a las instituciones educativas a establecer y dar seguimiento permanente a sus mecanismos de vinculación formación – demanda nacional y a ofrecer facilidades a los egresados para transitar del sistema educativo al mercado laboral y viceversa:



# 1. EL PROCESO CAPACITADOR

## 1.1 Conceptualización

Si bien es cierto que capacitación no es el único camino que garantiza el cumplimiento de objetivos institucionales, si es la herramienta a través de la cual se forma, actualiza y desarrolla el capital humano como elemento sustantivo que impulsa la productividad de la institución.

Según Pinto (1993), podemos decir que la capacitación:

- Es un proceso en el cual debe seguirse un orden para alcanzar resultados concretos.
- No es sinónimo de cursos.
- Permite a las instituciones desarrollar a su factor más importante: el humano.
- Es una herramienta de gestión y superación.
- Contribuye a la instrumentación de procesos de cambio organizacional.

Según Jauli y Reig (2001), cuando una persona trabaja en una organización, va adquiriendo los rasgos sociales que la organización fomenta: el trabajador se adapta al estilo social de la organización y modifica su estructura personal.

De esta manera, la capacitación adquiere una connotación significativamente diferente, se convierte en una estrategia organizacional y en una necesidad real.

La función de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

La capacitación se concibe como el proceso y conjunción de elementos debidamente estructurados y dinámicos que se relacionan constantemente y se adaptan según los cambios generados en el entorno organizacional.

En resumen:

*Capacitación es un proceso mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para mejorar el desempeño de las funciones laborales.*

El proceso capacitador está integrado por cuatro etapas:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Programación
- Ejecución
- Evaluación y seguimiento.

## **1.2 Marco jurídico de la capacitación en México**

En el Compendio Jurídico de Recursos Humanos (2001), el marco jurídico de la capacitación en México se resume como sigue:

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

#### ***CAPÍTULO I***

#### ***ARTÍCULO 123***

#### ***APARTADO A***

#### ***FRACCIÓN XIII***

Las empresas estarán obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deben cumplir con dicha obligación.

#### ***FRACCIÓN XXXI***

Será competencia de las autoridades federales, la aplicación de las leyes de trabajo en los asuntos relativos a:

#### **b) Empresas**

Obligaciones patronales en materia educativa, de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

### **Ley Federal del Trabajo**

#### ***TÍTULO CUARTO***

#### ***CAPÍTULO I***

*ARTÍCULO 132*

Son obligaciones de los patrones:

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

*CAPÍTULO III BIS*

*ARTÍCULO 153-A*

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento.

En adición para el sector público y como sustento de la propuesta que se presenta en este reporte de trabajo profesional, aplica lo siguiente:

Reglamento Interior de la SECODAM

*CAPÍTULO V*

*ARTÍCULO 10*

La UDA estará adscrita al Titular de la Secretaría, y tendrá las siguientes atribuciones:

VI. Diseñar y promover la adopción de medidas y programas que conduzcan al incremento de la productividad en dependencias y entidades y estimulen la capacitación y la vocación de servicio de los servidores públicos, a efecto de que sean aprovechadas y aplicadas con criterios de eficiencia y eficacia.

## PROMAP 1995-2000

### *Subprograma IV.4*

#### *Objetivos*

- Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades, se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

### *LÍNEAS DE ACCIÓN*

#### *Actualización de conocimientos y habilidades*

- A partir de 1996, las dependencias y entidades deberán emprender acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad y la mejoría en los estándares de servicio, y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías.
- Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como una forma de garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público. Esta información será objeto de actualización y seguimiento.

## **2. LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SECODAM)**

El Reglamento Interior de la SECODAM (2000), establece que esta institución es la dependencia del Ejecutivo Federal encargada del despacho en el orden administrativo, de los siguientes asuntos: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal, administración de los bienes inmuebles federales y normatividad para la conservación de dichos bienes.

### **2.1 Organigrama y atribuciones**

El reto de la SECODAM es el de contribuir a una mejora permanente de los servicios gubernamentales, transparentar el uso de los recursos, garantizar el cumplimiento puntual de los programas e instrumentar un proceso de rendición de cuentas más amplio y desagregado.

Para lograrlo, la Dependencia se organizó en cuatro áreas sustantivas, a las que se les encomiendan las siguientes funciones:

- La Subsecretaría de Atención Ciudadana y Contraloría Social, impulsa la participación activa y corresponsable de la ciudadanía en las tareas de control y vigilancia de la acción gubernamental y promueve nuevos vínculos y canales de comunicación entre la sociedad y el gobierno.

La Subsecretaría de Normatividad, Control y Evaluación de la Gestión Pública, promueve el establecimiento de un marco jurídico – administrativo dinámico, simplificado y moderno en el Gobierno Federal, asimismo diseña y aplica el sistema de control y evaluación gubernamental que se opera con el concurso de

los Órganos de Control Interno de las dependencias, entidades y Procuraduría General de la República, de los delegados de las secretarías y comisarios en las entidades. Es importante señalar, que los controladores internos y los responsables de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, son designados por el C. Titular de la Dependencia y que, las atribuciones que les confieren, los faculta para sustanciar los procedimientos disciplinarios y aplicar las sanciones previstas en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

- La Unidad de Desarrollo Administrativo apoya a los procesos de descentralización, simplificación administrativa, adecuación de estructuras, mejoramiento continuo de métodos y procedimientos, dignificación y desarrollo del servidor público y construcción de nuevos esquemas de medición del desempeño.
- La Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales, se ocupa de las funciones de administración del patrimonio inmobiliario y de los avalúos y justiprestaciones del Gobierno Federal.

Por su parte, las funciones de apoyo las llevan a cabo las áreas de Asuntos Jurídicos, Contraloría Interna y Comunicación Social, así como la Oficialía Mayor que atiende los ámbitos de administración, informática, programación, presupuesto y organización.

En la Figura 1 se representa el organigrama de la SECODAM vigente durante el sexenio 1995 – 2000, en él observa la ubicación jerárquica de las áreas sustantivas.

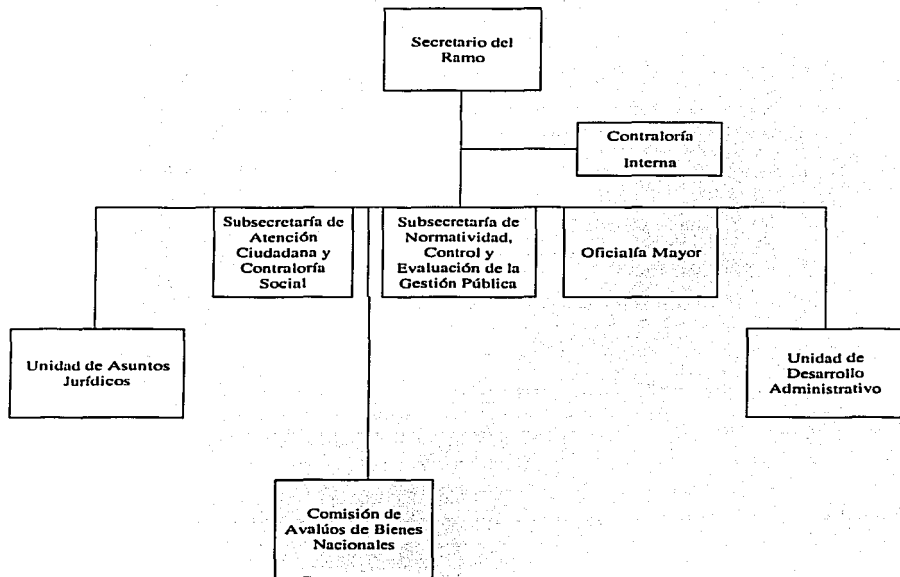


Fig. 1. Organigrama de la SECODAM vigente hasta diciembre de 2001. (SECODAM. OFICIALIA MAYOR. Manual de Bienvenida. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1996.)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Con tal división de responsabilidades, la SECODAM orienta su quehacer en los preceptos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La SECODAM reporta directamente al Titular del Poder Ejecutivo Federal y forma parte del Gabinete Legal y la Ley Orgánica de la APF le confiere las siguientes atribuciones legales:

- Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental.
- Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.
- Expedir las normas que rigen los instrumentos y procedimientos de control de la APF, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la APF.
- Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la APF, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de su propios órganos de control.
- Vigilar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la APF, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores.

- Organizar y coordinar el desarrollo integral de las dependencias y entidades de la APF, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, la descentralización, desconcentración, y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto tanto para las dependencias como para las entidades de la APF.
- Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) o de la coordinadora de sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la APF, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas.
- Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la APF, cumplan con las normas y disposiciones en materia de: sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación, y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la APF.
- Opinar previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deudas y de manejo de fondos y valores que formule la SHCP.
- Designar a los auditores externos de las entidades, así como normar y controlar su desempeño.

- Designar para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la APF centralizada y comisarios en los órganos de gobierno y vigilancia de las entidades de la APF.
- Designar y remover a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la APF y de la Procuraduría General de la República, así como a los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de tales órganos, quienes dependerán jerárquica y funcionalmente de la SECODAM, tendrán el carácter de autoridad y realizarán la defensa jurídica de las resoluciones que emitan en la esfera administrativa y ante los Tribunales Federales, representando al Titular de dicha Secretaría.
- Colaborar con la Contaduría Mayor de Hacienda, para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el mejor cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.
- Informar periódicamente el Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la Evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la APF, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda, el resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas.
- Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la APF, y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

- Atender las quejas e inconformidades que presenten los particulares con convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la APF, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes.
- Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de Ley y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, prestándose para tal efecto la colaboración que le fuere requerida.
- Autorizar, conjuntamente con la SHCP, en el ámbito de sus respectivas competencias, las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF y sus modificaciones, así como registrar dichas estructuras para efectos de desarrollo y modernización de los recursos humanos.
- Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la APF.
- Conducir la política inmobiliaria de la APF, salvo por lo que se refiere a las playas, zona federal marítima, terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marítimas y demás zonas federales.
- Expedir normas técnicas, autorizar y en su caso, proyectar, construir, rehabilitar, conservar o administrar, directamente o a través de terceros, los edificios públicos y en general los bienes inmuebles de la Federación a fin de obtener el mayor provecho del uso y goce los mismos. Para tal efecto, la

Secretaría podrá coordinarse con estados y municipios o bien con los particulares y con otros países.

- Administrar los inmuebles de propiedad federal, cuando no estén asignados a alguna dependencia o entidad.
- Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la APF y en su caso, representar el interés de la Federación; así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios y para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría, o bien; terceros debidamente autorizados para ello.
- Llevar el registro público de la propiedad inmobiliaria federal y el inventario general correspondiente.
- Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

## **2.2 Misión y visión**

En la Guía Técnica Planeación Estratégica (1999), se describe que la misión es una declaración de alto nivel que describe el propósito fundamental o razón de ser de una institución; es el enunciado en el que se determina, de manera sintética y clara, su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.

La misión de la SECODAM, establecida en el Manual de Bienvenida (1996), es la siguiente:

*"Fortalecer los sistemas de gestión y control, hacer respetar los derechos del ciudadano e inducir y promover el desarrollo administrativo en la Administración Pública Federal".<sup>1</sup>*

Por otra parte, la visión representa el escenario a alcanzar por la institución en un periodo de largo plazo; permite establecer el alcance de los esfuerzos a realizar.

La visión de la SECODAM, establecida en el manual anteriormente citado, se anota a continuación:

*"Constituirse como agente de cambio permanente".<sup>1</sup>*

La definición de la misión y la visión, permiten a la institución:

- Establecer el referente estratégico base, que expresa el alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitar su campo de acción y proporcionar a los servidores públicos un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Definir la población beneficiaria.
- Planear y canalizar los esfuerzos en dirección a los proyectos.
- Representar la base para el proceso de planeación, programación y presupuestación.

---

<sup>1</sup> SECODAM. OFICIALIA MAYOR. Manual de Bienvenida. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1996. s/p.

## **2.3 La Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA)**

El Manual de Organización General de la SECODAM (1997), establece que en función de sus atribuciones y facultades, la SECODAM está formada por una estructura orgánica compuesta por 18 Unidades Administrativas y un Órgano Administrativo Desconcentrado.

En particular, la UDA es la responsable de promover, facilitar y dar seguimiento al desarrollo administrativo en las dependencias y entidades de la APF, apoyar los procesos de descentralización, simplificación administrativa, adecuación de estructuras, mejoramiento continuo de métodos y procedimientos, dignificación y desarrollo del servidor público y construcción de nuevos esquemas de medición del desempeño.

El quehacer de la UDA está sustentado en el PROMAP 1995 - 2000, el cual establece los objetivos generales y las líneas de acción y estrategia para impulsar un decidido movimiento dirigido a analizar y mejorar la función pública, con objeto de atender con mayor eficiencia y eficacia los servicios que deben proporcionarse a la población.

El PROMAP agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas:

### **I. Participación y Atención Ciudadana.**

Considerando que es la sociedad a quién se destinan los bienes y servicios públicos, es importante medir la calidad de éstos en función de la satisfacción generada en sus usuarios.

El objetivo de este subprograma es “Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas”. (PROMAP 1995 - 2000, p.39)

## II. Descentralización y/o desconcentración administrativa.

Este subprograma busca dar impulso a la descentralización de funciones y recursos de la Federación hacia los gobiernos estatales y municipales, así como a la descentralización administrativa. Por otra parte, se procurará profundizar en la desconcentración de funciones en órganos administrativos con facultades de decisión en materias y ámbitos territoriales específicos.

En este sentido, deberá analizarse la utilización de nuevas tecnologías para la prestación de servicios y su impacto en las estructuras orgánicas y ocupaciones existentes.

Los objetivos de este subprograma son:

- “Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requieran, todo ello para servir mejor a la población.
- Dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades, así como para que respondan a objetivos y funciones claramente definidos, así como



promover su racionalización permanente con el fin de reducir gastos excesivos en el mantenimiento del aparato burocrático". (PROMAP 1995–200, p. 47).

### III. Medición y evaluación de la gestión pública.

Es necesario incluir en las dependencias y entidades un proceso de evaluación integral que mida los resultados de la gestión pública, con el propósito de obtener información sobre la pertinencia y calidad de los servicios que se brindan a las poblaciones objetivos vinculados con sus demandas y necesidades.

Los objetivos de este subprograma son:

- Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.
- Lograr la confianza de la población, a través de mecanismos idóneos para prevenir, detectar acciones de corrupción y, en su caso, aplicar sanciones pertinentes.

### IV. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

Con las acciones previstas en este subprograma se promoverá el impulso al desarrollo de los recursos humanos que colaboran en la Administración Pública Federal mediante su mejoramiento y bienestar.

Cabe advertir que se destacará la atención en: una rigurosa selección de personal, el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria; establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la

administración pública; el fortalecimiento de valores éticos; el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno.

Los objetivos de este subprograma son:

- “Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad”. (PROMAP 1995 – 2000, p.56).

### **2.3.1 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos definen específicamente que se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo. Los objetivos estratégicos se refieren a los resultados finales que se deben obtener, en el ámbito específico de la institución.

Los objetivos estratégicos de la UDA, establecidos en el Manual de Organización de la UDA (1998), son los siguientes:

- Contribuir a incrementar la eficiencia y eficacia de las dependencias y entidades de la APF.
- Contribuir al desarrollo de una cultura de calidad entre los servidores públicos.
- Aumentar la satisfacción de los usuarios de los servicios de las dependencias y entidades de la APF.

### **2.3.2 Misión y visión**

En correspondencia con el referente estratégico de la institución, la misión de la UDA establecida en el Manual de Organización de la UDA (1998) es:

Promover, facilitar y dar seguimiento al desarrollo administrativo en las dependencias y entidades de la APF, apoyar su transformación en organizaciones eficientes y eficaces a fin de elevar la calidad de los servicios ofrecidos acorde a las necesidades de la población.

Por otro lado, la visión de la UDA establecida en el Manual de Organización de la UDA (1998), es la siguiente:

Ser la instancia líder reconocida por los logros en materia de modernización de la APF, con capacidad y autoridad técnica, capaz de generar un efecto multiplicador, que garantice la continuidad de los procesos de modernización para arraigar una cultura de calidad y consolidar acciones que reflejen en la satisfacción de los usuarios.

### 2.3.3 Servicios

Los servicios que proporciona la UDA se representan en la Figura 2:



Fig. 2. Áreas de servicio de la UDA. (SECODAM. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. PROMAP 1995- 2000. Manual del participante. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1999).

El propósito de cada uno de ellos es:

- Desarrollo técnico metodológico.

Elaborar instrumentos técnicos y metodológicos para impulsar el proceso de cambio en las dependencias y entidades de la APF.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- **Consultoría y asistencia técnica.**

Asesorar a las dependencias y entidades en la planeación y ejecución de acciones de modernización.

- **Formación y capacitación.**

Fomentar el desarrollo de acciones sistemáticas de formación y capacitación en las dependencias y entidades de la APF.

- **Documentación y divulgación.**

Difundir los programas, procesos y sistemas dirigidos a mejorar, hacer competitivas y modernizar a las instituciones públicas.

### **3. EL SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (SIFOC)**

#### **3.1 Definición**

Las acciones del PROMAP 1995 – 2000 estaban dirigidas a desarrollar una estrategia que enfocara los esfuerzos de modernización hacia los proyectos, procesos y servicios prioritarios de cada institución a fin de fortalecer y consolidar lo que se había hecho hasta el momento y establecer compromisos concretos para el mejor funcionamiento de las dependencias y entidades gubernamentales, de acuerdo a las características, problemática y retos de cada una de ellas.

En el contexto de modernización de la APF y con el propósito de atender el subprograma IV Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público del PROMAP, la UDA instrumentó lo siguiente:

El 23 de septiembre de 1996 se instaló el Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) de la SECODAM, en el cual se proporcionaba el servicio de formación de recursos humanos en materia de calidad, desarrollo administrativo y organización del proceso capacitador, dirigido a los servidores públicos de ésta Secretaría, así como al grupo de facilitadores seleccionado para realizar un efecto multiplicador en cada institución de la APF, con el propósito de promover una cultura de calidad dirigida a mejorar la atención de los servicios que se proporcionan a la sociedad.

La instalación del CECAL de la SECODAM y la labor de promoción para su establecimiento en las dependencias y entidades, respondió a la necesidad de disponer de un espacio físico para formar a los servidores públicos en materia de calidad y de proporcionarles las habilidades administrativas y técnicas que

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

25

demandaba el proceso de modernización de la APF. En el Anexo 1 se presenta la relación de CECALES instalados en la APF.

El modelo CECAL representó el primer esfuerzo sistemático para promover una cultura de calidad y de servicio entre los servidores públicos, posteriormente se promovió el aprovechamiento de su infraestructura para el desarrollo de acciones integrales de formación de recursos humanos.

En esta etapa, la UDA proporcionaba a las instituciones interesadas en su instalación, asesoría para la conformación de la infraestructura física del Centro, así como el servicio de formación del personal seleccionado para fungir como instructor.

En la etapa de fortalecimiento y consolidación de las acciones de modernización (1998), la estrategia implicaba modificar diversos criterios para la operación del PROMAP, que se reflejan principalmente en:

- La planeación estratégica de cada institución, a fin de determinar los elementos fundamentales de su misión, visión y objetivos estratégicos, así como la dirección de los trabajos de modernización.
- El diagnóstico funcional y operativo de proyectos, procesos y servicios determinados como prioritarios por cada institución, su análisis para identificar debilidades y áreas de oportunidad, así como el diseño y aplicación de acciones específicas para su mejora.

En esta etapa de fortalecimiento y consolidación se abre la determinación de dirigir las acciones de modernización hacia todos aquellos aspectos que decida cada institución mejorar en su organización y funcionamiento.

El enfoque completo de fortalecimiento y consolidación se visualiza en la Figura 3:





El SIFOC contiene metodologías e instrumentos para el desarrollo organizado de actividades de formación continua e integral dirigidas a dotar al servidor público de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirán contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio servidor.

El desarrollo y promoción del SIFOC respondió a la situación, que en materia de capacitación, caracterizaba a la APF:

- La ausencia de una propuesta técnica metodológica para organizar, operar y evaluar el proceso capacitador en la administración pública, directamente relacionada con los objetivos estratégicos de las instituciones y con los procesos y servicios prioritarios que proporcionan.
- Desarrollo de acciones de formación desarticuladas y fuera del contexto de los procesos y servicios prioritarios de la institución.
- Ausencia de mecanismos objetivos y medibles para identificar las necesidades de capacitación de los servidores públicos.
- Ausencia de mecanismos objetivos para evaluar el impacto de las acciones de capacitación en términos de la mejora del desempeño del servidor público, la mejora del proceso en el que participa y de su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Algunas referencias claras que expresan la viabilidad de la propuesta metodológica del SIFOC se reflejan en la aceptación que ha tenido en los sectores que se relacionan en el Anexo 2.

### **3.2 Objetivos**

La instrumentación del SIFOC en las instituciones facilita el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren para el desempeño de su función.
- Dotar a los servidores públicos de las capacidades y actitudes que demanda la calidad en los servicios de atención a la población.
- Convertir la capacitación en un medio para propiciar acciones de mejora en los procesos, incrementar la productividad en las áreas sustantivas y mejorar el desempeño de las funciones laborales
- Contribuir al desarrollo integral del servidor público.
- Complementar la educación formal del servidor público ante un ambiente de mayor competencia laboral.

### **3.3 Componentes**

Los componentes que integran el SIFOC son los siguientes:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Programación.
- Ejecución.
- Evaluación y seguimiento.

Cabe mencionar que con el propósito de asegurar que el SIFOC responde a las características y necesidades de las instituciones, es necesario partir de un diagnóstico institucional que proporcione los elementos de referencia que guiarán su desarrollo.

Gráficamente los componentes del SIFOC se representan en la Figura 4:



Fig. 4. Componentes del SIFOC. (SECODAM. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Sistema Integral de Formación y Capacitación. Guía Técnica. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1999).

### 3.3.1 Diagnóstico institucional

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

El Diagnóstico Institucional implica el analizar e identificar los procesos que, por su naturaleza, sustentan los resultados del quehacer institucional, con el propósito de identificar con precisión sus problemas, debilidades y, en consecuencia, las áreas de oportunidad para su mejor desarrollo, a fin de promover un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que atiendan los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción del usuario.

Los resultados del diagnóstico institucional son insumo fundamental para el desarrollo y evaluación del SIFOC, tal como se ilustra en la Figura 5.

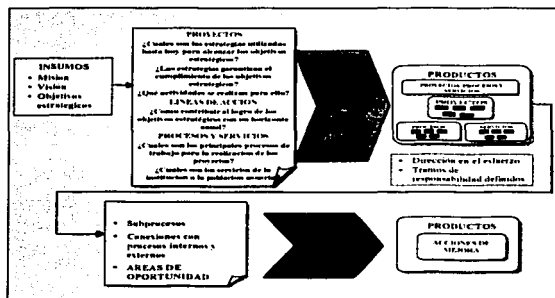


Fig. 5. Diagnóstico institucional e identificación de procesos y servicios prioritarios. (SECODAM. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Sistema Integral de Formación y Capacitación. Guía Técnica. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1999).

Es precisamente en el rubro "Áreas de oportunidad", donde da inicio el primer componente del SIFOC al identificar si la causa que origina el problema detectado en esa área de oportunidad es la deficiencia o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes.

En caso afirmativo, la planeación, desarrollo y evaluación de las acciones de capacitación se constituyen en una acción de mejora que atenderá el área de oportunidad detectada.

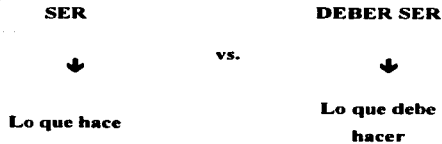
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 3.3.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del SIFOC y es la base de una planeación e instrucción eficiente que permite satisfacer los requerimientos de capacitación de la institución.

Hablar de necesidades de capacitación es referirse a la ausencia o carencia que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes presenta el personal para el adecuado desempeño de sus funciones laborales.

Una necesidad de capacitación es la diferencia entre el "ser" y el "deber ser" en el puesto de trabajo:



Podemos decir que:

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

*"El DNC es un estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes"<sup>2</sup>.*

<sup>2</sup> SECODAM. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Guía Técnica. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1999. p.8.

El DNC nos permite identificar

- ✓ A quién capacitar
- ✓ En qué capacitar
- ✓ Cuándo capacitar
- ✓ Con qué profundidad capacitar

Una característica importante del DNC es la determinación de las causas que generan la diferencia entre "lo que hace" el servidor público y lo que "debe hacer", ya que pueden identificarse discrepancias en su desempeño que no sean susceptibles de atenderse a través de acciones de capacitación y que requieran intervención de otras áreas de la institución y de soluciones relacionadas con políticas, procedimientos, materiales, equipos, condiciones de trabajo, etc.

En el contexto de modernización de procesos y servicios de las instituciones públicas, el método que se promueve para identificar necesidades de capacitación es el basado en la solución de problemas.

Cabe destacar que el funcionamiento de las instituciones está determinado por los procesos existentes en las mismas; todo servicio requiere de un proceso y un proceso puede involucrar a más de un servicio, dado su nivel de agregación.

En el Sistema de Mejoramiento de Procesos Prioritarios (1999), se explica que los procesos son el conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien usa, aplica o demanda dichos resultados. Lo anterior se representa en la Figura 6.

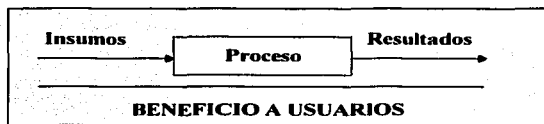


Fig. 6. Análisis de procesos.

A través del análisis de procesos, es posible obtener los siguientes beneficios:

- Detectar los problemas, es decir, los factores que limitan su eficiencia.
- Facilitar el establecimiento de las causas que originan su ineficiencia.
- Instrumentar acciones de mejora a partir del análisis de los problemas percibidos en el diagnóstico.

A continuación, en la Figura 7 se presenta el procedimiento de este método de diagnóstico, el cual requiere la participación de las áreas involucradas en el proceso en el que se está presentando el problema:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

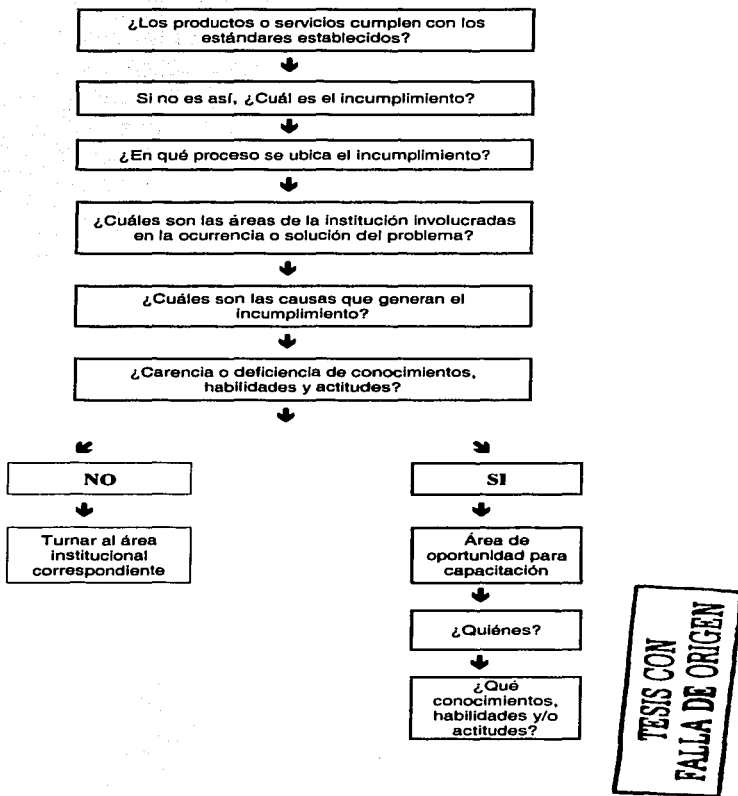


Fig. 7. Esquema de actividades para realizar un DNC con base en el análisis de procesos.



### 3.3.3 Programación de las acciones de capacitación

Programar significa prever u organizar, sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad, los recursos para llevar a cabo las acciones de capacitación que la institución requiere.

*“La programación es la determinación del plan de trabajo que contiene las estrategias de acción que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los servidores públicos, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas en la etapa anterior”.<sup>3</sup>*

En adición, programar acciones de capacitación implica integrar los recursos necesarios para su desarrollo.

Los resultados a obtener en este componente son:

- Plan general de capacitación.

Conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en una dependencia o entidad.

- Programas de capacitación.

Descripción detallada del conjunto de actividades de enseñanza - aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de la institución.

---

<sup>3</sup> SECODAM. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. Programación y Ejecución de la Capacitación. Guía Técnica. México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1998. p.7.

- **Plantilla de instructores.**

Conjunto de instructores responsables de la realización de los eventos.

- **Material didáctico.**

Conjunto de materiales que ilustran y refuerzan la comprensión de los contenidos.

- **Instalaciones para el desarrollo de los eventos.**

Infraestructura habilitada con mobiliario y equipo adecuado para la realización de los eventos de formación.

#### **3.3.4 Ejecución de las acciones de capacitación**

Es la puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan y los programas de capacitación que determinó llevar a cabo la organización, asegurando el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos.

Durante esta etapa se lleva a cabo un control administrativo y presupuestal de las acciones realizadas.

Para lo anterior, es necesario que el responsable de capacitación en la institución y el instructor realicen lo siguiente:

##### **Responsable de capacitación:**

- **Notificar a los participantes y al instructor fecha, hora, lugar y sede del evento.**

- **Confirmar la asistencia de los participantes y del instructor.**
- **Registrar la asistencia de los participantes.**
- **Prevenir los imprevistos que pudieran surgir durante el evento, a fin de que éstos no interrumpan su desarrollo, por ejemplo: cambio de aula, situación del instructor, fallas en el equipo, etc.**
- **Asegurar un ambiente físico agradable para el aprendizaje, por lo que se debe cuidar que las instalaciones sean cómodas y prácticas, asegurándose tanto de su limpieza, como de su ventilación, iluminación y temperatura.**
- **Atender las necesidades del instructor en el aula.**
- **Verificar el desempeño del instructor.**
- **Entregar constancia o diploma a los participantes al término del evento de formación.**
- **Elaborar informe mensual**
- **Llevar un control de los recursos materiales utilizados para el desarrollo de los eventos.**
- **Retroalimentar el desempeño de los instructores a partir de las evaluaciones de los participantes.**

### Instructor

- Adecuar las actividades de instrucción - aprendizaje establecidas en el programa de capacitación al nivel de los participantes. Para ello se utiliza el plan de sesión.
- Orientar las expectativas de aprendizaje de los participantes hacia los objetivos previstos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos generales, particulares y específicos establecidos en el programa.
- Aplicar a los participantes la evaluación de conducción - reacción, con el propósito de obtener información sobre el desempeño del instructor y la logística y coordinación del evento.
- Evaluar a los participantes antes, durante y al final de cada evento de formación.

### **3.3.5 Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación**

La evaluación y el seguimiento son un proceso que consiste en obtener, describir y suministrar información, con el propósito de retroalimentar el sistema de capacitación y validar los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados.

En la siguiente tabla, se resumen los niveles de evaluación en el contexto del proceso capacitador:

Nivel de evaluación	Dirigido a	Propósito
1. <b>Aprendizaje</b>	Los participantes al evento de formación.	Valorar el grado en que se cumplieron los objetivos instruccionales establecidos en el programa.
2. <b>Conducción – reación.</b>	Los participantes al evento de formación.	Proporcionar información sobre el desempeño del instructor y la coordinación y logística del evento.
3. <b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El participante al evento de formación.</li> <li>- El jefe inmediato del participante.</li> <li>- El usuario del proceso o servicio en el que labora el participante.</li> </ul>	<p>Determinar el grado en que las acciones de capacitación contribuyeron a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover acciones de mejora en los procesos.</li> <li>- Incrementar la productividad de las áreas sustantivas.</li> <li>- Mejorar el desempeño de las funciones laborales de los servidores públicos.</li> </ul>
4. <b>Servicio de capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal responsable de administrar el proceso capacitador en la institución.</li> <li>- Los responsables de los procesos de trabajo de la institución.</li> </ul>	Detectar fortalezas y áreas de oportunidad en la planeación, ejecución y evaluación del proceso capacitador en la institución.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Por otra parte, dar seguimiento a las acciones de capacitación, es determinar en que medida el participante transfiere el aprendizaje del aula al desempeño de sus funciones laborales, lo que posteriormente permitirá evaluar su impacto. El seguimiento se realiza de 30 a 60 días después de concluido el evento.

El seguimiento permite obtener información relativa a los siguientes elementos:

- **Permanencia de la aplicación**
  - Utilidad de lo aprendido
  - Vigencia de lo aprendido
  - Factibilidad de aplicación
  
- **Mejora en el desempeño**
  - Mejora del desarrollo de las funciones
  - Contribución al cumplimiento de objetivos
  - Disminución de errores o fallas
  
- **Trascendencia del puesto**
  - En el área de trabajo
  - En el proceso de trabajo
  - Con el usuario
  
- **Aportes excepcionales**
  - Solución de problemas
  - Desarrollo de nuevas iniciativas o proyectos
  - Prevención de problemas
  
- **Incremento del capital intelectual**
  - Desarrollo de habilidades personales importantes para la organización

TERMINO DE  
**FALLA DE ORIGEN**

## **4. EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES**

### **4.1 La formación del psicólogo de la FES Iztacala.**

La carrera de psicología en la FES Iztacala inició su funcionamiento en 1975 bajo el plan de estudios aprobado por el H. Consejo Universitario en 1970 para el entonces Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras.

En el programa de estudios de la licenciatura en psicología, basado en una perspectiva conductual, destacan las siguientes características:

- Vincula la enseñanza profesional con los problemas sociales y prioritarios, así como con los campos de acción que demanda el entorno.
- Define conductualmente las situaciones de enseñanza, en otras palabras, especifica las funciones profesionales como repertorios generales a desarrollar, que se evalúan en la forma de conductas terminales precisas.
- Reorienta la relación profesor – alumno al propiciar una interacción de aprendizaje “entre iguales” que facilita la formación autodirigida y crítica.

Su modelo curricular, diseñado en un sistema modular constituido por situaciones de enseñanza en las que se especifican actividades genéricas, se conforma por los tres módulos que a continuación se anotan y en los que el estudiante adquiere lo siguiente:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

42

<i>Módulo</i>		<i>Repertorios que adquiere</i>
Teórico	➤	Verbales
Experimental	➤	Metodológicos
Aplicado	➤	Tecnológicos y de solución de problemas

Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980), definen cinco funciones profesionales básicas del psicólogo en relación con el factor humano:

1. **Detección de problemas**

- Carencias de formas de comportamiento socialmente deseables.
- Carencias en las potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer necesidades individuales y/o sociales.

2. **Desarrollo**

- Promover cambios a nivel individual y grupal, para facilitar la aparición de comportamiento potencialmente requeridos.

3. **Rehabilitación**

- Atención de deficiencias en personas y grupos.

4. **Planeación y prevención**

- Diseño de ambientes.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



- Predicción de áreas de oportunidad a mediano y largo plazo.

## 5. Investigación

- Evaluación de instrumentos de medida.
- Diseño de tecnología.
- Establecimiento de habilidades interdisciplinarias.

En el desarrollo e instrumentación del SIFOC, el rol del psicólogo como estrategia de la administración de la capacitación en instituciones gubernamentales, es fundamental.

En particular el psicólogo egresado de la FES Iztacala, formado en el desarrollo de habilidades, adquisición de repertorios teóricos y operativos de carácter genérico, le proveen de las herramientas metodológicas necesarias para responder eficientemente a los requerimientos del administrador de la capacitación.

La capacidad de observar, definir variables cuantitativamente, elaborar reportes, programar variables, analizar y sintetizar información, evaluar una situación y definir la estrategia de intervención adecuada, así como la de interactuar asertivamente con otros, son entre otras, las habilidades que le permiten al psicólogo desempeñarse en el campo de la formación de recursos humanos.

La formación como un individuo investigador, analítico y propositivo constituyen una de las herencias más valiosas de la FES Iztacala a sus egresados de Psicología, que le permiten incidir en las tres áreas del aprendizaje: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva del individuo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La formación del psicólogo de la FES Iztacala, proporciona al egresado los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades que demanda la administración del proceso capacitador en cada una de sus etapas: planeación, ejecución y control.

En el siguiente cuadro se relacionan las etapas del proceso administrativo con las actividades que el psicólogo realiza en la administración de la capacitación y con los elementos adquiridos en su formación universitaria que le facilitan el desarrollo de éstas.

Etapa del proceso administrativo	Acciones que el psicólogo realiza en la administración del proceso capacitador	Elementos de formación adquiridos en la ENEPI
<p style="text-align: center;"><i>Planeación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el enfoque sistémico de la institución, como el contexto en el cual se desarrolla su quehacer.</li> <li>• Define objetivos, funciones, estructura y procedimientos del área de capacitación, alineados a la planeación estratégica de la institución.</li> <li>• Diseña y aplica instrumentos de diagnóstico de necesidades, así como de evaluación inicial, intermedia y final del aprendizaje.</li> <li>• Diagnóstica necesidades de capacitación de los servidores públicos.</li> <li>• Define las estrategias de formación que atenderán las necesidades detectadas.</li> <li>• Conformar planes de capacitación, que integran el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en una institución</li> <li>• Los elementos que integran el plan capacitación son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos de capacitación a desarrollar.</li> <li>- Personal a ser formado.</li> <li>- Responsables de su ejecución.</li> <li>- Lugares y tiempos de ejecución previstos.</li> </ul> </li> <li>• Elabora los programas de capacitación para cada una de las estrategias de formación establecidas en los planes de capacitación. Los elementos que componen un programa son los siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos.</li> <li>- Contenidos.</li> <li>- Técnicas instruccionales y grupales.</li> <li>- Recursos didácticos.</li> <li>- Mecanismo de evaluación del aprendizaje.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de variables.</li> <li>• Análisis y síntesis de información.</li> <li>• Mecanismos de evaluación, así como recopilación y análisis de datos.</li> <li>• Técnicas de investigación, recopilación y análisis de información.</li> <li>• Definición de estrategias de intervención.</li> <li>• Definición de estrategias de intervención y elaboración de proyectos.</li> <li>• Desarrollo de programas educativos y de formación.</li> </ul>

<i>Etapa del proceso administrativo</i>	<i>Acciones que el psicólogo realiza en la administración del proceso capacitador</i>	<i>Elementos de formación adquiridos en la ENEPI</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar la plantilla de instructores responsables de la realización de los eventos de capacitación.</li> <li>• Desarrollar los materiales didácticos de apoyo al instructor y los participantes, por ejemplo: manuales y diapositivas</li> <li>• Integrar los materiales y recursos que se utilizarán durante el desarrollo de las acciones de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de habilidades y negociación.</li> <li>• Desarrollo de programas educativos y de formación.</li> <li>• Ejecución de proyectos.</li> </ul>
<i>Ejecución</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce grupos de aprendizaje, es decir, desempeña el rol de instructor o facilitador.</li> <li>• Promueve la participación de la totalidad de las áreas de la institución en el desarrollo de acciones integrales de formación y capacitación.</li> <li>• Proporciona asesoría para el desarrollo de acciones integrales de formación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción de grupos de aprendizaje.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Negociación, conducción de grupos, elaboración de proyectos.</li> </ul>
<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta resultados de la aplicación de instrumentos de evaluación inicial, intermedia y final del aprendizaje.</li> <li>• Elabora informes de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y síntesis de información</li> <li>• Elaboración de informes.</li> </ul>

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

#### 4.2 El rol del psicólogo en la UDA de la SECODAM

El psicólogo como Director de Formación y Capacitación de la UDA de la SECODAM, realizó las siguientes funciones:

- Desarrollo y coordinación del SIFOC para la APF.
- Asesoría y consultoría a dependencias y entidades de la APF en el establecimiento de sistemas integrales de capacitación.
- Coordinación del CECAL de la SECODAM.
- Coordinador de módulos y docente en el Diplomado en Organización y Operación de la Capacitación en Instituciones Gubernamentales que se imparte en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Participar como representante permanente de la UDA ante el Comité de Capacitación Interna de la SECODAM.
- Participó en el desarrollo y difusión del subprograma de educación y capacitación del Sistema de Manejo Ambiental para la Administración Pública, que coordina la Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

De abril de 1998 a noviembre de 2002, participó en la obtención de los siguientes resultados:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En relación al SIFOC:

- Conformación del paquete técnico metodológico SIFOC y la promoción para su instrumentación.

El SIFOC está integrado por las cuatro guías técnicas que a continuación se anotan, las cuales están dirigidas a los responsables de administrar y coordinar las acciones de formación de recursos humanos en las dependencias y entidades de la APF.

- Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC).
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Programación y Ejecución de las Acciones de Capacitación.
- Evaluación y Seguimiento de las Acciones de Capacitación.

La labor de promoción del SIFOC consistió en la realización de conferencias en las siguientes dependencias y entidades:

- AGROASEMEX.
- Casa de Moneda.
- Comisión Federal de Competencia.
- Comisión Federal de Electricidad.
- Comisión Nacional de Arbitraje Médico.
- Comisión Nacional del Agua.
- Comisión Nacional del Deporte.
- Comisión Reguladora de Energía
- Consejo de la Judicatura de la Suprema Corte de Justicia.
- Consejo de Promoción Turística de México.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Desarrollo Integral de la Familia.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- DICONSA.
- FONACOT.
- Fondo de Vivienda del ISSSTE.
- Fondo para el Desarrollo Comercial.
- Gobierno de Corea.
- Gobierno del Distrito Federal.
- Instituto Mexicano del Petróleo.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto Nacional de Administración Pública.
- Instituto Nacional de Cancerología.
- Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares.
- Instituto Nacional de Nutrición.
- ISSSTE.
- Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.
- LICONSA.
- Luz y Fuerza del Centro.
- Petróleos Mexicanos.
- Presidencia de la República.
- Procuraduría Federal del Consumidor.
- Procuraduría General de la República.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.
- Primer Taller Internacional de Sistemas de Manejo Ambiental (1999)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Seminario Anual de Sistemas de Manejo Ambiental para el Sector Público (2000)
  - Secretaría de Relaciones Exteriores.
  - Secretaría de Salud.
  - Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Considerando como base metodológica el SIFOC, participó en el desarrollo técnico y estructuración pedagógica del Diplomado en Organización y Operación de la Capacitación en Instituciones Gubernamentales, que se impartió por primera vez en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en enero de 2000.
  - En adición, participó como coordinador de los siguientes módulos:
    - Módulo II. Sistema Integral de Formación y Capacitación.
    - Módulo VI. Formación de Instructores.
  - Finalmente, participó como docente en los siguientes módulos:
    - Módulo II. Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC).
    - Módulo III. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

En relación al CECAL de la SECODAM:

- Definición y/o actualización de las políticas, lineamientos, currícula de eventos, procedimientos de trabajo e instrumentos de operación del CECAL.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



- En relación a la currícula de eventos del CECAL, conformación de los paquetes didácticos para el instructor y los participantes, que son la base pedagógica de los cinco eventos que conforman el Módulo IV Organización del Proceso Capacitador.

Los eventos que conforman éste módulo son:

- Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC).
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Programación y Ejecución de las Acciones de Capacitación.
- Evaluación y Seguimiento de las Acciones de Capacitación.
- Formación de Instructores.

Los primeros cuatro eventos de este módulo, están dirigidos a los responsables de administrar y coordinar las acciones de formación de recursos humanos en las dependencias y entidades de la APF. El último evento, Formación de Instructores, está dirigido al grupo de facilitadores seleccionado por cada dependencia o entidad para realizar un efecto multiplicador en su institución.

Cada paquete didáctico está integrado por lo siguiente:

- Programa instruccional.
- Material didáctico de apoyo al instructor.
- Manual de apoyo al participante.

En relación al Sistema de Manejo Ambiental para el Sector Público, elaboración del paquete didáctico y de la propuesta para la instrumentación en CECALES de los eventos Introducción al Sistema de Manejo Ambiental y Formación de Facilitadores en Materia Ambiental, los cuales tienen como

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

propósitos fomentar una cultura de responsabilidad ambiental entre los servidores públicos y reconocer la importancia del rol del facilitador como agente de cambio en la promoción de una cultura de responsabilidad ambiental en la Administración Pública, respectivamente.

El paquete didáctico está integrado por lo siguiente:

- Programa instruccional.
- Material didáctico de apoyo al instructor.
- Manual de apoyo al participante.

Cabe mencionar que en el equipo de trabajo a cargo del psicólogo que reporta, participaban psicólogos cuya función principal era la formación de recursos humanos, es decir, la conducción de grupos de aprendizaje.

Podemos decir, en coincidencia con Martínez (1996) y Zubieta (2002), que debido a las multihabilidades que desempeña el psicólogo en el sector industrial, su quehacer restringidos impacta a todo el ámbito organizacional, y se amplía hacia sectores que anteriormente le eran ajenos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CONCLUSIONES

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo están provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y capacitación, como en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y evaluación de sus resultados.

Lo anterior no sólo significa cambios en las ocupaciones, en la producción y en el comercio, también demanda mayor calidad, flexibilidad y adaptación de la educación y formación de recursos humanos a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

En el esquema de producción tradicional, la capacitación tiene un papel secundario y de escasa importancia, lo que, aunado a la excesiva división del trabajo, han provocado un proceso de "desqualificación" de la fuerza laboral. Para desempeñar tareas especializadas, repetitivas y rutinarias, un individuo requiere cada vez menos capacitación; en cambio, frente a una actividad que exige aporte intelectual, innovación y adaptación, la capacitación continua del trabajador se transforma en un elemento indispensable de la nueva cultura laboral, por lo que adquiere una importancia mayor de la que tenía en el modelo tradicional. Lo anterior implica a su vez, cambios en la manera de conceptualizar la capacitación en las organizaciones: del énfasis en la etapa de operación, al desarrollo de acciones sistemáticas, continuas e integrales.

La experiencia de países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, entre otros, muestra que el aumento de la productividad y competitividad empresarial y nacional, depende en gran parte de los esfuerzos que se realicen y las estrategias y recursos que se apliquen para elevar el nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral.

En el folleto *Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (1997)*, se reporta que según estudios realizados en México a partir de 1993, en los que se efectuaron consultas a los sectores productivos y laboral y se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, se encontró que una alta proporción de la población que participa en el mercado laboral adquiere y desarrolla competencias para el trabajo en las organizaciones públicas o privadas en donde presta sus servicios.

En este contexto, no sólo se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación y capacitación, sino también revalorar la función educativa de la empresa como centro principal de formación de recursos humanos dentro de un sistema de certificación que permita recuperar y reconocer socialmente la experiencia laboral y el capital intelectual que porta el individuo, bajo un enfoque de multihabilidades.

Esta evidencia representa un área de oportunidad para la labor del psicólogo en las organizaciones, al ser un profesional que cuenta con los elementos técnico metodológicos necesarios para desempeñar diversas funciones orientadas a la planeación, operación y evaluación de acciones integrales de formación y capacitación, así como en el ámbito del cambio organizacional.

En opinión de Rüssel (1976, citado en Zubieta 2002), el psicólogo del trabajo parte de los procesos laborales, y al estudiar sus reglas considera las condiciones de trabajo; por su parte, el psicólogo industrial, parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar y se relacionan en un plan de igualdad, superioridad e inferioridad.

Actualmente, no sólo se habla de psicología del trabajo o industrial, el término se amplía a psicología organizacional, en donde Zepeda (1999, citado en Zubieta 2002), identifica cuatro roles fundamentales del quehacer del psicólogo:

- Investigador que reúne elementos de información que le permiten contar con una visión global de la situación a analizar.
- Orientador, al establecer lineamientos, conducir proyectos y dirigir funciones.
- Parámetro, facilita el diagnóstico, monitoreo y evaluación de los proyectos, roles y funciones.
- Agente, compendia y describe los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan el desempeño organizacional.

Podemos concluir que cambios en los mercados de trabajo tienen implicaciones directas para la educación y la capacitación, situación que obliga a las instituciones educativas, entre ellas la FES Iztacala, a lo siguiente:

- Establecer o dar seguimiento a mecanismos que vinculen de manera permanente, la formación de sus egresados con la demanda nacional, con el propósito de continuar respondiendo en tiempo y forma a sus necesidades.
- Ofrecer facilidades a los egresados para transitar del sistema educativo al mercado laboral y viceversa, como una alternativa de progreso integral y continuo.

El psicólogo como administrador de la capacitación no es excluido de este enfoque de competencia laboral, definida en términos de la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad; es decir, que abarca al "saber", el "saber hacer" y el "saber ser". Manual de Inducción al Conocer (2002).

La incorporación del psicólogo al mercado laboral, no sólo está en función de que el egresado concluya el plan de estudios establecido y presente un certificado o un título profesional, depende en realidad de que sea competente, es decir que demuestre que cuenta con las habilidades administrativas y técnicas para el desempeño de sus funciones.

El logro de lo anterior requiere que las instituciones de educación superior no sean concebidas desde una perspectiva terminal que otorga grados al concluir la tarea educativa; dado que el aprendizaje es continuo, deberá pensarse en una universidad que actualice permanentemente los conocimientos de la sociedad y responda a sus necesidades.

Sin embargo, la realidad es que el sistema tradicional de enseñanza está diseñado con esquemas de actualización no masivos que atienden pequeñas demandas.

El sistema de educación superior tendrá que rediseñarse desde la perspectiva de un esquema de educación que combine los sistemas tradicionales con el de educación a distancia, el cual tendrá que incorporar todos los adelantos de la informática electrónica, perfeccionando el "aula virtual", que será la base del conocimiento en el siglo XXI. El elemento fundamental para el aprovechamiento integral de estos medios será el talento de los educadores para fomentar las capacidades de análisis, observación e interacción de los estudiantes

A lo anterior se suma la necesidad de la vocación interdisciplinaria del conocimiento que obliga a pensar en nuevas profesiones que derivarán de un conocimiento específico adicional, reforzado por disciplinas que lo soporten.

En la perspectiva de que el papel de la educación superior en México debiera ir de instituciones de "difusión de conocimientos", al de "producción y transferencia" de los mismos hacia la sociedad, la carrera de Psicología de la FES Iztacala representa un ejemplo

**a seguir, sin embargo hay que reconocer que aún existen áreas de oportunidad en los diferentes campos de aplicación que es necesario fortalecer.**

## REFERENCIAS

- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), (1997). **Folleto Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral**, México: CONOCER.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), (Abril, 2002). **Manual de Inducción al CONOCER**, México: CONOCER.
- Diario Oficial de la Federación, (Septiembre 29 de 1997). **Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo**, México: SECODAM.
- Jauli, L. y Reig, E., (2001). **Personas que aprenden en las organizaciones**, México: CECSA.
- Martínez, M., (1996). **La labor del psicólogo en una empresa refresquera**, México: UNAM.
- Pinto, R. (1993). **Proceso de Capacitación**, México: Gemika.
- Poder Ejecutivo Federal, (1995). **Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000**, México: Poder Ejecutivo Federal.
- Ribes, E., Fernández C., Rueda M., Talento M., (1980). **Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Un modelo integral**. México: Trillas.
- Rüssel, A. (1976), **Psicología del Trabajo**. En M. Zubieta, (Ed.). **Una metodología alternativa utilizada en la realización del diagnóstico organizacional**, (p.p. 1- 7) México: UNAM.



- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Oficialía Mayor (1996). **Manual de Bienvenida, México: SECODAM / OFICIALIA MAYOR.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Asuntos Jurídicos (2000), **Reglamento Interior, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (2001). **Compendio Jurídico de Recursos Humanos, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (1999). **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Guía Técnica, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo (1998). **Manual de Organización de la Unidad de Desarrollo Administrativo, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (1999). **Planeación Estratégica. Guía Técnica, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (1998). **Programación y Ejecución de la Capacitación. Guía Técnica, México: SECODAM.**
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), (1999). **PROMAP 1995 – 2000. Manual del participante, México: SECODAM.**

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (1999). **Sistema de Mejoramiento de Procesos Prioritarios. Guía Técnica**, México: SECODAM.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) / Unidad de Desarrollo Administrativo, (1999). **Sistema Integral de Formación y Capacitación. Guía Técnica**, México: SECODAM.

Zepeda, F. (1999), **Psicología Organizacional**. En M. Zubieta, (Ed.). **Una metodología alternativa utilizada en la realización del diagnóstico organizacional**, (p.p. 1- 7) México: UNAM.

Zubieta, M., (2002). **Una metodología alternativa utilizada en la realización del diagnóstico organizacional**, México: UNAM.

## **ANEXOS**

## CENTROS DE CAPACITACION EN CALIDAD INSTALADOS EN LA APF.

(De 1996 a 2201)

SECTOR	# DE CECALES	INSTRUCTORES		AULAS
		Internos	Externos	
<b>1. Agricultura</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
1.1. Central	1	3	8	2
1.2. ASERCA	1	5		1
<b>2. Comunicaciones y Transportes</b>	<b>14</b>	<b>26</b>		<b>23</b>
2.1. Central	1	3		5
2.2. ASA	1	18		4
2.3. CAPUFE	12	5		14
<b>3. SECODAM</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>4</b>
<b>4. Desarrollo Social</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>61</b>
4.1. Central	1	2	10	4
4.2. DICONSA	18	18		18
4.3. LICONSA	36	36		39
<b>5. Economía</b>	<b>20</b>	<b>143</b>		<b>30</b>
5.1. Central	1	4		9
5.2. COREMI	16	116		16
5.3. CENAM	1	9		4
5.4. PROFECO	1			
5.5. CFC	1	14		1
<b>6. Educación</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>252</b>	<b>49</b>
6.1. Central	1		252	45
6.2. CONACYT	1	11		2
6.3. IEPISA	1	10		1
6.4. CONADE	1	3		1
<b>7. Energía</b>	<b>12</b>	<b>470</b>		<b>73</b>
7.1. Central	1	10		5
7.2. CFE	2	160		15
7.3. PEMEX	9	300		53
<b>8. Gobernación</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>4</b>
8.1. Central	1	4		4
<b>9. Hacienda y Crédito Público</b>	<b>15</b>	<b>325</b>	<b>18</b>	<b>34</b>
9.1. Central	1		18	3
9.2. AHISA	1	25		5
9.3. BANRURAL	13	300		26
<b>10. Agrario</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>4</b>
10.1. Central	1	3		4
<b>11. Medio Ambiente y Recursos Naturales</b>	<b>1</b>	<b>15</b>		<b>6</b>
11.1. Central	1	15		6
<b>12. Salud</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
12.1. Central	1	2	3	4
12.2. INSEN	1	4		1
<b>13. Turismo</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>3</b>
13.1. Central	1	4		3
<b>14. Trabajo y Previsión Social</b>	<b>1</b>		<b>44</b>	<b>4</b>
14.1. Central	1		44	4
<b>15. PGR</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>1 094</b>	<b>336</b>	<b>307</b>

Anexo I

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

63

## SIFOC Cobertura

El sistema se difundió en todas las dependencias y entidades de la APF y se instrumentó en los siguientes sectores:

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural | <input checked="" type="checkbox"/> Energía                                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Comercio y Fomento Industrial             | <input checked="" type="checkbox"/> Hacienda y Crédito Público                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Comunicaciones y Transportes              | <input checked="" type="checkbox"/> Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca |
| <input checked="" type="checkbox"/> Contraloría y Desarrollo Administrativo   | <input checked="" type="checkbox"/> Procuraduría General de la República       |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> Reforma Agraria                            |

Anexo 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN