



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DEL INSTITUTO
FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN
PÚBLICA. 2004-2007.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)
P R E S E N T A

DIEGO RICARDO VELÁZQUEZ ROMERO

DIRECTOR:
MTRO. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE



MÉXICO, D. F. DICIEMBRE DE 2007



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.

Doy gracias a Dios por acordarse de mí todos los días.

A mis Padres:

Gracias por darme todo su amor y comprensión. Por enseñarme cómo se vive la vida. Soy muy feliz de ser su hijo.

A ti Madre, que aún hoy al lado del Señor, estás viendo por mí, eres mi motivo de inspiración.

A Ti Padre por ser mi mejor amigo y ejemplo de que se debe trabajar con esfuerzo y dedicación,

Gracias, los Amo

A mis Hermanos:

Raquel, Gracias por creer en mí.

Isabel, Por ser mi apoyo incondicional.

Ramón, Por hacerme reír tanto.

Leticia, te incluyo en este rubro, gracias por ser la Madrina.

Saben que los adoro

A mis Amigos:

Vanessa Rosas, Soy muy afortunado de tenerte a mi lado, gracias por tu compañía en las buenas y en las no tan buenas de mi vida, gracias por ser mi compañera inseparable.

Bruno Velázquez, Por hacer la carrera a mi lado. Dónde quiera que estés, te llevo conmigo siempre.

Ricardo Domínguez, Gracias por ser mi guía y maestro.

Maestra Julia L. Rodríguez, te admiro,

Que cierto es que se cuentan con los dedos de la mano derecha

Mi más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México y a mis Profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

México D.F. 29 de noviembre de 2007.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
I. ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES	
I.1. Estado	9
I.2. Gobierno	11
I.3. Administración Pública	13
I.4. Capacitación: Definición, Objeto y Alcances.	15
I.5. El Proceso de Capacitación.	18
I.5.1. Diagnóstico para la Detección de Necesidades de Capacitación	18
I.5.2. Análisis y Procesamiento de la Información.	20
I.5.3. Integración del Programa de Capacitación.	20
I.5.4. Ejecución y Seguimiento del Programa de Capacitación.	20
I.5.5. Informe de Resultados.	21
1.6 La Capacitación en las Organizaciones Públicas.	22
II. INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	
II.1. Derecho de Acceso a la Información Pública en México	26
II.2. Nociones generales sobre Rendición de Cuentas y Transparencia.	28
II.3. Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública	31
II.4. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.	33
III. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA 2004-2007	
III.1. Marco Jurídico-Administrativo.	42
III.2. Metodología de Integración del Programa de Capacitación	43
III.2.1. Capacidades/ Visión del Servicio Público.	44
III.2.2. Capacidades Gerenciales / Directivas	46
III.2.3. Capacidades Técnicas	49
III.3. Programas Institucionales de Capacitación de los Servidores Públicos 2004-2007	50
III.4. Programa de Formación y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2004	50
III.5. Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2005	53
III.6. Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2006	56
Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2007	58
III.7	

CONCLUSIONES

Comentarios acerca de la estructuración y ejecución de los programas de Capacitación de los Servidores Públicos del IFAI	66
Propuestas de Mejora.	69
Consideraciones finales	71

ANEXOS	73
BIBLIOGRAFÍA	86

Introducción

En la actualidad, los desafíos de las nuevas realidades de la vida pública, plantean a los gobiernos la imperiosa necesidad de mantenerse vigentes en todos los ámbitos, a fin de poder responder a las demandas de la sociedad, que gracias a su intensa participación dentro de la vida pública, ha logrado replantear una nueva relación entre gobernantes y gobernados.

La profesionalización de los servidores públicos es un instrumento fundamental en la ardua tarea de renovar la capacidad del Estado y desde luego la actividad de los gobiernos. Sin lugar a dudas, representa una labor estructural y ordenada debido a las implicaciones que su impacto tiene a la hora de llevarlos al terreno de la vida pública. La profesionalización entrama un panorama abierto y multidisciplinario, la cual debe arrojar resultados positivos en cuanto las Instituciones tengan la capacidad de responder a las demandas ciudadanas de manera efectiva.

La profesionalización de los servidores públicos, implica que el ejercicio de la propia administración pública se desarrolle bajo un clima de imparcialidad, certeza y estabilidad; esto es, que no impacten en el desempeño institucional los cambios de gobierno, mismos que se ven reflejados en la movilidad de los cuadros, causando una especie de parálisis institucional y retrasos en el quehacer público.

La profesionalización del aparato gubernamental refiere de manera inmediata a la exigencia ciudadana de tener cuadros profesionales en el servicio público, los cuales cuenten con la formación y la preparación necesaria para ocupar los puestos y cumplir con los encargos que el asunto requiere. Resulta de vital importancia que la atención y solución de los asuntos públicos se realice con principios de calidad y eficiencia.

En México, durante los últimos años se han empezado a sentar las bases para que la profesionalización del servicio público se lleve a cabo bajo una estructura bien

cimentada y con reglas definidas para integrar y disponer los elementos suficientes para lograr capacitar a los servidores públicos de la mejor manera posible, bajo un esquema de cultura del mérito más que por la subcultura de la lealtad individual y personal.

Profesionalizar el servicio público es pues, involucrar al servidor público en un proceso integral de formación, actualización y desarrollo desde su ingreso a la administración pública, para que éste se sienta satisfecho y orgulloso de las condiciones en las que se encuentra trabajando, de modo que su mejoramiento profesional sea continuo y permanente, por lo cual, es imprescindible construir un adecuado esquema de que propicie el aprendizaje y desarrollo de los servidores públicos.

La capacitación de los servidores públicos es una necesidad permanente, por ello es preciso que se destinen tiempo, espacio y recursos a la investigación o documentación de experiencias por parte de los académicos, investigadores y servidores públicos, entre otros, para aportar y/o renovar los conocimientos que se tienen, en relación a la importancia del elemento humano en las organizaciones como base y parte fundamental de su adecuado desempeño.

Por lo anterior es de vital importancia no confundir *Profesionalización* con *Capacitación*, si bien pueden considerarse sinónimos, hay que dejar bien claro que la capacitación es uno de los elementos que componen la profesionalización del servicio público.

En el caso del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública la implantación de un Servicio Profesional es cuestión de tiempo, actualmente el pleno tiene ya aprobado un “*proyecto de Estatuto de Servicio Profesional y del Personal del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública*” en el cual se contemplan los subsistemas de: *Ingreso, Aprendizaje y Desarrollo, Evaluación del Desempeño e Incentivos*. A este respecto, se encuentra funcionando de manera aislada la parte

referente al ingreso y a la capacitación de los servidores públicos, siendo este último el referente de estudio para este trabajo.

La intención principal de la investigación es demostrar que en tanto no entre en vigor el *“Estatuto de Servicio Profesional y del Personal del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública”*, no se aprovecharán de manera efectiva los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la implantación de un esquema de formación integral para la profesionalización de los servidores públicos.

En este sentido y con objeto de documentar la experiencia personal en el campo de la administración pública, se elaboró el presente trabajo, el cual busca alcanzar un propósito fundamental:

- Documentar desde una perspectiva analítico-descriptiva la experiencia como profesional en el Instituto Federal de Acceso a la Información, circunscrita a mi participación en el diseño, integración, aplicación, seguimiento y evaluación de los Programas de Capacitación de los Servidores Públicos del IFAI.

Este trabajo es un testimonio que da cuenta de las actividades desempeñadas por el que suscribe, en la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional adscrita a la Dirección General de Administración de la Secretaría Ejecutiva del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, participando las acciones preparatorias y ejecutorias de los Programas de Capacitación de los Servidores Públicos desde 2004 a 2007.

Es interesante observar la evolución en el programa de capacitación año con año, el primer programa de capacitación el Instituto se denomina *“Programa de Formación y Desarrollo de los Servidores Públicos 2004”* este programa se implementa de manera modesta, con un presupuesto suficiente, pero con las líneas de acción poco definidas y sin orientación enfocada a la atención integral de necesidades específicas.

Para 2005, se realiza una modificación importante al programa, con el que se busca profundizar en dos grandes rubros, primero en la detección de necesidades reales de capacitación de los empleados del Instituto, segundo, en la denominación y el impacto que se desea dar al programa anual de capacitación denominado: “Programa de Aprendizaje y Desarrollo 2005”; el cual recibió un presupuesto superior a 1 millón de pesos y estuvo enfocado a mejorar las capacidades gerenciales y técnicas específicas.

El programa llevado a cabo en 2006 denominado “Programa de Aprendizaje y Desarrollo para de los Servidores Públicos 2006” mostró retrocesos en la eficiencia terminal de los participantes, además de que el presupuesto se gastó de mejor manera, la adquisición de más cursos tanto individuales como grupales para este año.

Para el programa de 2007, se hicieron modificaciones importantes para la contratación de las instituciones y organizaciones educativas que se encargarán de impartir la capacitación, ya que por acuerdo del Órgano de Gobierno del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública se instruyó a la Dirección General de Administración a licitar la mayor cantidad de contratos con el fin de dar transparencia y certeza en materia de adquisiciones, por lo tanto, se sometió a un proceso de licitación la selección de los proveedores de los servicios de capacitación, derivado de lo anterior el programa sufrió algunas modificaciones importantes.

Para fines de presentación, la presente investigación se divide en 4 apartados, mismos que a continuación se resumen:

El primer apartado del trabajo se titula “Algunas consideraciones teóricas.”, tiene por objeto, introducir al lector a un breve recorrido por los conceptos básicos de la Ciencia Política y Administración Pública, el Estado como ente garante del bienestar colectivo de la sociedad, Gobierno reconocido como el encargado de ejecutar el

poder político del Estado y a la Administración Pública como el brazo ejecutor del Gobierno, para adentrarnos en un breve marco referencial sobre la capacitación de los servidores públicos, así como diversas definiciones del concepto de capacitación y análisis de su objeto y alcances dentro de las organizaciones; se describe el proceso de la capacitación por etapas, es decir, va desde la elaboración de un diagnóstico hasta la presentación de los resultados alcanzados; puntualiza el panorama de la capacitación en las organizaciones públicas, su marco legal y analiza las ventajas de hacer de la capacitación en las organizaciones públicas, un proceso sistémico y continuo.

El segundo apartado lleva por título Instituto Federal de Acceso a la Información se tocan puntos relevantes en materia del Derecho de Acceso a la Información Pública, su evolución en México y su fundamento legal. Asimismo presenta definiciones de algunos autores en materia de Rendición de Cuentas y Transparencia, así como un análisis general de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual da origen al Instituto Federal de Acceso a la información Pública, sobre el cual se exponen sus principales funciones y atribuciones.

El apartado tres es un análisis de los programas de capacitación para los servidores públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública a partir del primer programa institucional denominado Programa de Formación y Desarrollo, hasta el programa de 2007, expone la metodología utilizada en la integración de los Diagnósticos de Detecciones de Necesites de Capacitación y una breve descripción de las capacidades en cada una de las etapas.

Finalmente, en el apartado IV “Conclusiones y Análisis” se abordan los principales aciertos y áreas de oportunidad que desde una perspectiva práctica. Se presentan las conclusiones, así como las propuestas de mejora para aplicarlas a posteriores ejercicios.

I

ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES.

I. Algunas consideraciones conceptuales.

El presente apartado tiene por objeto presentar los conceptos elementales para la Ciencia Política y la Administración Pública. En este sentido es importante apuntar como mediante el establecimiento de Instituciones sólidas se consolida el principio que rige la vida pública de nuestros tiempos, es mediante el fortalecimiento de las instituciones del Estado como podemos concebir la imperiosa necesidad de la profesionalización del servicio público como factor para que la labor del Gobierno sea llevada a cabo de una manera eficiente, en la búsqueda de satisfacer las demandas del ciudadano, cada vez más complejas, mismas que requieren servidores públicos capaces de atender las mismas.

I.1.Estado

El Estado, concebido como la organización superior de la sociedad, tiene como tarea esencial garantizar la libertad, la igualdad, la propiedad, la justicia y el bienestar de los individuos. La existencia del Estado permite que la vida en sociedad se dé manera ordenada.

El corolario anterior, se sustenta en la argumentación de que el hombre es un ser social por naturaleza, y por tanto su existencia se correlaciona con la de otros de su misma especie. Ello, porque ante el reconocimiento de sus limitaciones, el hombre se vio en la necesidad de organizarse en grupos para afrontar de manera menos ardua las peripecias que le presentaba la vida.

La percepción del hombre como ser gregario, data de siglos, Aristóteles en su obra cumbre “la política” alude a este tema de la siguiente manera:

“...el hombre es animal político, es decir, sociable por naturaleza. De ello se desprende que los hombres tiendan a vivir reunidos aun cuando no precisen ayuda de sus semejantes; además, si se agrupan es porque sus intereses son comunes, logrando mejorar el bienestar general colectivo que individualmente, cosa que representa su fin principal...”¹

¹ Aristóteles. “La Política”, México, Editores Mexicanos Unidos. 1998, p. 57.

Así pues, es factible entender el porqué de la necesidad del hombre de vivir en sociedad al interior del Estado, lo que supone la materialización del bien común, que es el fin último del Estado.

La concreción del Estado se da a partir de existencia de los siguientes elementos: territorio, población y gobierno. Georg Jellinek define de manera por demás clara y concisa los elementos constitutivos del Estado; en primer término afirma que la tierra sobre la que se levanta la comunidad Estado, en sentido estricto significa el espacio en el que el poder del Estado puede desenvolver su actividad específica, es decir donde se manifiesta el poder público.

En segundo lugar, la población tiene una función doble, la primera de ellas es la que se refiere a la oportunidad de participar como ciudadano activo en la formación de la voluntad común, y el otro aspecto es el de ser sujeto y someterse a la voluntad común, la cual está bajo el amparo del Estado.

Finalmente, el poder del Estado se refleja a través del Gobierno, el cual se encarga de dar la dirección necesaria que la voluntad general expresa, es decir, que se encarga de cuidar los fines comunes de la asociación.²

El Estado es la forma de la sociedad organizada, representa a un conjunto de personas que decidieron adherirse a fin de garantizar su bienestar, es por esta razón que el Estado tiene la obligación de velar porque los intereses de sus representados estén seguros, debe proporcionar la seguridad y estabilidad para facilitar el desarrollo social. El Estado debe funcionar para la sociedad y para ello debe poner en marcha mecanismos que permitan desarrollar los principales elementos sociales, económicos, políticos e institucionales.

“El Estado es productor de legitimidad y consenso para si mismo y para el sistema. Instaura, impone y modifica el ordenamiento jurídico. Refuerza y reajusta el aparato político administrativo y sus funciones de coacción y

² Georg, Jellinek, *Teoría General del Estado*, México, FCE, 2000, pp. 112-18.

control sociales; regula y arbitra las relaciones y conflictos de clases y grupos; unifica e integra al respectivo país. El Estado es productor, introductor y difusor de cultura e ideología, de tecnología y de ciencia, y encargado directo o regulador de la formación y reparto de recursos humanos. Media y Arbitra en las relaciones entre los países y el sistema internacional, entre grupos extranjeros y nacionales, entre la autonomía y la dependencia externa.”³

Para realizar estas encomiendas, el Estado se vale de una estructura de funcionarios y servidores públicos, los cuales se encargan de hacer y cumplir funciones específicas, con el fin único de materializar las tareas pendientes. Es pues, una entidad jurídica y política, requiere de un territorio, población y gobierno, finalmente este último elemento es el que primordialmente genera los canales para establecer las relaciones entre gobernantes y gobernados.

I.2. Gobierno

Puede entenderse como el conjunto de Instituciones que se encarga de elaborar, ejecutar y sancionar las normas jurídicas. Montesquieu definió que el gobierno tiene tres tareas fundamentales y elementales para poder cumplir con su tarea, la primera de ellas es la función legislativa, la función ejecutiva y la función judicial, todas con carácter autónomo, ninguna subordinada a la otra, tienen la característica de ser indispensables para cumplir con el acto de gobernar.

El Gobierno es el conjunto de personas que ejercen el poder político, se encargan de determinar la orientación política de la sociedad a la que dirigen, en otras palabras, se encargan de atender a las necesidades de la sociedad, ya que es esta quién legitima su existencia y la voluntad general es el fin último que debe perseguir el Gobierno.

³ Marcos, Kaplan. *El Estado Latinoamericano*, México, UNAM, 1996, p. 168.

El Gobierno debe otorgar dirección a sus decisiones políticas basándose en una visión a futuro, para lo cual tiene dispuestas una gama de instituciones prestas para ayudar a cumplir con las disposiciones que la voluntad popular dicte, esto cobra una mayor importancia si reflexionamos en que hoy la ciudadanía juega un papel determinante en la vida pública y en la creación y transformación de las instituciones que se encargan de responder a las demandas de la sociedad.

En el caso de México, la Constitución Política señala en su Título Segundo, Capítulo I denominado “De la Soberanía Nacional y de la Forma de Gobierno”, la forma en que se constituye el gobierno mexicano:

Artículo 39. *La soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Todo poder Público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo tiempo el inalienable derecho de alterar o modificar la forma de su gobierno.*

Artículo 40. *Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.*

Artículo 41. *El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos, y por los de los Estados, en lo que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos por la presente Constitución Federal y las particulares de los Estados, las que en ningún caso podrán contravenir las estipulaciones del Pacto Federal...”.⁴*

El Poder Ejecutivo se deposita en el Presidente de la República, el cual es elegido por el pueblo mediante voto directo y secreto. Su encargo dura 6 años y de ninguna manera puede ser reelecto. Como su nombre lo dice, se encarga de ejecutar las leyes aprobadas por el poder legislativo y tiene entre otras muchas atribuciones las de:

- Nombrar a los secretarios de Estado.
- Dirigir la administración pública.

⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en: http://www.normateca.gob.mx///Archivos/34_D_1070_19-09-2006.pdf, pp. 25-26.

- Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado.
- Presentar a consideración del Senado, la terna para la designación de Ministros de la Suprema Corte de Justicia.
- Dirigir a las Fuerzas Armadas.

Teniendo en consideración los elementos antes mencionados, se entiende que el Gobierno es una autoridad y se encarga de ejercerla mediante la siguiente vertiente, la relación entre gobernantes y gobernados, es decir que el Gobierno se encarga de institucionalizar el poder político y de ejercerlo para lograr materializar el bien común, mediante instituciones que como se dijo anteriormente, son creadas para atender a las necesidades de la sociedad, estas, en conjunto llevan por nombre Administración Pública.

I.3. Administración Pública

La Administración Pública es un conjunto de organizaciones formales dotadas de medios materiales, financieros y humanos destinados a cumplir con sus actividades que son básicamente las de prestar servicios a la ciudadanía. Es en este sentido que la Administración Pública organiza una serie de capacidades que se conocen como actos de gobierno para lograr la consecución de sus objetivos.

La Administración Pública es el resultado de un gran proceso que inicia con la creación del Estado y culmina con la materialización de las demandas sociales. La Administración Pública se ocupa del hombre en todo aspecto, cuida de él, le da comodidades, porque de él depende el cuidado del Estado.

“Está claro: la administración pública cuida al hombre, por que en ello va la existencia del Estado. Incluso, cuando la ciencia de la administración comprende entre sus materias a la moral, lo hace por mera convivencia instrumental, le interesa el hombre moral sólo en su condición de elemento de sus fuerzas, únicamente en condición de parte integrante del orden social.”⁵

⁵ Omar, Guerrero Orozco, *La teoría de la Administración Pública*, México, Editorial Harla, 1986, p.32

La Administración Pública es la actividad organizadora del Estado en la sociedad, se relaciona con el hombre por que tiene que ver con la satisfacción de sus demandas, puesto que el bienestar social y no el lucro es lo que motiva su funcionamiento, en este sentido, Omar Guerrero señala que “la administración pública tiene una función esencial en la sociedad, porque es una capacidad activa en pro de su desarrollo y preservación.”⁶

En México, el Artículo 90 constitucional señala:

*“La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expide el congreso que distribuirá los negocios administrativos de la federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación...”*⁷

De esta manera se puede señalar que las instituciones de la Administración Pública están preparadas para satisfacer las demandas ciudadanas, mediante la institucionalización de las mismas y con objeto de brindar atención puntual y solucionar las necesidades que la sociedad manifieste.

En suma, Estado, Gobierno y Administración Pública se encargan de garantizar que todos los individuos se desarrollen en un espacio de libertad e igualdad en el que se respeten sus Derechos y se ejecuten acciones dirigidas a satisfacer sus necesidades esenciales, así como de proporcionar los medios necesarios para que estos puedan acceder a los espacios institucionales destinados al ejercicio de participación ciudadana.

Toda vez que en la actualidad la tarea gubernamental se encuentra bajo el escrutinio público y se privilegia el acceso a la información y se pugna por que la Rendición de Cuentas sea un acto cotidiano de las instituciones, impulsado por los actores

⁶ Omar, Guerrero Orozco, *Teoría Administrativa del Estado*, México 2000, Oxford, p.41.

⁷ http://www.normateca.gob.mx///Archivos/34_D_1070_19-09-2006.pdf.

sociales, todo dentro de un esquema de transparencia que impulsa esta nueva relación entre gobernantes y gobernados.

Es importante acotar que las relaciones entre Gobierno y Sociedad han evolucionado, Ricardo Uvalle define de manera clara como estas realidades inciden en el ámbito público, de modo que los estados “... *tienen que modernizar sus Administraciones Públicas teniendo como referencia el progreso de la vida social, entendiendo como un conjunto de complejidades a institucionalizar*”.⁸

En la siguiente sección se presentarán algunos conceptos acerca del porqué la Capacitación de los Servidores Públicos dentro de las organizaciones debe considerarse como un instrumento necesario para crear entre los empleados una cultura de identidad al interior de la misma, es decir, que mediante el desarrollo de este elemento, se logran mejorar las condiciones laborales, lo que origina una mejor obtención de resultados.

Es difícil establecer una definición única de la capacitación, por lo tanto las definiciones que a continuación se presentan, sólo son una muestra sustancial que se toma como punto de arranque a modo de presentar este apartado como un marco teórico referencial de la capacitación en las organizaciones públicas.

I.4. Capacitación: Definición, Objeto y Alcances.

La capacitación se define como la “acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo...”.⁹ Alfonso Siliceo considera que la capacitación “consiste en una actividad planeada y basada en

⁸ Ricardo, Uvalle Berrones. “Tendencias de la Administración Pública Moderna” en *Revista Identidad* No.3. Primera época. México, septiembre 1992. p.7.

⁹ Jesús, Reza Trosino, *Aprendizaje Total en las Organizaciones*. México. 2000, Editorial Panorama, p. 37.

necesidades reales de una dependencia u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”¹⁰.

Es una herramienta mediante la cual una dependencia o entidad satisface necesidades presentes y prevé necesidades futuras relacionadas con la preparación y habilidades de los empleados. Es necesaria para facilitar el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización, puesto que la dota de servidores públicos capaces de desempeñar adecuadamente sus funciones.

Derivado de lo anterior, la capacitación tiene por objeto transformar al personal a través del mejoramiento de sus capacidades en el plano de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, para constituir un capital humano¹¹ como la base de la estabilidad y el desarrollo de las organizaciones. La capacitación tiene diversas aplicaciones en el contexto organizacional, en función del objetivo que se persigue, esta puede circunscribirse a un formato o tipo específico como la inducción, la actualización, la reconversión o readaptación, la promoción y el perfeccionamiento o especialización.

A continuación se describe brevemente el contenido de cada tipo de capacitación:

Inducción: Es un nivel básico de capacitación el cual se proporciona al personal de nuevo ingreso, con objeto de ambientarlo en lo que será su nuevo entorno laboral, mediante el acercamiento a elementos básicos relacionados con la misión y visión de la organización, así como con las funciones específicas del puesto que ocupará.

Actualización: Este tipo de capacitación permite al trabajador allegarse de elementos frescos y novedosos, relacionados con cambios en el uso de tecnologías o de

¹⁰ Alfonso, Siliceo, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, 2000, Editorial Limusa-Noriega., p.25.

¹¹Autores como Thurow y Becker definen el capital humano como el valor acumulado en las inversiones realizadas en capacitación del personal, idoneidad y futuro. Es decir, el capital humano no son las personas sino la cultura, los conocimientos útiles que están en un flujo permanente, siendo canalizados por todos en búsqueda de la prosperidad. [en línea], México, mayo 2006. Dirección URL: http://www.oficialia.gob.mx/informacion/gaceta/capital_humano/mayo06/competencias03.html

procedimientos que faciliten el desempeño de las funciones y mejoren la calidad del trabajador.

Reconversión o Readaptación: Esta modalidad de capacitación es necesaria en una organización cuando por causas de reestructuración el personal tiene que cambiar de manera significativa las funciones de su puesto o inclusive cambiar de puesto.

Promoción: Se debe impartir al personal de la organización cuando existe la posibilidad de ocupar plazas vacantes de un nivel jerárquico superior y los candidatos internos la reciben a fin de concursar dicha plaza y con el fin de desempeñar las funciones del puesto de la forma más benéfica para la organización.

Perfeccionamiento: Esta modalidad busca la especialización en un tema o en funciones, se imparte a los empleados que tienen un alto nivel de especialización y que requieren profundizar aún más en el manejo de habilidades específicas del puesto.

Es importante destacar que toda forma y acción de capacitación deben enfocarse a mejorar y a desarrollar de manera integral el crecimiento de los servidores públicos mediante la expansión de sus conocimientos y habilidades tanto intelectuales como personales en el mediano y largo plazo, a fin de obtener todos los beneficios posibles que impactan en su persona y en la organización.

Independientemente del tipo o modalidad de la capacitación, ésta debe alcanzar un fin determinado en toda organización, como se ha establecido antes: mejorar las capacidades de los trabajadores para contribuir con su desarrollo profesional y humano.

Alfonso Siliceo¹² describe ocho propósitos fundamentales que la capacitación debe perseguir:

¹² Alfonso, Siliceo, Ibid, Pp. 30-35.

1. *Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.*
2. *Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.*
3. *Elevar la calidad del desempeño.*
4. *Resolver problemas.*
5. *Habilitar para una promoción.*
6. *Inducción y orientación del personal nuevo.*
7. *Actualizar conocimientos y habilidades.*
8. *Preparación integral para la jubilación.*

Tradicionalmente, la capacitación se imparte a través de formas presenciales, es decir, mediante el uso de aulas en formato de cursos, seminarios, talleres, etc. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, hoy existe una nueva modalidad para impartirla: *la capacitación a distancia*, la cual es posible a través de señales satelitales y vía Internet con sistemas como el e-learning, este sistema facilita la capacitación sin tener que desplazarse a un lugar físico distinto al hogar o lugar de trabajo, por esta razón, la tecnología es un elemento más a considerar como medio de desarrollo de las personas.

I.5. El Proceso de Capacitación

A partir de un enfoque sistémico, el proceso de la capacitación se conforma de varias etapas relacionadas entre sí. En este apartado se hará mención de las etapas fundamentales a fin de poder resaltar los beneficios que ofrece un programa formal de capacitación que no se plantea al vapor y que por ende requiere una metodología que oriente la aplicación de las etapas consecutivas de dicho proceso.

I.5.1. Diagnóstico para la Detección de Necesidades de Capacitación (Anexo 1)

Todo diagnóstico sirve para evaluar una situación determinada, es el “proceso que permite un acercamiento a la realidad... Es la fase de evaluación permanente que proporciona la información necesaria para diseñar cursos de acción o proyectos que permitan cambiar o desarrollar la situación...”.¹³

¹³ Jesús, Reza Trosino. *Ibid, em*, pág. 55.

Un diagnóstico planeado y metódico arrojará resultados confiables que permitirán determinar acciones concretas y específicas para abordar estratégicamente la detección de necesidades de capacitación.

El diagnóstico representa una de las partes más compleja del proceso de capacitación, mediante éste, el área responsable, genera la información acerca de las necesidades de capacitación de cada unidad administrativa que compone la organización.

El diagnóstico permite conocer de modo preciso las necesidades y debilidades que el personal de una organización tiene, permite conocer que elementos están influyendo en el desempeño, así como detectar qué elementos inciden en el desempeño laboral y por qué éste es el idóneo en las funciones de trabajo, en otras palabras, el diagnóstico facilita la obtención de información relativa a la falta de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de cada miembro de la organización.

Un buen diagnóstico de necesidades permite identificar básicamente dos tipos de *necesidades* del personal¹⁴:

- *Necesidades manifiestas*: Aquellas que no requieren de una investigación profunda para ser detectadas, es decir, son las más evidentes, a menudo es posible encontrarlas en el personal de nuevo ingreso o recién ascendidos.
- *Necesidades encubiertas*: Aquellas que difícilmente pueden ser diagnosticadas a simple vista, por lo que su detección implica una investigación ordenada y profunda.

El cuestionario, la entrevista, la encuesta y la observación, son los instrumentos más comunes para la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

¹⁴ Alfonso, Siliceo, Ibid, pág. 40.

I.5.2. Análisis y Procesamiento de la Información

Una segunda etapa es el análisis y procesamiento de la información recogida a través de la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación. Consiste en identificar qué tipo de acciones de capacitación se requieren, con qué prioridad, para cuantos servidores públicos y en qué periodo deben impartirse.

Es la parte medular del proceso de capacitación, ya que la información obtenida es el punto de partida para comenzar con la estructuración del programa de capacitación, por tanto, requiere atención y cuidado, pues de ella dependerá la formulación adecuada de un buen programa que realmente atienda las necesidades institucionales de capacitación.

I.5.3. Integración del Programa de Capacitación

Una vez analizada y procesada la información, el siguiente paso es la integración del programa de capacitación. Por una parte, es importante hacer una programación que considere las necesidades que deberán atenderse en función de los resultados concernientes a los mandos directivos, mandos medios y el personal operativo de la organización; así como la periodicidad con la que se ejecutarán las acciones programadas, y por otra, es indispensable saber con que recursos económicos, materiales y humanos se cuenta.

El programa de capacitación dará certeza al área responsable de su ejecución, pues en él se establecen acciones, fechas de ejecución, horarios, instructores, lugares concretos y materiales necesarios, entre otros requerimientos. El programa no es otra cosa más que un buen plan de trabajo debidamente estructurado, que será el eje rector para una de las funciones elementales en el área de personal de cualquier organización.

I.5.4. Ejecución y Seguimiento del Programa de Capacitación

Después de contar con un programa de capacitación debidamente estructurado, lo que sigue es diseñar una adecuada estrategia de difusión, mediante la cual, pueda

darse a conocer el conjunto de actividades que se realizarán durante la ejecución del programa: tipo y nombre de cursos, horarios, lugares, requisitos y nombre y currículum de los instructores, entre otros.

Durante la ejecución del programa se instrumentan todos los elementos previamente elaborados, los detalles más elementales deben ser cubiertos en todo momento, procurando mantener la comunicación de manera directa entre los involucrados.

En esta etapa se pondrán en acción todos los elementos previamente establecidos como el aula donde se llevarán a cabo las sesiones de capacitación, el equipo de cómputo, el material didáctico, la confirmación de asistencia del instructor y de los participantes, entre otras cosas, lo que facilitará que la ejecución del programa sea exitosa.

Es muy importante que los responsables de la ejecución del programa den seguimiento al mismo, es decir, que rectifiquen la puntualidad de los asistentes y de los instructores, el cumplimiento de los programas de las acciones de capacitación, la evaluación de los mismos por parte de los participantes, etc., a fin de poder emprender medidas correctivas en caso de ser necesario: los aciertos y tropiezos detectados durante la evaluación del programa, permitirán al área de capacitación mantenerlos o hacer los ajustes pertinentes a fin de corregirlos, así, mediante la aplicación de métodos de evaluación previamente establecidos, será posible medir el impacto en cada actividad del programa y conocer los resultados de manera puntual, lo que permitirá hacer ajustes, modificaciones y complementos en el corto y mediano plazo.

I.5.5. Informe de Resultados

Al concluir la ejecución de programa de capacitación, es importante que el área responsable elabore un informe sobre los resultados conseguidos. Lo anterior para dejar un testimonio sobre el número, tipo y nombre de los cursos impartidos, número de participantes, evaluación de los contenidos y grado de cumplimiento, así como del desempeño de los instructores.

El informe de resultados es una herramienta útil para el área de administración de personal, entre otras cosas, para la toma de decisiones concerniente a la preparación de programas posteriores.

Como se ha visto, el proceso de la capacitación implica varias etapas que para su ejecución deben ser planeadas cuidadosamente. Un programa de capacitación formal requiere pasar preferentemente por cada una de ellas, de lo contrario, se optaría por un conjunto de acciones de capacitación aisladas cuyos beneficios serían mínimos.

I.6. La Capacitación en las Organizaciones Públicas.

Desde el punto de vista estructural y funcionalista, puede entenderse por organización: un conjunto de elementos (personas, procesos, estructuras y tecnología) interrelacionadas e interactuantes dispuestos para alcanzar un fin determinado.

Todos los elementos que conforman a una organización son importantes. El diseño estructural, la determinación de los procesos y las facilidades tecnológicas, entre otros, son un buen cimiento para la existencia organizacional. Empero, la existencia de éstos, está supeditada al talento, a la creatividad, a la fuerza y a la voluntad de las personas. Hasta el momento, los avances tecnológicos y la generación del conocimiento científico, está a expensas del intelecto humano. Las personas son actores fundamentales para la conformación, supervivencia, desarrollo y evolución de las organizaciones.

En consecuencia, la organización pública (dependencia, órgano desconcentrado, organismo descentralizado o entidad) no puede relegar el papel de las personas en la dinámica organizacional debido a su importancia y por tanto, debe procurarse su estabilidad y desarrollo en el ámbito personal y profesional, toda vez que tiene un impacto de grandes alcances en el desempeño y desarrollo organizacional.

Una manera de atender las necesidades del personal y de valorar su rol organizacional, es crearles condiciones laborales apropiadas como un salario digno, estímulos al buen desempeño, clima organizacional sano, higiene y seguridad, estabilidad y brindar oportunidades de aprendizaje para mejorar el desempeño y abrir las puertas al desarrollo humano y profesional.

Motivo de este trabajo, la capacitación en las organizaciones públicas, debe entenderse desde un punto de vista sistémico y continuo. Es por tanto, el medio que permite el mejoramiento y el enriquecimiento de las capacidades humanas, por antonomasia, el de los servidores públicos.

La aplicación de políticas institucionales en materia de capacitación de los servidores públicos, deberá redituarse en estabilidad y desarrollo organizacional, siempre que se identifiquen necesidades reales y se encaucen acciones concretas en las que se considere el binomio: necesidades del servidor público y necesidades institucionales.

Además de ser una necesidad organizacional enfocada al aspecto humano en materia de desarrollo de las organizaciones, la capacitación de los servidores públicos está reconocida desde el marco constitucional. El sustento jurídico de la capacitación en las organizaciones públicas en nuestro país, está establecido en el artículo 123, apartado B, fracción VII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el que a la letra dice: *“La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública”*.¹⁵

Asimismo, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado establece como una obligación para los Titulares de la Dependencias, *“el establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios*

¹⁵Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
http://www.normateca.gob.mx///Archivos/34_D_1070_19-09-2006.pdf, p.83.

para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional".¹⁶

Desde esta perspectiva, la capacitación de los servidores públicos constituye un proceso mediante el cual, éstos deben inducirse, prepararse y actualizarse para desempeñar un cargo en la administración pública. Por lo tanto, la capacitación es un acto corresponsable: implica por una parte, la responsabilidad institucional desde el momento en que se diseña un plan de capacitación que se origina de un diagnóstico serio de detección de necesidades y por otra parte, implica el compromiso del servidor público que debe tener la disposición para involucrarse en acciones de capacitación que le permitirán actualizar o especializar sus conocimientos.

A continuación se abordará al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública como objeto de estudio, se hará un recuento de cómo el tema de la transparencia y la Redición de Cuentas se colocaron describirán su misión y visión, sus funciones principales

¹⁶ Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en http://www.normateca.gob.mx///Archivos/34_D_943_11-05-2006.pdf, p.9.

II

INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

II. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública

La entrada en vigor de la Ley Federal de Acceso a la Información pública Gubernamental ha significado un parteaguas en la construcción de las nuevas realidades democráticas de México¹⁷. El derecho de acceso a la Información puede entenderse como la facultad que tienen las personas para preguntar al gobierno y para el gobierno, representa la obligación de responderles. El Instituto es producto de una demanda social, la cual ha sido satisfecha. Conozcamos un poco más a fondo el proceso de creación del Instituto Federal de Acceso a la Información.

II.1. Derecho de Acceso a la Información Pública en México.

El derecho de acceso a la Información se concibe como la prerrogativa de las personas para acceder a datos, registros o todo tipo de información que se encuentre en poder de las dependencias y entidades de la Administración Pública, además de favorecer la rendición de cuentas y la transparencia en el gobierno. Este derecho ciudadano, se encuentra consagrado en el artículo 6º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los siguientes términos:

*“La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de ataque a la moral, los derechos de terceros, provoquen algún delito, o perturbe al orden público; el **derecho de acceso a la información** será garantizado por el Estado”¹⁸.*

¹⁷ La democracia como forma de gobierno del Estado mexicano, ha atravesado por diversos momentos que la han dotado de características propias que hicieron célebre al sistema político mexicano del siglo XX, reconocido como un régimen autoritario, desde luego dotado de elementos distintivos tales como el presidencialismo, el corporativismo, el clientelismo y el charrismo sindical, por mencionar sólo algunos, que ocasionaban la inexistencia de equilibrio entre los poderes. Aunque el malestar general era evidente, nadie podía manifestarlo con libertad, hasta que a finales de la década de los 60's y principios de los 70's, la falla del modelo económico, fue el detonante para que surgieran los primeros brotes de inconformidad, encauzados en movimientos sociales que desencadenaron 15 años más tarde la presencia de la sociedad civil como un factor determinante para que las decisiones gubernamentales no se ejecuten de manera unilateral.

La apertura de espacios públicos ha significado el remedio paulatino a todos los trastornos que en años anteriores eran parte de la vida política nacional. Si bien es cierto que aún falta mucho por hacer, es una realidad que se han dado pasos significativos, la ciudadanía cuenta con instancias que privilegian la transparencia y la rendición de cuentas, a través de instrumentos legales con los cuales es posible conocer qué y cómo se desempeña el gobierno, con lo que se ha ratificado el carácter democrático y público del quehacer gubernamental.

Roberto, Moreno Espinosa, *Los anales de la Democracia en México, hacia la rendición de cuentas y la transparencia en el gobierno y la administración pública federal*. [en línea], México, septiembre 2003, primera edición, Dirección URL: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/LEYES_GENERAL.pdf

¹⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. IFE, p.9.

Al hablar del Derecho de Acceso a la información en México, inevitablemente se debe hacer referencia al Grupo Oaxaca¹⁹, formado por académicos, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil, quienes lograron articular un movimiento social que introdujo en la agenda pública²⁰ el tema y consiguió que el documento se insertara en el Congreso como iniciativa de ley en diciembre de 2001.

Con la expedición de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, se garantizó el acceso de la sociedad mexicana a la información pública en poder del gobierno, lo que significa que los servidores públicos se encuentran bajo el escrutinio ciudadano de una forma franca. En otras palabras, el Derecho de Acceso a la Información quiere decir que todo ciudadano tiene el derecho de conocer qué hace su gobierno, como funciona y en qué aplica los recursos públicos.

Sin lugar a dudas, el impacto que ha causado la entrada en vigor de la Ley, ha sido positivo, México comienza a integrarse a la comunidad internacional como un país democrático y transparente.

¹⁹ “El ahora conocido como Grupo Oaxaca no surgió con ese nombre ni se constriñe en una organización formal. Se trata de un fenómeno inédito de movilización de opinión pública que tuvo su punto de inflexión con la realización del Seminario Nacional "Derecho a la Información y Reforma Democrática" convocado por la Universidad Iberoamericana, la Fundación Información y Democracia, la Fundación Konrad Adenauer, El Universal, la Asociación de Editores de los Estados, la Asociación Mexicana de Editores y la Fraternidad de Reporteros de México, el 23 y 24 de mayo del 2001 en Oaxaca, Oaxaca. Una vez que el grupo empezó a incidir en la opinión pública para gestionar el tema del derecho a la información en su vertiente de derecho de acceso a la información pública, surgió el imperativo de las denominaciones. Como respuesta a ello, fue la periodista Ginger Thompson corresponsal del New York Times quien por primera vez denominó la movilización emergente como Grupo Oaxaca a partir del lugar en que se realizó el encuentro académico, que dicho sea de paso no tenía ni pública ni privadamente el propósito de articular una expresión deliberativa como la que ha llegado a alcanzar hasta los tiempos que corren. Desde luego que tampoco se trata de una iniciativa de oaxaqueños y menos de un proyecto financiado por el gobierno del estado de Oaxaca”.

Juan, Antonio Escobedo, *El caso del Grupo Oaxaca y de la Ley Federal de Acceso a la Información Pública, Movilización de opinión pública en México* [en línea], México, Febrero 2003, Año IV, Vol. 2, Dirección URL: www.saladeprensa.org.mx.

²⁰ “En el presente, lo público no es potestad exclusiva del Estado, dado que incluye a grupos, sectores, asociaciones y agrupaciones que no son de naturaleza gubernamental. Se trata de segmentos que luchan por la defensa de sus derechos civiles y políticos demostrando que son capaces de auto organizarse para tener presencia en la sociedad. Diríase que lo público se nutre más de grupos sociales que del Estado mismo.” Ricardo, Uvalle Berrones., *Tendencias de la Administración Pública Moderna en Revista identidad*. No. 3, primera época, México, septiembre 1992, p.7.

Con el propósito de mostrar un panorama general que ubique al lector en el campo de la Rendición de Cuentas y la Transparencia, en el siguiente apartado se presenta un bosquejo referencial que tiene la intención de contextualizar el alcance de estos conceptos.

II.2. Nociones generales sobre Rendición de Cuentas y Transparencia.

Entendida bajo el concepto de *accountability*, que traducido al idioma español significa “ser sujeto a la obligación de reportar, explicar, justificar algo; ser responsable de algo ante alguien” la Rendición de Cuentas se define como “*la obligación permanente de los mandatarios para informar a sus mandantes de los actos que llevan a cabo como resultado de una delegación de autoridad...*”²¹.

Bajo este supuesto, la Rendición de Cuentas es una solicitud que los ciudadanos le hacen a sus gobernantes y a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública en el entendido de que son ellos quienes tienen el poder para exigirles rendir cuentas, a fin de evaluar su desempeño en la función pública.

María Marván Laborde, Comisionada del IFAI, enuncia los beneficios de la rendición de cuentas de la siguiente manera:

*“La rendición de cuentas por parte del Estado facilita que los individuos puedan conocer la información que está en manos del gobierno. Al mismo tiempo busca hacer lo más transparente posible el uso y destino de los recursos públicos y hacer del conocimiento de la sociedad cuestiones fundamentales...”*²².

La Rendición de Cuentas fortalece la relación entre el Gobierno y la Ciudadanía, permite que la corresponsabilidad entre las partes se privilegie, vigorice y abran

²¹ Luis, Carlos Ugalde, *Rendición de Cuentas y Democracia: el caso de México* [en línea], México, Marco Teórico Metodológico del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, México, Diciembre 2003, Dirección URL: www.ifai.org.mx/textos/culturatransparencia/mtm.pdf. p 9.

²² María, Marván Laborde. *Un nuevo instrumento para ejercer el Derecho de Acceso a la Información*, en op.cit., p.21.

nuevos canales de participación ciudadana, además de efficientar y mejorar el desempeño de las tareas gubernamentales. La cultura de la rendición de cuentas promueve la honestidad y ataca de manera frontal la corrupción, puesto que evidencia actos que van en contra del interés público.

Si bien el alcance que tiene en México la rendición de cuentas, está dirigido primordialmente a fiscalizar los cargos de elección popular, es importante hacer notar que las ventajas de ampliar su campo de aplicación son bastantes y los beneficios reeditarán en la mejor atención de las demandas ciudadanas.

Ahora bien, pasemos al concepto de transparencia, para comenzar debe exponerse que ésta se sustenta en el Derecho de Acceso a la Información Pública y se relaciona básicamente con la noción de claridad. Por lo anterior y debido a que en general en México las instituciones gubernamentales proyectan al ciudadano la imagen de ser inaccesibles y poco claras, surge la necesidad de transparentar el sector público.

Una de las principales ideas de su significado, se relaciona con “la nitidez que permite observar a través de un cristal”²³. Luis Carlos Ugalde, la define de la siguiente manera:

“Transparencia es abrir la información de las organizaciones políticas y burocráticas al escrutinio público, mediante sistemas de clasificación y difusión que reduce los costos de acceso a la información del gobierno. La Transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la vitrina pública para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo para sancionar en caso de que haya anomalías en su interior.”²⁴

²³ Francisco, Díaz de Leon. *Marco Histórico de la Transparencia en RAP*. México 2003. INAP. p 13.

²⁴ Ugalde, Luis Carlos. *Rendición de Cuentas y Democracia* en <http://www.ifai.org.mx/textos/culturatransparencia/mtm.pdf>. p. 9

El auge del concepto como tal, cobró relevancia en los años 90's entre los académicos y las organizaciones no gubernamentales, básicamente por la relación tan estrecha que tiene con la rendición de cuentas y por ende, con el combate a la corrupción, lo que hoy en día es un rasgo característico de todo gobierno e institución tanto pública o privada que se considere democrática y por ende, esté expuesta a ser observada por los ciudadanos.

La transparencia va más allá de poner a disposición del ciudadano la información que se encuentra en poder del gobierno, es necesario hacer de su aplicación una cultura, crear conciencia ciudadana de lo importante que resulta que el gobierno transparente su gestión y continúe dando aplicando a ésta el carácter de motor a su ideología gubernamental a fin de no frenar el avance que se ha tenido en estos años. La transparencia debe tener ciertas características²⁵ a fin de que su transmisión sea fidedigna y confiable:

- *Fácil acceso a la Información (incluyendo oportunidad y no discriminación)*
- *Comprensiva (asegurándose de que los temas claves no queden fuera)*
- *Relevancia (evitar la información superflua y sobre flujo de información)*
- *Calidad y Confiabilidad (para contribuir al diseño de políticas y dar confianza)*

En México, la transparencia está carente de antecedentes históricos tanto en lo académico como en la práctica. Sin embargo, la experiencia de estos 3 años de aplicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, arrojan resultados alentadores. Si bien se concibe como un instrumento de combate a la corrupción, es importante que se difunda como un aliciente para promover entre los servidores públicos la idea de que un gobierno transparente funciona mejor.

Para continuar el recorrido por el espacio de la rendición de cuentas y la transparencia en México, a continuación se presenta un esbozo sobre el contenido de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

²⁵ Daniel Kaufman considera que la Transparencia debe tener ciertos atributos para su fiel transmisión..
Ibíd, p.10

II.3. Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

El 11 de junio de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública a fin de atender a una demanda social añeja que reclamaba la transparencia de las acciones gubernamentales. Sin duda, esta Ley ha significado un mecanismo fundamental para el combate a la corrupción. Gracias a la Ley, hoy cualquier persona puede solicitar información al gobierno federal acerca de la ejecución de programas de trabajo, de la aplicación de los recursos y los resultados alcanzados, lo que la convierte en una herramienta indispensable para que desde cualquier ámbito de la sociedad, se lleve a cabo la evaluación de la gestión pública. En los siguientes párrafos se resume su contenido con el propósito de plasmar una idea general sobre sus principales alcances.

En el Título Primero denominado *Disposiciones Comunes para Sujetos Obligados*, se ubica el capítulo I titulado “Disposiciones Generales”; en este se determinan la finalidad y los objetivos de la Ley, así como su ámbito de aplicación. Asimismo se establece el significado de términos importantes que facilitan la comprensión de la ley, tales como los comités, los datos personales, las dependencias y entidades entre otros significados.

En el capítulo II intitulado “*Obligaciones de Transparencia*” se acentúa el tipo de información que las autoridades federales deben hacer pública mediante su página de Internet, esta información se compone por 17 obligaciones y destacan entre otras la estructura orgánica, la remuneración mensual de los servidores públicos del instituto y el directorio de servidores públicos. Se establece que dicha publicación deberá hacerse de una manera que permita su uso y comprensión, asegurando la calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad de la información.

El capítulo III titulado “Información Reservada”, establece el tipo de información que no puede hacerse pública, además de definir las características de la información Reservada y Confidencial; quiénes tienen a su cargo dicha clasificación y la periodicidad de cada una de éstas.

En el capítulo IV “Protección de Datos Personales” se abordan las responsabilidades que tienen las dependencias y entidades respecto de los datos personales, así como los derechos y obligaciones del interesado en caso de requerir alguna modificación.

El capítulo V “*Cuotas de Acceso*”, hace referencia a los costos que tiene la transmisión de la información al solicitante, lo cual depende del tipo de formato o instrumento que se solicite para su reproducción.

El Título Segundo lleva por nombre, *Acceso a la Información en el Poder Ejecutivo Federal*. El Capítulo I denominado “*Unidades de Enlace y Comités de Información*” determina que cada dependencia y entidad deberá contar con una Unidad de Enlace, que será la encargada de recibir, canalizar y entregar la información a los solicitantes. Además de un Comité de Información, quien será el encargado de confirmar, modificar o revocar la clasificación de la información hecha por los titulares de las unidades administrativas.

El capítulo II, “*Instituto Federal de Acceso a la Información Pública*”, establece lo relativo a la naturaleza, estructura y atribuciones del Instituto, así como los mecanismos que existen para evaluar su funcionamiento.

En el capítulo III, denominado “*Del Procedimiento de Acceso ante la Dependencia y Entidad*”, se establecen los procedimientos para hacer una solicitud de información, las modalidades de respuesta y los plazos a los que las unidades de enlace deben sujetarse.

El capítulo IV titulado “*Del Procedimiento ante el Instituto*”, determina los procedimientos para interponer un recurso de revisión, los plazos en los que la unidad de enlace debe responder y las opciones que se tienen en caso de que la resolución del Instituto no sea satisfactoria.

En el Título Tercero, denominado “Acceso a la Información en los Demás Sujetos Obligados” en su capítulo único, se determina que los Poderes de la Unión, los Órganos Constitucionales Autónomos y los Tribunales Administrativos, deberán establecer los órganos, criterios y procedimientos institucionales para facilitar a las personas el acceso a la información.

Finalmente en el Título Cuarto, denominado “Responsabilidades y Sanciones” el Capítulo Único trata sobre las responsabilidades administrativas que se aplican a los servidores públicos en caso de incumplir con las obligaciones que establece la Ley, La cual no garantiza por sí sola el cumplimiento de manera efectiva con la normatividad, por ello, es necesario hacer referencia al organismo encargado de garantizar el cumplimiento de las disposiciones de la misma, éste es el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, (IFAI).

II.4.- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública

El IFAI surge con base en el artículo 33 de la Ley Federal de Acceso a la Información Pública, mediante Decreto de creación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 2002, que establece:

ARTÍCULO 1o.- *El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública es un organismo descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio legal en la Ciudad de México.*

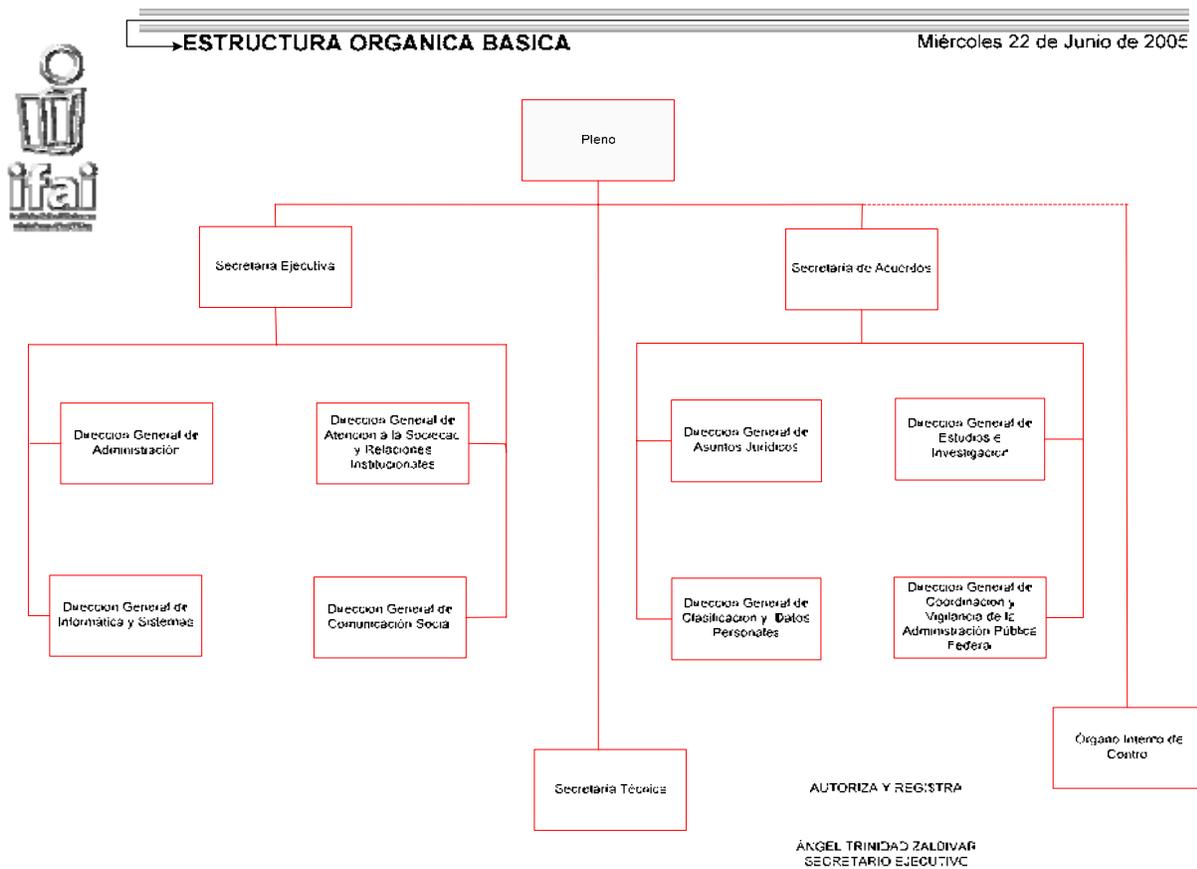
El Instituto contará con autonomía operativa, presupuestaria y de decisión, en términos de la Ley que lo crea y este Decreto; sin perjuicio de que en materia de gasto, presupuesto y contabilidad, se registrá por la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, el Presupuesto de Egresos de la Federación de cada ejercicio y las disposiciones que de estos dos últimos emanen.²⁶

²⁶ Decreto de Creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Tiene como misión garantizar el acceso de las personas a la información Pública; proteger los datos personales y promover la formación de la cultura de la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas del gobierno a la sociedad. A fin de garantizar el ejercicio de sus atribuciones y el despacho de los asuntos de su competencia.

Dentro de sus principales funciones, el Instituto tiene por objeto promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información pública; resolver sobre la negativa a las solicitudes de acceso a la información y proteger los datos personales en poder de las dependencias y entidades, así como garantizar el ejercicio de los derechos establecidos en la misma.

Para cumplir con las funciones y atribuciones que tiene establecidos, el IFAI cuenta con la siguiente estructura²⁷:



²⁷ Tomado del Manual de Organización del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Con la finalidad de presentar un panorama un poco más amplio de las tareas que desempeña el IFAI, a continuación se resume la función principal de las unidades administrativas que conforman su estructura orgánica²⁸:

I. Pleno

Se integra de 5 comisionados nombrados por el Ejecutivo Federal y ratificados por la Cámara de Senadores. Actúa como órgano colegiado a fin promover y garantizar el ejercicio del derecho de acceso a la información, resuelven sobre la negativa de las solicitudes de acceso a la información y establecen líneas generales para el manejo y protección de los datos personales en poder de las dependencias y entidades.

II. Secretaría Ejecutiva

Asegura la debida ejecución de las políticas y programas del IFAI en materia de difusión y promoción del ejercicio de los derechos establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; atiende a la sociedad; coordina y vigila a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y establece relaciones institucionales de colaboración y apoyo con los Otros Sujetos Obligados por la Ley, así como con los estados y municipios. Promueve la gestión transparente, eficiente y eficaz de las unidades administrativas del IFAI y diseña los proyectos de los instrumentos programáticos y organizacionales del Instituto.

II.1. Dirección General de Administración

Administra con alta calidad y oportunidad los recursos humanos, financieros y materiales del IFAI, genera una cultura organizacional y laboral que apoye a la operación eficiente de las unidades administrativas que lo integran y al logro de los objetivos institucionales.

²⁸ Síntesis realizada con base en el Manual de Organización del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

II.2. Dirección General de Informática y Sistemas

Brinda el apoyo informático que requieren las diferentes áreas del IFAI en sus funciones operativas, mediante el uso estratégico de tecnologías de información.

II.3. Dirección General de Atención a la Sociedad y Relaciones Institucionales

Promueve el conocimiento del marco normativo y facilita el ejercicio de los derechos de acceso a la información pública y de corrección y protección de datos personales, a través de la creación de servicios permanentes de atención, asesoría y orientación a las personas. Asimismo, establece vínculos de colaboración con la sociedad organizada y acciones con los Otros Sujetos Obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

II.4. Dirección General de Comunicación Social

Difunde ante la sociedad una cultura de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información pública y protección de datos personales, da a conocer las facultades, actividades, resoluciones y metas del IFAI con base en las políticas y la estrategia de comunicación social aprobada por el Pleno.

III. Secretaría de Acuerdos

Proporciona apoyo técnico al Pleno para sus funciones normativas (resolución de negativas, interpretación de la Ley Federal Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, expide normatividad en materia de acceso a la información, transparencia y datos personales).

III.1 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Elabora instrumentos normativos, coordina el registro y tratamiento interno de los estudios para la resolución de recursos, otros procedimientos y elabora proyectos de interpretación de la legislación aplicable para efectos administrativos.

III.2 Dirección General de Clasificación y Datos Personales

Realiza la proyección de instrumentos normativos en materia de clasificación de información, acceso, corrección y protección de datos personales y organización de

archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como promueve la correcta aplicación por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal de los supuestos en materia clasificación previstos por la Ley.

III.3 Dirección General de Estudios e Investigación

Elabora estudios e investigaciones en materia de transparencia y acceso a la información gubernamental, además de promover y conducir las relaciones internacionales y académicas del IFAI.

III.4. Dirección General de Coordinación y Vigilancia de la A.P.F.

Desarrolla, establece y opera los mecanismos y sistemas que aseguren la debida coordinación y comunicación entre el IFAI y las Unidades de Enlace de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

IV. Órgano Interno de Control.

Es un ente dependiente de la Secretaría de la Función Pública, tiene a su cargo la fiscalización interior del IFAI.

V. Secretaría Técnica

Colabora, contribuye y proporciona apoyo al Pleno (Comisionados), para que obtengan la información, herramientas y material necesarios para la toma de decisiones.

Las atribuciones legales conferidas al IFAI, obligan a que el Instituto cuente con una estructura orgánica y ocupacional que sostenga su operación habitual. Indiscutiblemente, los servidores públicos son la base mediante la cual se materializan y se alcanzan los objetivos institucionales. Por lo tanto, es fundamental que el IFAI tenga un personal altamente profesionalizado y capacitado para que responda a una sociedad dinámica y cambiante.

La estructura ocupacional del Instituto está compuesta por 195 plazas de mando²⁹ y enlace, no tiene personal de base ni personal eventual.

Hasta aquí, el contenido de este trabajo se ha concentrado en ubicar al lector en el ámbito de la rendición de cuentas, la transparencia y el derecho a la información pública, por ser ésta la parte sustancial que justifica las tareas y la operatividad del IFAI.

En consecuencia, el siguiente apartado, se dirigirá a la exposición de los elementos prácticos fundamentales de la capacitación en el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, a modo de facilitar la descripción y análisis para de los programas de capacitación que la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional del Instituto ha diseñado a partir de 2004.

²⁹ El 31 de octubre de 2007 las secretarías de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público autorizaron al Instituto el otorgamiento de 23 nuevas plazas, por lo que la estructura ocupacional real del IFAI es de 218 plazas, sin embargo es importante aclarar que los datos de la investigación se recabaron considerando la estructura ocupacional original.

III

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DEL INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN
PÚBLICA 2004-2007

III. Programas de capacitación de los servidores públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2004-2007.

La administración del personal del IFAI, se sustenta en lo que se ha denominado: Sistema de Administración del Capital Humano, el cual consta de cuatro subsistemas, mismos que se presentan en el siguiente cuadro:



FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo del IFAI 2004.

Para dar cabal cumplimiento a la misión y objetivos institucionales, el IFAI ha integrado a su estructura ocupacional, cuadros de servidores públicos capaces, profesionales y comprometidos, que han sido sometidos a un proceso de reclutamiento y selección basado en reglas claras y objetivas, en el mérito, en la equidad y en la igualdad de oportunidades.

El subsistema de formación y desarrollo, se concibe y dimensiona como una condición imprescindible para su profesionalización, que les permite proporcionar a la sociedad atención y asesoría de calidad en los ámbitos de la transparencia, el acceso y clasificación de información, administración de archivos y protección de datos personales.

El IFAI concibe a la formación, como el medio apropiado para brindar a sus servidores públicos los elementos teóricos y prácticos necesarios para promover un eficiente desarrollo de sus funciones. A partir del Diagnóstico de Necesidades de Formación y Desarrollo y se ha diseñado e integrado el Programa Institucional de Capacitación, denominado por la Secretaría de la Función Pública como Programa Anual de Capacitación (PAC), con el propósito de que apoye la consecución de los siguientes objetivos:

- Atender la formación y desarrollo de los servidores públicos que fortalezcan, amplíen, actualicen y/o profundicen sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Facilitar el logro de las metas, objetivos, misión y visión institucionales.
- Proporcionar una atención expedita, oportuna, eficaz y eficiente a la sociedad.
- Motivar el compromiso y la lealtad institucional.
- Contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

Por capacidad se entiende el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona expresa a través de su comportamiento o que son requeridos por una institución, nivel de responsabilidad o puesto específico, por su relación comprobada o anticipada con el cumplimiento exitoso de sus objetivos.

Los programas de Formación y Desarrollo (2004) y de Aprendizaje y Desarrollo (2005 - a la fecha) están diseñados con la intención de atender a la necesidad de adquirir, consolidar y desarrollar tres tipos de capacidades establecidas para la Administración Pública Federal por la Secretaría de la Función Pública: Visión del Servicio Público, Gerenciales o Directivas y Técnicas (Transversales y Específicas), mediante las cuales se busca dirigir la formación y el desarrollo integral de los servidores públicos del IFAI.

Con objeto de sentar las bases del proceso de formación y el desarrollo del Servicio Profesional, en el ejercicio de 2004 el IFAI centró su atención en las capacidades de Visión del Servicio Público y las Gerenciales o Directivas, sin dejar

de lado las competencias Técnicas (Transversales y Específicas). Es importante hacer mención que en los ejercicios siguientes se ha dado la prioridad necesaria a las capacidades Técnicas específicas y transversales buscando el aprendizaje integral de los servidores públicos.

La capacitación impartida al servidor público del Instituto forma parte de un sistema integral que impacta en tres dimensiones: en el puesto, en el ámbito de las unidades administrativas y en la esfera institucional.

III.1. Marco Jurídico- Administrativo.

A continuación se presenta de manera sintética, una lista de la normatividad aplicada por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional en el Programa de Formación y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

- Lineamientos para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades elaborados por la SFP.
- Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público 2000.
- Guía Metodológica para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades Técnicas.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Artículo 44.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado. Artículo 141.
- Reglamento Interior del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. Artículos 16 fracción VII y 25 fracción IV.
- Proyecto de Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Institucional de Formación Integral 2004 (Unidad de Servicio Civil, Secretaría de la Función Pública).
- Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal (26/03/2003).

III.2. Metodología de Integración del Programa de Capacitación.

Previo a la elaboración e integración del programa de capacitación, se diseñó la siguiente metodología para conocer las necesidades reales de formación y desarrollo de los servidores públicos del IFAI:

El desarrollo del diagnóstico de detección de necesidades consiste de tres etapas: requisición por parte de las unidades administrativas de los formatos; análisis de la información e integración de resultados a cargo de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional.

A continuación se presenta un esquema de cada una de estas etapas.

- Se elaboró el documento denominado “Procedimiento para Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Formación y Desarrollo”, cuyo objetivo específico consiste en establecer el procedimiento que permite a las unidades administrativas del Instituto diagnosticar las necesidades de capacitación de sus servidores públicos.
- Dentro de cada Unidad Administrativa se nombró a un servidor público como responsable de aplicar el Formato de Detección de Necesidades de Formación y Desarrollo por competencias y niveles jerárquicos los cuales son Enlace, Jefe de Departamento, Subdirectores de Área, Directores de Área y Directores Generales, adscritos a la misma.
- Derivado de la correcta aplicación del formato referido, se programaron las acciones de formación que responden a las competencias que cada servidor público considera necesarias para realizar su trabajo, así como el nivel de dominio de ellas. Dos criterios fueron determinantes para la programación de las acciones de formación:
 - a) Obligatoriedad de acreditar acciones de formación específicas, que sientan las bases para la instauración del Servicio Profesional de Carrera en el IFAI.

- b) La demanda de determinadas acciones de formación por parte de los servidores públicos del IFAI.

Las acciones de formación programadas se han dirigido a la adquisición, consolidación y desarrollo de las siguientes capacidades:

III.2.1 Capacidades / Visión del Servicio Público³⁰

Valores requeridos de manera uniforme de todos los servidores públicos para la realización eficaz de sus actividades en favor del país y de la ciudadanía. Los cursos relacionados con las competencias de Visión del Servicio Público tienen el carácter de obligatorios y son:

Transparencia

“Permitir y garantizar el acceso a la información pública, de conformidad con lo establecido en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Manejar los recursos públicos con responsabilidad, eficacia y eficiencia, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación. Lo anterior con objeto de asegurar el ejercicio transparente de la función pública.”

Atributos:

- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
- Comparte experiencias y aprendizajes para mejorar el desempeño de todos.

³⁰ La información referente a la descripción de Capacidades de “Visión de Servicio Público”, ha sido elaborada con base en los Lineamientos para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades elaborados por la SFP, la Guía metodológica para llevar a cabo el proceso de capacitación en el sector público 2000 y la Guía metodológica para la descripción, evaluación y certificación de capacidades técnicas.

- Conocer y coadyuvar para dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos del IFAI.
- Desarrollar sus funciones con estricto apego a lo establecido en la LFTAIP, el Reglamento de la Ley, el Reglamento Interno del IFAI y el Manual de Organización.
- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.

Integridad

“Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Fomentar la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuir a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.”

Atributos:

- Cumple consistentemente las facultades y funciones de su puesto.
- Sus ideales son congruentes con sus acciones.
- Promueve a través de su desempeño la credibilidad en el servicio público.
- Promueve y coadyuva a la rendición de cuentas claras a la ciudadanía y al fortalecimiento de la corresponsabilidad entre el gobierno y la ciudadanía en bienestar de la colectividad.
- Prevé a tiempo posibles irregularidades o desvíos en su trabajo.

Rendición de Cuentas

“Asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación ciudadana. Realizar sus funciones con eficacia y calidad, y contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.”

Atributos:

- Prevé a tiempo, posibles irregularidades o desvíos en su trabajo.

- Atiende oportunamente las solicitudes de información que le conciernen.
- Asume las implicaciones de sus actos
- Cumple con oportunidad y eficiencia las tareas que le son asignadas.
- Hace uso de los recursos públicos con austeridad y responsabilidad.

Bien Común

“Dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares. No permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar colectivo. Como servidor público representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.”

Atributos:

- Se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de sus servicios.
- Trata a las personas con respeto y dignidad, sin discriminar.
- Reconoce, respeta e integra la diversidad.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Antepone el bien común al bien particular.

III.2.2. Capacidades Gerenciales / Directivas

Son conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por todos los servidores públicos de enlace, mando medio y mando superior, en menor o mayor grado de

acuerdo a su cargo. Las acciones de formación relacionadas con las competencias Directivas y Gerenciales tienen carácter obligatorio para todos los servidores públicos, de acuerdo con el nivel del puesto, aunque si el jefe inmediato superior del servidor público considera este que posee un dominio suficiente de la competencia para el eficaz y eficiente desempeño de sus funciones, por tanto, no requiere la capacitación, puede exentarlo de tomar la misma, mediante oficio turnado a la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional. Las competencias gerenciales/directivas identificadas son:

Visión Estratégica

- Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades.
- Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo.
- Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Atributos:

- Identifica la estrategia definida en la Institución.
- Implanta estrategias.
- Actúa con perspectiva de mediano plazo.
- Crea un enfoque sistémico a futuro para su ámbito de competencia en la Institución.

Liderazgo

- Establecer dirección; impulsar el compromiso con una visión de futuro compartida.
- Unir y alinear esfuerzos hacia un objetivo institucional común.
- Persuadir a través de involucrar y motivar a otros.
- Remover obstáculos.
- Fungir como ejemplo.

- Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.

Atributos:

- Encamina esfuerzos hacia un objetivo compartido.
- Orienta el cambio y el desarrollo de otros.
- Impulsa cambios.
- Genera compromiso en su equipo de trabajo.
- Facilita la transformación de la Institución.

Orientación a Resultados

- Enfocar los esfuerzos, estableciendo prioridades para garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a los usuarios.
- Tomar acción rápida y decisiva.
- Demostrar perseverancia, determinación y tenacidad.
- Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados.
- Mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.

Atributos:

- Obtiene resultados de calidad.
- Reorienta sus acciones para alcanzar las metas.
- Evalúa y da seguimiento al logro de las metas.
- Asegura el cumplimiento de metas.
- Mejora los estándares de desempeño grupal.
- Dirige las acciones de uno o varios grupos para alcanzar resultados que superen los estándares establecidos.

Trabajo en Equipo

- Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.

Atributos:

- Participa y ayuda a otros.
- Comparte información.
- Se integra y contribuye al logro de los objetivos.
- Fomenta la colaboración e influye en el equipo.
- Maneja conflictos del equipo y lo integra.
- Desarrolla relaciones de influencia.

Negociación

- Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos veraces, sólidos y consistentes.
- Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios institucionales.

Atributos:

- Establece las bases de una negociación efectiva.
- Fundamenta el proceso de negociación.
- Construye acuerdos.
- Negocia en condiciones de conflicto.
- Adapta su estilo de negociación.

III.2.3. Capacidades Técnicas³¹

Las acciones de formación relacionadas con las competencias Técnicas, tienen el carácter de optativas y su programación atenderá a los términos establecidos en los Lineamientos de Formación y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto

³¹ La información referente a la descripción de Capacidades “Técnicas Transversales y Técnicas Específicas”, ha sido elaborada con base en los Lineamientos para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades elaborados por la SFP, la Guía metodológica para llevar a cabo el proceso de capacitación en el sector público 2000 y la Guía metodológica para la descripción, evaluación y certificación de capacidades técnicas.

Federal de Acceso a la Información Pública, se solicitan de manera individual o por grupos de 2 a 3 integrantes mediante el formato denominado “Solicitud de Acción Individual de Aprendizaje”. (Anexo 2)

Técnicas Específicas

Son conocimientos, habilidades y actitudes requeridos directamente para cubrir un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico.

Técnicas Transversales

Son los conocimientos, habilidades y actitudes de naturaleza técnica requeridos por todos los servidores públicos o de un grupo amplio de éstos (por ejemplo: habilidad computacional, idiomas, redacción, administración de proyectos, etc.).

III.3. Programas Institucionales de Capacitación de los Servidores Públicos 2004-2007.

Se ha presentado el contenido de los Programas de Capacitación en términos descriptivos y metodológicos, es decir su constitución como un plan rector en el que se han plasmado las intenciones y propuestas de acción, para brindar oportunidades de capacitación y desarrollo al personal dirigidas a la profesionalización del servidor público. Pero ¿en qué medida esto pasó de un documento de buenas intenciones a una práctica y a un escenario específico, en el que se concretaron las acciones de capacitación propuestas? En esta sección se abordarán los aspectos fundamentales para revisar los logros en la ejecución de los Programas a partir de 2004, entre otros, los aspectos económicos y los relacionados a las acciones de capacitación que se impartieron, y el número de servidores públicos capacitados, además de la nueva modalidad de integración para 2007.

III.4. Programa de Formación y Desarrollo de los servidores públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2004.

El presupuesto asignado al Programa de Formación y Desarrollo en el 2004, fue de \$602,123.68. Las acciones de capacitación impartidas fueron de dos tipos: Internas y Externas. En el siguiente cuadro se presentan el número de acciones impartidas, su modalidad y costo.

CUADRO II. ACCIONES DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS EN 2004

Modalidad	Número	Costo
Internas *	10	\$ 321, 835,00
Externas**	17	\$ 280.288.68
	27	\$ 602,123.68

*Acciones de capacitación como cursos, talleres y seminarios impartidos en las instalaciones del IFAI.

** Acciones de capacitación impartidas en instituciones públicas o privadas a las que asistieron servidores públicos del IFAI.

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2004.

En la modalidad interna, el total de los servidores públicos inscritos a las diversas acciones de capacitación programadas fue de 292, de los cuales, 195 concluyeron satisfactoriamente su participación, lo cual es equivalente al 66.8% de eficiencia terminal de los servidores públicos.

Entre las acciones de capacitación de la modalidad interna, se encuentran las que a continuación se enlistan por capacidad atendida:

CUADRO III. CURSOS INTERNOS IMPARTIDOS POR CAPACIDAD

<i>Visión del Servicio Público</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación de Información e Índices de Expedientes Reservados. ▪ Seminario de Administración Pública y su Marco Legal. ▪ Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública.
<i>Gerencial o Directiva</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes Organizacionales. ▪ Formación de Facilitadores Internos. ▪ Seminario de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. ▪ Planeación Estratégica y Operativa.
<i>Técnica Específica</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminario de Derecho Administrativo. ▪ Seminario de Comunicación Política. ▪ Seminario de Derecho procesal de Amparo.

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2004.

En la modalidad externa, se atendieron 17 acciones de capacitación, distribuidas de la siguiente manera: 5 diplomados, 5 cursos, 4 seminarios, 1 congreso, 1 taller y 1 curso-taller. El porcentaje de terminación fue del 100%, Las acciones externas de capacitación atendidas, se refieren únicamente a capacidades técnicas específicas a las que generalmente asiste un sólo servidor público. En el siguiente cuadro se enlistan cada una de ellas:

CUADRO IV. ACCIONES EXTERNAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS

<i>Técnica/Específica</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Congreso El Gobierno Local del Futuro: Nuevo Diseño del Municipio.▪ Curso Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.▪ Diplomado Transparencia y Combate a la Corrupción.▪ Curso Implement Oracle Workflow.▪ Curso Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.▪ 13° Seminario “Comunicación de las Empresas Socialmente Responsables”.▪ Taller Leading for the Raigh Result.▪ Diplomado de Derecho Administrativo.▪ Curso-Taller Expomanagement 2004.▪ Seminario de Reingeniería en Imagen Institucional.▪ Seminario de Nueva Ley General de Bienes Nacionales.▪ Curso Oracle.▪ Curso de Certified Java Expert.▪ Diplomado Seguridad Informática.▪ Seminario Capacitación y Guía para la Certificación de Seguridad Informática.▪ Diplomado Administración de Proyectos.▪ Diplomado de Microsoft System Engineer Windows 2003 Server.

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2004.

En 2004 no se impartió ninguna acción de capacitación orientada a atender la capacidad *Técnica/Transversal*, debido a que no se contaba con una sala equipada para llevar a cabo las sesiones grupales de cómputo.

Por lo tanto, habida cuenta que el Programa de Formación y Desarrollo 2004, es el primero que atiende las necesidades de capacitación de los servidores públicos del IFAI, y reporta resultados aceptables tomando en cuenta las condiciones en que se da su diseño e implementación, representa un reto para la mejora de este proceso en los siguientes años, dada la relevancia de contar con el personal capacitado para enfrentar los desafíos de una sociedad cada vez más participativa y exigente de buenos resultados.

III.5. Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2005.

En 2005 se hizo un cambio en la nomenclatura del programa, se cambió a Programa de Aprendizaje y Desarrollo, el cambio obedeció a que el concepto de aprendizaje busca llevar más allá del ámbito laboral los conocimientos adquiridos mediante las diversas acciones de capacitación, de manera ambiciosa, se pretende trasladar los beneficios de la capacitación a todos los aspectos de la vida del servidor público.

Si bien la estructura del programa de capacitación siguió siendo la misma, la experiencia que dejó el programa de formación y desarrollo 2004, ocasionó que se hicieran cambios sustanciales en el Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación, puesto que se detectaron deficiencias, se optó por mejorarlo.

Personal de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional con apoyo de asesores externos, realizó diversos trabajos encaminados a la elaboración del Catálogo de Capacidades Técnicas Específicas que permitirá al IFAI mejorar la administración del capital humano, en el procedimiento de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

La aplicación del cuestionario de incidentes críticos al personal del IFAI, el Manual de Organización y las Descripciones de Puesto, fueron las herramientas que sirvieron de base para identificar y definir los comportamientos que conforman las capacidades técnicas específicas por puesto. Se realizaron reuniones de trabajo denominadas “paneles de validación”, en las que participó personal de cada unidad administrativa, que posee los conocimientos y experiencia específicos, quienes revisaron, enriquecieron y validaron los comportamientos contenidos en las capacidades técnicas específicas por puesto.

Los trabajos realizados impactaron en la mejora del diagnóstico de la siguiente manera:

- 1) Se hizo un formato personalizado para cada uno de los servidores públicos del Instituto.
- 2) Se realizó una descripción de competencias por nivel jerárquico, Jefe de Departamento, Subdirector, Director de Área y Director General. (Anexo 3)

Con las modificaciones anteriores, se llevó a cabo la Aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Desarrollo. Las mejoras realizadas fueron bien recibidas por los servidores públicos ya que 151 empleados entregaron en tiempo y forma su Diagnóstico debidamente requisitado. Además de que la definición previa de las capacidades técnicas específicas permitió acortar la definición de acciones de capacitación solicitadas.

El presupuesto asignado al Instituto para capacitación de sus Servidores Públicos en el 2005, fue de \$1,253,278.97, las acciones de capacitación se dividieron en Grupales e Individuales.

CUADRO II. ACCIONES DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS EN 2005

Modalidad	Número	Costo
Grupales *	27	\$751,505.38
Individuales**	36	\$ 501,773.59
Total	63	\$ 1,253,278.97

*Acciones de capacitación como cursos, talleres y seminarios impartidos en las instalaciones del IFAI.

** Acciones de capacitación impartidas en instituciones públicas o privadas a las que asistieron servidores públicos del IFAI.

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2005.

En este año, el total de los servidores públicos inscritos a las diversas acciones de capacitación programadas fue de 338, lo que representó en relación a 2004 un incremento de 46 servidores públicos inscritos, de los cuales 270 concluyeron satisfactoriamente su participación, lo cual es equivalente al 77% de eficiencia terminal de los servidores públicos, 10% más que en el programa de 2004.

CUADRO V. CURSOS INTERNOS IMPARTIDOS POR CAPACIDAD EN 2005

Visión del Servicio Público
<ul style="list-style-type: none">▪ Curso de Protección de Datos Personales▪ Curso de Introducción a la Organización y Conservación de Archivos
Gerencial o Directiva
<ul style="list-style-type: none">▪ Curso de Sistema de Seguimiento y Control de la Planeación Estratégica y

<ul style="list-style-type: none"> Operativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de Técnicas de Negociación y Conciliación como Instrumento Gerencial para la Resolución y Manejo de Conflictos ▪ Curso de Administración del Tiempo ▪ Curso de Liderazgo
Técnica Específica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminario Rendición de Cuentas, Transparencia y Participación Ciudadana ▪ Curso de Desarrollo de Habilidades de Asistentes Ejecutivos
Técnicas/Transversales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Excel Nivel Básico ▪ Curso de Power Point Nivel Básico ▪ Curso de Outlook Nivel Básico ▪ Curso de Bases de Datos Acces Nivel Básico

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2005.

En la modalidad externa, se atendieron 36 acciones de capacitación, por primera vez, el Instituto pagó 3 maestrías a servidores públicos, 2 en Administración Pública y una en Comunicación Política, además, se facilitaron 9 diplomados, 13 cursos, 7 seminarios, 2 talleres y 2 conferencia-taller. El porcentaje de terminación fue del 100%, Las acciones externas de capacitación atendidas, se refieren únicamente a capacidades técnicas específicas a las que generalmente asiste un sólo servidor público. En el siguiente cuadro se enlistan cada una de ellas:

CUADRO VI. ACCIONES EXTERNAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS

<i>Técnica/Específica</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Administración de Archivos y la Transparencia en la Información Pública. ▪ Transparencia y Combate a la Corrupción ▪ Seminario Internacional de Comunicación y Marketing Gubernamental ▪ Administración de Centros de Cómputo ▪ Calidad del Software ▪ El Juicio de Amparo Institución Maestra ▪ Administración de Procesos ▪ Sun Certified Developer ▪ Programa de Certificación en Administración Estratégica de las Tecnologías de la Información ▪ Oracle Database Performance Tuning R2 ▪ 7° Conferencia Anual Information Security ▪ Curso Oficial BSI: Auditor Líder BS-7799-2:2002 ▪ Configuración Avanzada del Sistema Operativo Linux ▪ Transparencia y Combate a la Corrupción ▪ 2 Maestrías en Administración Pública ▪ Actualización en Adquisiciones, Arrendamientos y ▪ Servicios del Sector Público ▪ Transparencia y Gobernabilidad en el Siglo XXI ▪ Certificado de Diseñador Web

- Maestría en Comunicación Política y Social
- Creación de Páginas WEB
- Maestría en Administración Pública
- Prácticas de Excelencia en la Conformación del Libro Blanco del Sector Público Mexicano
- Administración del DNS/BIND(nivel básico)
- Principios Básicos de Control
- Administración de Proyectos
- Administración Estratégica de la Capacitación en el Gobierno Mexicano
- Desarrollo de Habilidades Directivas
- Evaluación del Desempeño
- Administración Global en Servicios Personales
- Oracle AS Discoverer 10 G Create Queries and Reports

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2005.

En este año se impartieron por primera vez acciones de capacitación dirigidas a atender la capacidad Técnica/Transversal. Se acondicionó una sala con todas las comodidades, computadoras con acceso a Internet, cañón, teléfono y pizarrón multimedia. Se impartieron cursos de Excel, Power Point, Access y Outlook en nivel básico.

III.6. Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2006.

En este año, el presupuesto ejercido fue de \$906,580.53. Se impartieron un total de 73 Acciones de Aprendizaje. Las acciones de capacitación se dividieron en Individuales y grupales.

CUADRO VII. ACCIONES DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS EN 2006

Modalidad	Número	Costo
Individuales *	23	\$473,435.00
Grupales**	46	\$433,145.53
Total	73	\$906,580.53

*Acciones de capacitación como cursos, talleres y seminarios impartidos en las instalaciones del IFAI.

** Acciones de capacitación impartidas en instituciones públicas o privadas a las que asistieron servidores públicos del IFAI.

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2006.

El total de los servidores públicos inscritos a las diversas acciones de capacitación programadas fue de 456, y de los cuales concluyeron satisfactoriamente su participación el 69% de eficiencia terminal de los servidores públicos.

CUADRO VIII. CURSOS INTERNOS IMPARTIDOS POR CAPACIDAD EN 2006

<i>Visión del Servicio Público</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje Ciudadano ▪ Conferencia: La Transparencia como Elemento Fundamental de la Nueva Gestión Pública. ▪ Conferencia: “Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Transparencia”. ▪ Curso-Taller de Ética, Transparencia y Democracia ▪ Inteligencia Emocional de Organizacional
<i>Gerencial o Directiva</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Liderazgo y Coaching en Equipos de Trabajo ▪ Visión Estratégica y Operativa
<i>Técnica Específica</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Análisis Integral de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público ▪ Curso sobre la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria ▪ Seminario: La Reforma del Sector Público en México y la Nueva Gestión Pública”. ▪ Conferencia: La Experiencia de los Otros Sujetos Obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental”. ▪ Conferencia: Estructurar el Acceso a la Información: De la Jungla al Jardín Francés. ▪ Conferencia: La Responsabilidad de los Medios de Comunicación Ante la Rendición de Cuentas”. ▪ Actualización del Manual de Organización y del Manual de Procedimientos ▪ Curso Básico de Protección Civil ▪ Curso-Taller Registro y Gestión de Documentos Administrativos ▪ Seminario Estado de Derecho y Transparencia
<i>Técnicas/Transversales</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Word Nivel Intermedio ▪ Curso de Power Point Nivel Intermedio ▪ Curso de Excel Nivel Intermedio ▪ Curso de Access Nivel Intermedio

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2006.

En cuanto a la atención de acciones de aprendizaje individuales en el rubro de las capacidades técnicas específicas, cabe destacar que se atendieron 46 acciones, en las que se impartieron 1 maestría, 18 cursos, 7 seminarios, 7 congresos, 11 diplomados, 2 especialidades se pago para un servidor público del Instituto.

CUADRO IX. CURSOS INTERNOS IMPARTIDOS POR CAPACIDAD

<i>Técnica/Específica</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diplomado Administración de Proyectos ▪ Seminario El Acta, el Informe y los Libros Blancos de la Administración Pública ▪ Congreso Internacional y VI Congreso Nacional de Derecho Constitucional ▪ Diplomado “Bases del Juicio de Amparo y del Derecho Electoral” ▪ Diplomado Derecho Procesal Administrativo ▪ Curso Descripción y Valuación de Puestos

- Diplomado Seguridad Informática
- Curso Valoración Archivística
- Seminario Transparencia y Buen Gobierno: Hacia un Gobierno Abierto y Participativo
- Especialidad Cultura de la Legalidad
- Curso Retorno de la Inversión en Capacitación
- Diplomado Compras Gubernamentales
- Maestría Comunicación para la Acción Política y Social
- Diplomado Comunicación Social
- Congreso Actualización y Desarrollo para Secretarías Ejecutivas y Asistentes Administrativas
- Diplomado Soporte Técnico a PC's
- Seminario Habilidades del Nuevo Auditor Encargado
- Seminario Transparencia y Buen Gobierno: Hacia un Gobierno Abierto y Participativo
- Diplomado Soluciones eBusiness y Dataminig con Tecnología Java
- Curso Creación de Animación con Flash
- Curso Administración de Proyectos Basado en CMM Nivel 2, el Proceso Unificado y UML
- Diplomado Tecnologías de la Información
- Curso XML (eXtensible Markup Language)
- Diplomado Java para Negocios Electrónicos (Módulo I Java y JDBC)
- Seminario "Cutter Summit 2006"
- Curso Evaluación del Desempeño
- Curso Normatividad y Presupuesto de Servicios Personales
- Curso Cómo Medir y Mejorar el Clima Laboral
- Curso Prevención de Responsabilidades en Asuntos en Trámite

FUENTE: Programa de Formación y Desarrollo 2006.

En lo referente a la atención de las capacidades Técnicas/Transversales, se impartieron cursos en nivel intermedio de Word, Power Point, Excel y Access, con lo que por segundo año el programa de Aprendizaje y Desarrollo abarcó todas y cada una de las Capacidades encuestadas en el Diagnóstico de necesidades de Aprendizaje y Desarrollo.

III.7. Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2007.

Conforme a lo dispuesto en el artículo 1º, penúltimo párrafo, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público se emitieron las "Políticas, Bases y Lineamientos en Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública" (POBALINES), mismas que

fueron aprobadas el día diez de octubre del año en curso, en Sesión Extraordinaria del Órgano de Gobierno de este Instituto, mediante acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006 (Anexo 3), se instruyó a las Unidades Administrativas a licitar la mayor cantidad posible de contratos a fin de dar transparencia y certeza al programa de adquisiciones del Instituto y en apego cumplimiento a la norma, se procedió a celebrar la “Licitación Pública Nacional N° 00640001-008-07 para la contratación de una persona física o moral que preste los servicios de impartición de Acciones de Capacitación a los Servidores Públicos del instituto Federal de Acceso a la Información Pública”.

Derivado de lo anterior, cabe señalar que parte de las acciones de capacitación relacionadas con las capacidades de visión del servicio público, gerenciales y técnicas transversales son impartidas de manera grupal y serán adquiridas en su mayoría a través de un proceso de licitación pública nacional, lo cual ocasionó un retrasó la impartición de los cursos de capacitación que conforman el Programa de Aprendizaje y Desarrollo 2007.

Para determinar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los servidores públicos en las capacidades anteriormente descritas, así como para definir el Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos del IFAI 2007 se aplicó el diagnóstico de necesidades de aprendizaje.

En el periodo de comprendido del 19 de febrero al 2 de marzo de 2007, se aplicó un cuestionario denominado “Detección de Necesidades de Aprendizaje” a todos los servidores públicos del IFAI (con excepción de comisionados y secretarios), dirigido a obtener información sobre las acciones de aprendizaje, prioridad y nivel de dominio requeridos, en relación a las cuatro capacidades descritas previamente.

Para el año 2007, tomando en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje, así como la definición original del Programa de Aprendizaje y Desarrollo de los Servidores Públicos, a continuación se

presenta un reporte de su ejecución, para la capacidad de Visión del Servicio Público se obtuvo como resultado lo siguiente:

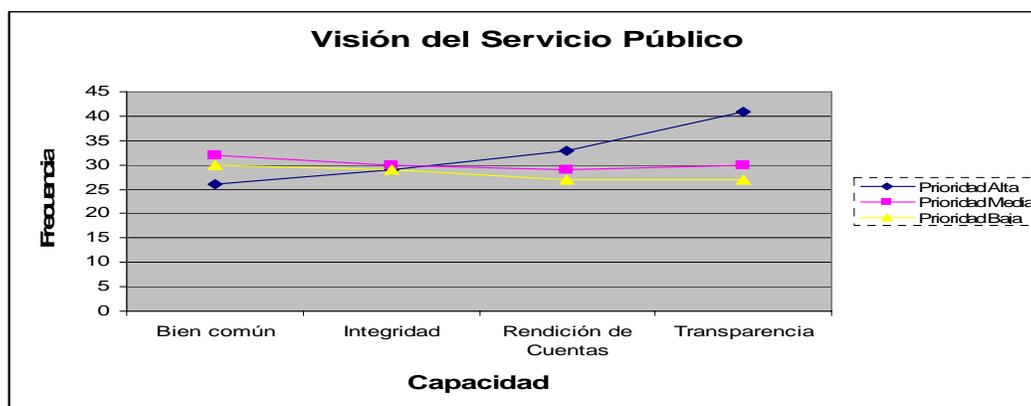
CUADRO X. RESULTADOS DEL DNAD 2007, CAPACIDAD VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

Tipo de Capacidad	Capacidad	Prioridad			Total
		Alta	Media	Baja	
Visión del Servicio Público	Bien común	26	32	30	88
	Integridad	29	30	29	88
	Rendición de Cuentas	33	29	27	89
	Transparencia	41	30	27	98
	Total	129	121	113	363

Fuente: Elaborado con información del DNAD 2007.

Los cifras plasmados en el rubro de gran total (363) no coinciden con el total de cuestionarios aplicados, debido a que un sólo servidor público tuvo la posibilidad de responder en varios rubros de la encuesta. En la siguiente gráfica se puede observar la tendencia del comportamiento registrado en la demanda de acciones de capacitación de las capacidades de visión del servicio público.

GRÁFICA 1



Fuente: Elaborado con información del DNAD 2007.

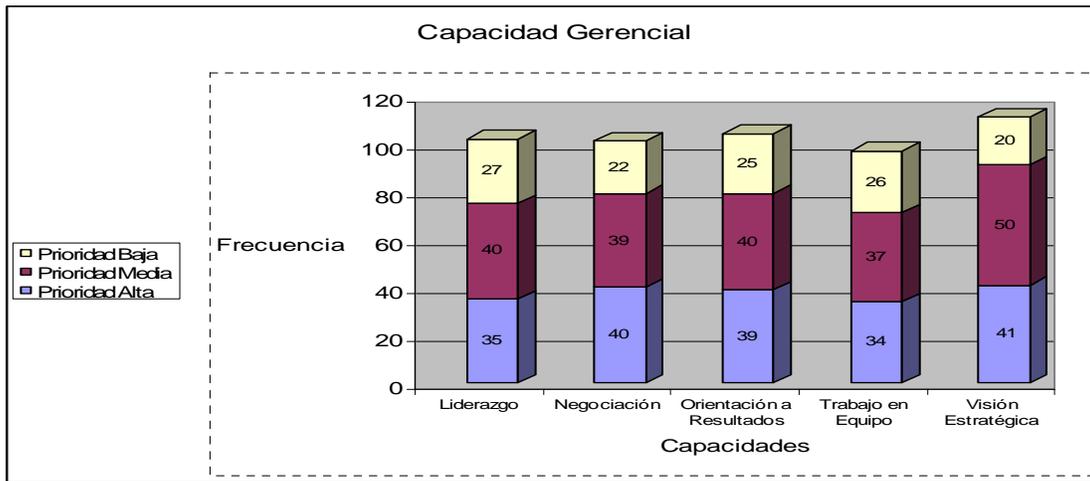
El mayor requerimiento de capacitación se ubica en prioridad y frecuencia en las capacidades de rendición de cuentas y transparencia. Para la capacidad Gerencial o Directiva se obtuvo como resultado lo siguiente:

CUADRO X. RESULTADOS DEL DNAD 2007, CAPACIDAD VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

Capacidad	Prioridad			Total
	Alta	Media	Baja	
Liderazgo	35	40	27	102
Negociación	40	39	22	101
Orientación a Resultados	39	40	25	104
Trabajo en Equipo	34	37	26	97
Visión Estratégica	41	50	20	111
Total	189	206	120	515

Fuente: Elaborado con información del DNAD 2007.

GRÁFICA 2



Fuente: Elaborado con información del DNAD 2007.

La mayor cantidad de respuestas se inclinaron con mayor incidencia y prioridad en las capacidades visión estratégica, negociación y orientación a resultados.

En la capacidad Técnica Transversal de computación, se encontró que existe una mayor demanda de capacitación en Word y Excel con el nivel bajo e intermedio, por lo cual se infiere que una buena cantidad de los funcionarios del IFAI tienen la necesidad de aprender estos paquetes a nivel básico o intermedio.

Se mantiene la demanda de capacitación en un nivel promedio en Outlook, Access y Power Point en los tres niveles de prioridad y de dominio del software.

CUADRO VIII. CURSOS INTERNOS PROGRADOS POR CAPACIDAD PARA 2007

Visión del Servicio Público
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje Ciudadano ▪ Los Protección de Datos Personales en la APF ▪ Ética en el Servicio Público ▪ Gestión Estratégica de los Archivos Gubernamentales ▪ Transparencia y Acceso a la Información en el ámbito municipal: El Caso del Municipio de Tlalnepantla ▪ Transparencia y Acceso a la Información en el ámbito estatal: La experiencia del Inst. de Acceso a la Inf. Púb del D.F. ▪ La Transparencia en el Poder Legislativo ▪ Los Desafíos de la Transparencia
Gerencial o Directiva
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración del tiempo ▪ Liderazgo ▪ Planeación estratégica y prospectiva ▪ Negociación y resolución de conflictos ▪ Planeación estratégica
Técnica Específica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Análisis Integral de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público ▪ Curso sobre la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria ▪ Seminario: La Reforma del Sector Público en México y la Nueva Gestión Pública”. ▪ Conferencia: La Experiencia de los Otros Sujetos Obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental”. ▪ Conferencia: Estructurar el Acceso a la Información: De la Jungla al Jardín Francés. ▪ Conferencia: La Responsabilidad de los Medios de Comunicación Ante la Rendición de Cuentas”. ▪ Actualización del Manual de Organización y del Manual de Procedimientos ▪ Curso Básico de Protección Civil ▪ Curso-Taller Registro y Gestión de Documentos Administrativos ▪ Seminario Estado de Derecho y Transparencia
Técnicas/Transversales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración documental ▪ Inducción al IFAI ▪ Curso de Excel Nivel Básico ▪ Curso de Power Point Nivel Básico ▪ Curso de Outlook Nivel Básico ▪ Curso de Bases de Datos Acces Nivel Básico ▪ Curso de Word Nivel Intermedio ▪ Curso de Power Point Nivel Intermedio ▪ Curso de Excel Nivel Intermedio ▪ Curso de Access Nivel Intermedio

Fuente: Elaborado con información del DNAD 2007.

En virtud de que la estructura orgánica del IFAI está compuesta por 195 puestos, la atención de la demanda de acciones de capacitación relacionadas con las

capacidades técnicas específicas por puesto, se hace de manera individual, dada la variedad de puestos y requerimientos de conocimiento, habilidad y actitudes que cada uno de manera particular tiene.

Por lo tanto, el servidor público de manera directa elige la acción de capacitación y la institución educativa o empresa a la que desea asistir para cursar alguna acción de capacitación, previa autorización de su jefe inmediato, del titular de la unidad administrativa a la que está adscrito y de la Dirección General de Administración, en general siguiendo el procedimiento instituido en el manual respectivo.

Expuesto lo anterior, las acciones de capacitación que se impartieron en el IFAI representan un esfuerzo importante que merece destacarse, dadas las siguientes consideraciones:

- En el 2004, cuando se implementa el Programa de Formación y Desarrollo, el IFAI apenas tenía un año de existencia y operación. Es importante mencionar que el IFAI se crea por decreto presidencial el 24 de diciembre de 2002, por lo cual año 2003 fue un periodo de diseño y construcción organizacional, consustancial a la operación de sus primeros procesos.
- A pesar de que la población objetivo a la que se dirigieron las acciones de aprendizaje era reducida en comparación con la oferta de acciones, se tuvo un impacto satisfactorio en los participantes, como se constató en la evaluación que se les aplicó al final de cada acción de aprendizaje.
- Se contó con una oferta de capacitación diversificada con la que se cubrió las capacidades de visión del servicio público, gerenciales o directivas y técnicas específicas. En el caso de las técnicas

transversales, no se atendieron por la falta de condiciones físicas y tecnológicas.

- El personal responsable de la capacitación, contaba con las capacidades necesarias para diseñar e implementar una metodología adecuada para una organización naciente, en la que se ha tenido que partir de cero.
- Para 2005 se logró mejorar la participación de los servidores públicos en las acciones de capacitación, ya que el aumento fue del 11% con relación al ejercicio anterior.
- En 2006 no fue posible mantener la tendencia, puesto que la participación de los servidores públicos disminuyó un 8% con relación a 2005.

En el siguiente apartado, se presentan algunos comentarios acerca de la estructuración y ejecución de las acciones de capacitación, así como también y a modo de sugerencias, algunas acciones de mejora que podrán contribuir al fortalecimiento del proceso de capacitación.

CONCLUSIONES

Comentarios acerca de la estructuración y ejecución de los programas de Capacitación de los Servidores Públicos del IFAI.

Como resultado del análisis realizado a los programas de capacitación implementados en el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, en el presente apartado se abordan y destacan los principales aciertos y áreas de oportunidad que se presentan.

Teniendo en cuenta que el fin principal de la capacitación consiste en fortalecer y consolidar a la organización, a través de un conjunto de empleados competentes que aterrizen y concreten el objetivo y la misión institucional; en el IFAI, la tarea no se cumple de manera óptima en sus objetivos primordiales. Las razones principales son las siguientes:

a) Falta de normatividad interna en materia de capacitación

En cuanto a la problemática que significa la falta de compromiso de algunos servidores públicos, es importante destacar que el IFAI no cuenta con normatividad interna que regule la capacitación, los medios de evaluación y de logística, son determinados por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional.

Actualmente esta Dirección de Área basa la estructuración del Programa de Aprendizaje y Desarrollo e los Servidores Públicos en la aplicación de dos procedimientos administrativos, el primero consiste en la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Desarrollo y el segundo es el otorgamiento de capacitación relacionada con las capacidades técnicas específicas por puesto, esto es, no se cuenta con documento alguno referente a la operación del programa - como se verá en el siguiente párrafo - por ende los resultados no han sido los óptimos.

No se tiene estipulado un mínimo de horas obligatorias al año para que los servidores públicos se capaciten. Actualmente, la decisión de capacitarse se encuentra al albedrío del servidor público, quien tiene toda la libertad para elegir si acude o no a tomar alguna acción de capacitación, únicamente se requiere la autorización del jefe inmediato superior, lo cual pudiera ser considerada como una contradicción, ya que no se tiene un plan de carrera mediante el cual se defina en qué materias es necesario que el servidor público se capacite o actualice sus conocimientos, razón por la cual es imprescindible que los jefes inmediatos trabajen con sus subordinados para definir prioridades y darle el seguimiento correspondiente en coordinación con el área encargada de la capacitación.

Es urgente que se regulen los apoyos para estudios de posgrado (especialidades, maestrías y doctorados) a fin de contar con lineamientos o criterios claros y precisos que garanticen que los apoyos otorgados serán una inversión conveniente para el servidor público, para el Instituto y el erario público.

b) Escasa estructura y personal.

El personal de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional se esfuerza por que las cosas se hagan bien. Si bien el personal adscrito a ésta tiene el perfil y la preparación adecuada para desarrollar su trabajo, también es cierto que se encuentra limitada debido al número de servidores públicos adscritos, sólo se conforma de una Dirección de Área, una Subdirección y 2 Jefaturas de Departamento, de los cuales, únicamente el Departamento de Desarrollo Organizacional se encarga de realizar las acciones necesarias para la planeación, programación, coordinación, difusión y realización de las acciones de capacitación para todo el personal del IFAI.

c) Metodología y herramientas susceptibles de mejora.

En lo que corresponde al Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Desarrollo, el formato presenta deficiencias en su elaboración, lo que dificulta que se precise a detalle la plena identificación de necesidades, es decir, el universo de materias que se pretende cubrir es demasiado amplio, pues pareciera que se intenta cubrir cada uno de las peticiones individuales, lo cual no es incorrecto, sin embargo, los recursos son escasos y por ende la prioridad se orienta a satisfacer las necesidades más urgentes.

Es necesario hacer más amigable la presentación del formato del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Desarrollo, toda vez que se sigue aplicando en un formato de Excel, lo cual dificulta a algunos servidores públicos el llenado y resulta un elemento de demora para los servidores públicos a la hora de requisitarlo y para la propia Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional al procesar la información.

Sin duda, es menester de las autoridades continuar trabajando de manera ardua para mejorar las condiciones laborales de los empleados. La capacitación se debe basar en una planeación, misma que deberá enfocarse a atender necesidades reales que busquen ampliar los conocimientos y habilidades del personal sin importar el nivel jerárquico, el objetivo principal es el de contribuir a la mejora de la institución, a la mejora de la administración pública y a prestar mejores servicios a la ciudadanía, quien a fin de cuentas es el beneficiario último.

La capacitación en el IFAI debe estar orientada a que el servidor público potencie sus conocimientos, adquiera mayor confianza en la toma de decisiones, aspire a obtener un mejor puesto y corrija las posibles deficiencias que se presentan en su trabajo cotidiano, esto es que se dé rumbo a la profesionalización. Por tanto, es necesario que se mejoren algunos aspectos y se trabaje de manera consiente a fin de corregir

las deficiencias que el programa de capacitación presenta, a continuación se llevan a cabo una serie de propuestas que buscan contribuir a esta causa.

Propuestas de Mejora

Los servidores públicos son el agente de cambio en la administración pública. La capacitación en el sector público es determinante para afrontar los retos que los tiempos actuales demandan, por ello es importante que se canalicen adecuadamente los recursos y se atiendan los puntos en los que se presenta las debilidades que en la materia se identifiquen.

Derivado del análisis de los programas de capacitación de los Servidores Públicos del IFAI (2004-2007), en el ámbito de su planeación, ejecución y evaluación, las siguientes son propuestas que desde mi punto de vista podrían contribuir a mejorar el proceso de la capacitación en el IFAI:

- Es imprescindible que entre en vigor el “*Estatuto de Servicio Profesional y del Personal del Instituto Federal de Acceso a la información Pública*” ya que este documento dará rumbo a la profesionalización de los servidores públicos, desde el Ingreso se contará con la puesta en marcha de un plan de carrera en el que no solo se contemplen los beneficios al corto plazo, más bien se daría estabilidad al servidor público, pues la puesta en marcha de los subsistema de Evaluación del Desempeño y el de Incentivos resultarán ser un estímulo para incrementar la calidad del ejercicio de las funciones de cada servidor público.
- Independientemente a la posible puesta en marcha del Estatuto, debe elaborarse y presentarse al pleno del IFAI, la normatividad específica referente a la materia, ya que de no hacerlo, las lagunas seguirán presentes. Con la aprobación de la normatividad interna, se incrementaría el índice de terminación, se dotaría de elementos de obligatoriedad y se lograría una mayor optimización de los recursos. Por lo tanto, se debe implementar una política integral dirigida al personal, en la cual se establezca como obligatorio

tanto para el empleado como para el jefe inmediato, la asistencia a cursos, cumplir con un mínimo de horas al año y se establezcan sanciones correspondientes en caso de incumplimiento, con lo que no sólo se compromete a que el servidor público se capacite, además de evitarse el dispendio de recursos financieros.

- Es necesario que se realice una reestructuración de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, se requiere fortalecerla con más plazas a fin de proporcionarle los recursos humanos necesarios para mejorar el proceso de la capacitación, la cual es fundamental para impulsar el desarrollo profesional e institucional del IFAI.
- Se requiere que los mandos superiores del IFAI se involucren en las acciones de capacitación, actualmente se ha encontrado registrado la participación de 3 Directores Generales, lo que significa que ni los Secretarios ni los Comisionados han tomado parte en ninguna acción de capacitación, con excepción del “Taller de Planeación Estratégica” efectuado en 2007, además de que el personal adscrito a las ponencias acude en menor cantidad a tomar parte en las acciones de capacitación. En lo anterior puede leerse un doble discurso por parte de la autoridades, ya que por una parte hablan de las bondades y de los beneficios que arroja tener a un personal bien capacitado, pero por el otro no participan, lo cual impacta de forma negativa en el personal del IFAI.
- Se debe inculcar en el personal una cultura de la capacitación como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, es vital cambiar los conceptos que se tienen sobre la capacitación en el IFAI, por ello es importante implementar una campaña de difusión, en la que se hable de las ventajas de participar en estos ejercicios institucionales, en los que los beneficios se reflejarán en el mejor desempeño del empleado, en un primer momento y posteriormente, en su crecimiento dentro de la institución.

- Derivado de la falta de participación antes señalada, una alternativa de impulsar la capacitación de todo el personal del IFAI, sería a través de la instauración de un periodo específico en el cual se realicen actividades académicas como cursos, talleres, seminarios y conferencias, entre otros, como podría ser la reforma de la “Semana de la Capacitación”, periodo en el cual todos los empleados tendrían que participar en alguna o en todas las acciones de capacitación programadas. Este ejercicio evitaría que las actividades cotidianas del servidor público les impida asistir por motivos de cargas de trabajo, para evitarlo, las autoridades del IFAI deben declarar formalmente que la semana de la capacitación es un espacio creado para que se conceda el tiempo necesario para asistir y participar en alguna de las acciones de capacitación programadas.

Consideraciones Finales

Un gobierno moderno y eficiente requiere de grandes esfuerzos, requiere también de organizaciones dinámicas y ágiles que respondan a los grandes retos que los tiempos demandan, a su vez, las organizaciones necesitan servidores públicos ampliamente capacitados y comprometidos para capitalizar las demandas de la sociedad y quizá es en este ámbito donde encontramos las fallas.

La capacitación es sin lugar a dudas uno de los elementos de cambio en la administración pública, al menos en la formalidad, sin embargo, las restricciones presupuestarias, la falta de compromiso y los rezagos culturales, limitan este trabajo y por consecuencia, retrasa la ejecución de los compromisos que se tienen con la sociedad.

Una labor importante de las organizaciones gubernamentales, es la de desarrollar adecuadamente los conocimientos y habilidades de sus servidores públicos, esto con la finalidad de emparejarlos con los objetivos organizacionales y con los intereses

personales, entendiendo por estos últimos, el deseo de sentirse parte y fomentar el crecimiento dentro de la organización.

De reciente creación, el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública puede convertirse en un buen ejemplo de profesionalización, mediante el desarrollo de su personal y contribuir con este a lograr un adecuado desempeño en la concreción de tareas pendientes, así mediante la adecuada planeación y posterior ejecución de un programa de capacitación basado en las necesidades reales de su personal, se cubrirán satisfactoriamente las deficiencias que se presenten.

La profesionalización debe concebirse como el elemento de transformación de la administración pública y no relegarse a su concepción meramente legal, sin lugar a dudas es una herramienta fundamental para lograr la satisfacción del personal, puesto que al hacer su trabajo con mayores herramientas, será posible orientar los esfuerzos en la consecución de los resultados y objetivos institucionales.

Es importante no dejar de lado que el crecimiento institucional debe basarse en un planeación orientada a privilegiar la calidad y no la cantidad, es imprescindible planear la solución de problemas a mediano y largo plazo, y es aquí en donde la capacitación juega un papel fundamental, puesto que favorece al logro de objetivos, pues su implementación se orienta a incrementar los estándares de eficiencia y eficacia de la organización, lo cual se refleja de inmediato en la satisfacción de los ciudadanos.

Anexos

Anexo 1

Formato de Detección de Necesidades de Aprendizaje y Desarrollo.



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

Ciclo:

PUESTO:

ÁREA DE ADOSCRCIÓN:

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO:	
ESTILO DE APRENDIZAJE:	
RECURSOS DE APRENDIZAJE:	

PRESENTACIÓN

El aprendizaje es el medio apropiado para brindar a los servidores públicos los elementos teóricos y prácticos necesarios para preparar y promover el eficiente desarrollo de sus funciones. A través de diversas acciones de aprendizaje el IFAI tiene como objetivo atender la formación y desarrollo de los servidores públicos para que fortalezcan, amplíen, actualicen y/o profundicen sus conocimientos, habilidades y actitudes, contribuyan al logro de las metas, objetivos, misión y visión institucionales, aseguren una atención expedita, oportuna, eficaz y eficiente a la sociedad y al interior del IFAI, impulsen el compromiso y la lealtad institucional, y contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.

El propósito de este formato es conocer cuáles son las capacidades necesarias para realizar las funciones de este puesto, así como el nivel de dominio que el ocupante tiene de ellas. Las capacidades se dividen en:

1. Visión del Servicio Público: Valores requeridos de manera uniforme de todos los servidores públicos para la realización eficaz de sus actividades a favor del país y de la ciudadanía.

Señale cuál es el nivel de dominio del ocupante del puesto en las siguientes capacidades, así como las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y prioridad.

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ARGUMENTACIÓN (1)	ACCIONES DE APRENDIZAJE REQUERIDAS (2)	PRIORIDAD (3)
			Baja	Media	Alta			
Iniciativa	Activa con honestidad, seriedad y responsabilidad.	Asume y cumple responsablemente sus obligaciones. Muestra iniciativa en sus labores. Toma y aplica decisiones en su vida profesional. Muestra honestidad y responsabilidad.						
Transparencia	Permite y garantiza el acceso a la información gubernamental, la seguridad y el uso de los recursos públicos.	Permite el acceso a la información requerida con sus responsabilidades. Comparte que opera sus funciones con base en los principios de transparencia.						
Responsabilidad de cuentas	Actúa responsablemente ante la sociedad, la transparencia de la información y la responsabilidad de la información en forma adecuada y de acuerdo a la evaluación de la propia actividad.	Actúa con responsabilidad de sus actos y de sus resultados. Se compromete frente a la sociedad y a la información que maneja.						
Buen servicio	Brinda sus servicios y acciones, atendiendo las necesidades e intereses de la sociedad.	Se compromete a satisfacer las necesidades e intereses de los usuarios. Actúa de manera respetuosa y digna, en todo momento. Responde oportuna y eficazmente. Muestra la disponibilidad para atender y resolver las necesidades de los usuarios. Actúa en el mejor momento de su actividad.						

1. Explique porque considera tener el dominio indicado.
2. Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
3. Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Media o Alta.

2. Dominio de Objetivos: Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por todos los servidores públicos en menor o mayor grado a su puesto. Señale cuál es el nivel de dominio del ocupante del puesto en las siguientes capacidades, así como las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y prioridad.

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ARGUMENTACIÓN (1)	ACCIONES DE APRENDIZAJE REQUERIDAS (2)	PRIORIDAD (3)
				Baja	Media	Alta			
Autoevaluación	3	Activa los servicios actuales con mayor eficiencia.	Asume y cumple responsablemente sus obligaciones. Muestra iniciativa en sus labores. Toma y aplica decisiones en su vida profesional. Muestra honestidad y responsabilidad.						
Control de calidad	3	Controla el desempeño de los recursos.	Se asegura de que el trabajo cumple los requisitos. Se asegura de que el trabajo cumple con los requisitos. Se asegura de que el trabajo cumple con los requisitos. Se asegura de que el trabajo cumple con los requisitos.						
Interactiva resultados	2	Interactiva resultados de proceso.	Actúa con responsabilidad de sus actos y de sus resultados. Se compromete frente a la sociedad y a la información que maneja.						
Trabajo en Equipo	2	Intercambia información.	Permite el acceso a la información requerida con sus responsabilidades. Comparte que opera sus funciones con base en los principios de transparencia.						
Negociación	2	Establece las bases de una negociación efectiva.	Actúa con responsabilidad de sus actos y de sus resultados. Se compromete frente a la sociedad y a la información que maneja.						

1. Explique porque considera tener el dominio indicado.
2. Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
3. Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Media o Alta.

Hacia la Profesionalización de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2004-2007.

3.-Capacidades Técnicas

Divididas en 2:

a) **Específicas:** Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos directamente por un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico.

b) **Transversales:** Conocimientos, habilidades y actitudes de naturaleza técnica requeridos de todos los servidores públicos o de un grupo amplio de éstos (por ejemplo: habilidad computacional, idiomas, redacción, administración de proyectos, etc.).

A continuación se describen las capacidades técnicas que requiere el puesto, las cuales se derivan del perfil del puesto y de los objetivos y funciones establecidos en el Manual de Organización. En el apartado correspondiente señale el nivel de dominio actual que el ocupante del puesto tiene, las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y la prioridad, para subsanar las brechas de conocimiento en cada una de las capacidades.

CAPACIDAD(S)	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ARGUMENTACIÓN (1)	ACCIÓN DE APRENDIZAJE REQUERIDA (2)	PRIORIDAD (3)
	BAJO	MEDIO	ALTO			

1. Explique por qué considera tener el dominio indicado.
2. Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
3. Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Media o Alta.

3.1.- Capacidad Técnica Transversal

CAPACIDAD	PROGRAMA	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL (1/2/3/4/5)	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ARGUMENTACIÓN (1)	ACCIÓN DE APRENDIZAJE REQUERIDA (2)	PRIORIDAD (3)
				BAJO	MEDIO	ALTO			
C O M P U T A C I O N	Word	1	Elabora documentos aplicando diferentes presentaciones al texto como tipo y tamaño de letra, alineaciones, bordes, columnas, encabezados, notas de pie, etcétera, etc.						
	Word	2	Elabora documentos aplicando estilos y genera índices y tablas de contenido.						
	Word	3	Selecciona correspondencia a sus cartas, sobres y etiquetas.						
	Word	4	Aplica herramientas avanzadas que sirven para personalizar la presentación de los documentos.						
	Outlook	1	Organiza tareas y promueve puntualmente éstas.						
	Outlook	3	Maneja las aplicaciones relacionadas con el calendario tales como: contactos, tareas, diario y notas.						
	Outlook	3	Utiliza eficientemente las herramientas de Outlook para generar una agenda que le facilite la organización y planeación de las actividades laborales y de tiempo libre.						
	Excel	1	Utiliza conocimientos básicos para la automatización de cálculos mediante fórmulas y funciones.						
	Excel	3	Presenta gráficamente la información y genera los reportes.						
	Excel	3	Desarrolla diversos tipos de cálculos y análisis de datos, además de utilizar los procedimientos de manejo de archivos para almacenar, recuperar, graficar e imprimir la información.						
	Excel	4	Conecta hojas de cálculo complejas e intercambia información con otras aplicaciones.						
	Excel	5	Define diferentes tipos de gráficos y los da presentación de alta calidad mediante el uso de formatos y la automatización de tareas con macros.						
	Power Point	1	Maneja las herramientas necesarias para generar presentaciones básicas efectivas.						
	Power Point	2	Aplica herramientas específicas para generar presentaciones altamente profesionales y material de apoyo.						
	Bases de Datos	1	Identifica conceptos básicos y aplicaciones de las bases de datos, así como describe aquellas basadas en la experiencia personal.						
Bases de Datos	2	Utiliza en forma práctica las herramientas de Access para el manejo de información, mediante el desarrollo de aplicaciones básicas de entrada, salida y reporte de datos.							
Bases de Datos	3	Construye y programa aplicaciones de bases de datos sencillas.							

1. Explique por qué considera tener el dominio indicado.
2. Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
3. Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Media o Alta.

Anexo 2

Formato de Requisición de Acción de Aprendizaje Individual.

FORMATO DE REQUISICIÓN DE ACCIONES DE APRENDIZAJE
Capacidades Técnicas Específicas



Fecha (1): _____

DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO

Nombre (2):	
Puesto(3):	
Área de adscripción (4):	

DATOS DE LA ACCIÓN DE APRENDIZAJE

Nombre de la acción de aprendizaje (5):	
Costo (número y letra) (6):	
Número y nombre del programa al que debe cargarse el costo (7):	
Fecha de inicio (8):	
Fecha de terminación (9):	
Horario (10):	
Duración la acción de aprendizaje (11):	
Nombre de la institución (12):	

JUSTIFICACIÓN (13)

--

SOLICITA (14)
Servidor Público Propuesto

AUTORIZA (15)
Director General, Secretario o
Comisionado

Firma

Nombre y Firma

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- (1) Anotar la fecha en que se llena el formato de requisiciones de aprendizaje.
- (2) Escribir el nombre (s) y apellidos del servidor público que cursará la acción de aprendizaje.
- (3) Especificar el nombre del puesto que ocupa el servidor público que cursará la acción de aprendizaje.
- (4) Anotar el nombre de la unidad administrativa (Dirección General, Secretaría u Oficina de Comisionado) a la que se encuentra adscrito el servidor público que cursará la acción de aprendizaje.
- (5) Apuntar el nombre completo del curso, taller, seminario, diplomado, etc., que cursará el servidor público.
- (6) Registrar el costo (con número y letra) de la acción de aprendizaje que se cursará.
- (7) Escribir el número y nombre del programa presupuestal al que debe cargarse el costo de la acción de aprendizaje.
- (8) Anotar la fecha (día, mes y año) en que iniciará la impartición de la acción de aprendizaje.
- (9) Especificar la fecha (día, mes y año) en que terminará la impartición de la acción de aprendizaje.
- (10) Indicar la hora en que empezará y terminará cada sesión en que se impartirá la acción de aprendizaje.
- (11) Apuntar el número total de horas que durará toda la acción de aprendizaje.
- (12) Escribir el nombre completo de la institución educativa a la que asistirá a cursar la acción de aprendizaje.
- (13) Exponer las razones que justifican la participación del servidor público en la acción de aprendizaje que se solicita.
- (14) Anotar la firma autógrafa del servidor público solicitante.
- (15) Escribir el nombre completo y firma del titular de la unidad administrativa que autoriza la participación del servidor público propuesto en la acción de aprendizaje.

Anexo 3

Modificaciones al Diagnóstico de Necesidades e Aprendizaje y Desarrollo por Nivel Jerárquico
 Jefe de Departamento

3.-Capacidades Técnicas

Devidas en 2

- a) **Específicas:** Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos directamente por un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico.
- b) **Transversales:** Conocimientos, habilidades y actitudes de naturaleza técnica requeridos de todos los servidores públicos o de un grupo amplio de éstos (por ejemplo: habilidad computacional, idiomas, redacción, administración de proyectos, etc.)

A continuación se describen las capacidades técnicas específicas que requiere el puesto, las cuales se derivan del perfil del puesto y de los objetivos y funciones establecidos en el Manual de Organización. En el apartado correspondiente señale el nivel de dominio actual que el ocupante del puesto tiene, las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y la prioridad, para subsanar las brechas de conocimiento en cada una de las capacidades.

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO NECESARIO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ACCIONES DE APRENDIZAJE	PROMEDIO
				Baja	Medio	Alto		
Control de Gastos	3	Control y ejecución del flujo de gastos	Controlar el flujo de gastos para el registro de los recursos. Ejecutar y controlar el presupuesto de los recursos recibidos y pagados.					
Administración Institucional	2	Control del flujo de recursos de la institución	Controlar y administrar el flujo de recursos y personal de la institución. Controlar y administrar el flujo de recursos administrativos.					

- (1) Explique por qué considera tener el dominio indicado.
- (2) Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
- (3) Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Medio o Alta.

Subdirector

3.-Capacidades Técnicas

Devidas en 2

- a) **Específicas:** Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos directamente por un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico.
- b) **Transversales:** Conocimientos, habilidades y actitudes de naturaleza técnica requeridos de todos los servidores públicos o de un grupo amplio de éstos (por ejemplo: habilidad computacional, idiomas, redacción, administración de proyectos, etc.)

A continuación se describen las capacidades técnicas específicas que requiere el puesto, las cuales se derivan del perfil del puesto y de los objetivos y funciones establecidos en el Manual de Organización. En el apartado correspondiente señale el nivel de dominio actual que el ocupante del puesto tiene, las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y la prioridad, para subsanar las brechas de conocimiento en cada una de las capacidades.

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO NECESARIO	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ACCIONES DE APRENDIZAJE	PROMEDIO
				Baja	Medio	Alto		
Administración de Recursos e Inventario de Bienes de Consumo	3	Implementa sistemas de inventarios	Elabora y administra el inventario de bienes de consumo. Implementa los mejores prácticas sobre el uso y aplicación de control de inventarios e inventarios, de acuerdo a las directrices de la institución.					
Mantenimiento y Conservación de Bienes Muebles e Inmuebles	4	Coordina Programas y Servicios	Elabora y administra el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a los resultados de monitoreo periódico. Elabora y administra el programa de logística de movimientos de inmuebles y afectaciones por reasignación de espacios. Acondiciona las instalaciones y equipos impactando en la satisfacción y productividad de los usuarios. Elabora y administra el programa de conservación económica de conservación y asignación de espacios de acuerdo a requerimientos.					
Servicios Generales	3	Optimiza los servicios generales	Implementa los programas de servicios generales de conformidad con los recursos y requerimientos de las áreas. Dimensiona los recursos para la prestación de servicios generales, de acuerdo a las necesidades de las áreas técnica y de apoyo, considerando los elementos y principio básicos de la comunicación institucional.					
Comunicación Institucional	1	Opera los procesos básicos de comunicación institucional.	Elabora y administra mensajes directos y específicos, permanentemente.					

- (1) Explique por qué considera tener el dominio indicado.
- (2) Señale por cada comportamiento una acción de aprendizaje que considere adecuada para mejorar el nivel de dominio de la capacidad.
- (3) Indique la prioridad para cubrir la acción de aprendizaje: Baja, Medio o Alta.

Hacia la Profesionalización de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública 2004-2007.

Director General

3.-Capacidades Técnicas

Divididas en 2:

a) **Específicas:** Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos directamente por un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico.

b) **Transversales:** Conocimientos, habilidades y actitudes de naturaleza técnica requeridos de todos los servidores públicos o de un grupo amplio de éstos (por ejemplo: habilidad computacional, idiomas, redacción, administración de proyectos, etc.)

A continuación se describen las capacidades técnicas específicas que requiere el puesto, las cuales se derivan del perfil del puesto y de los objetivos y funciones establecidos en el Manual de Organización. En el apartado correspondiente señale el nivel de dominio actual que el ocupante del puesto tiene, las acciones de aprendizaje requeridas en función de su estilo de aprendizaje y la prioridad, para subsanar las brechas de conocimiento en cada una de las capacidades:

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO	DESCRIPCIÓN	COMPARTAMENTO	NIVEL DE DOMINIO ACTUAL			ARGUMENTACIÓN (E)	ACCIONES DE APRENDIZAJE REQUERIDAS (E)	PRIORIDAD (E)
				Bajo	Medio	Alto			
Administración del Desempeño	4	Conoce el desarrollo de métricas, mecanismos y programas orientados a la evaluación del desempeño.	<p>Conoce el desarrollo de métodos y mecanismos de evaluación de desempeño con base en los criterios de puntación, valoración y ponderación establecidos.</p> <p>Forma oportunamente programas de acción orientados a los pagos del desempeño individual y/o colectivo de los servidores públicos.</p> <p>Conduce la implementación de metodologías adecuadas, a cargo de un asesor externo, que permitan medir el cumplimiento de metas individuales y colectivas.</p>						
Administración de Estimulos	6	Informa al Órgano de Gobierno los resultados del seguimiento de incentivos.	<p>Presenta oportunamente al Órgano de Gobierno un informe relativo a los servidores públicos que se hicieron acreedores a un estímulo por desempeño.</p> <p>Informa a los servidores de estímulos.</p>						
Aplicaciones en Materia de Normatividad de Prestaciones	3	Veja el cumplimiento de la normatividad en materia de prestaciones.	<p>Veja diligentemente la correcta aplicación de las prestaciones al personal del IFAI.</p> <p>Define las líneas de acción para operar eficientemente la administración de prestaciones al personal.</p>						
Aprendizaje	5	Define e implementa estrategias de aprendizaje y canales educativos.	<p>Define e implementa "estrategias" de aprendizaje basadas en las mejores prácticas de impacto organizacional.</p> <p>Coordinar e implementar "foros" o "seminarios" para realizar la evaluación de las acciones y el proceso de aprendizaje.</p> <p>Formula convenios de colaboración con organismos e instituciones de educación, eficientando los recursos.</p>						
Control de Pagaré	4	Establece líneas de acción para el control de los movimientos de personal.	<p>Elabora e implementa estrategias que faciliten y sustenten la comunicación e involucramiento en asuntos de alto impacto para el Instituto.</p> <p>Define estrategias de atención institucional con impacto positivo en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.</p>						
Diseño y Desarrollo Organizacional	6	Asegura que el diseño organizacional satisfaga las necesidades e intereses del Instituto.	<p>Define estructuras organizacionales por proceso que respondan a necesidades específicas del Instituto.</p> <p>Elabora "diagramas" que permitan un diseño organizacional vinculado a la estrategia y las necesidades futuras del Instituto.</p> <p>Verifica que la planeación estratégica y operativa sea compatible con el diseño organizacional del Instituto.</p>						
Reclutamiento y Selección	5	Realiza convocatorias.	<p>Realiza oportunamente y oportunamente las convocatorias que respecto del proceso de selección, le remite el Plano para Contar.</p> <p>Turna al Órgano de Gobierno las inconformidades recibidas e informa las aplicaciones del caso.</p> <p>Subsana el cumplimiento de la ley en lo referente al otorgamiento de las prestaciones económicas y de seguridad social.</p>						

Anexo 4

Acuerdo de Órgano de Gobierno del IFAI ACT-EXT/ORG-
GOB/10/10/2006

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública
Órgano de Gobierno - EWV/STP, Sesión Extraordinaria 10/10/2006

**ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA DEL
ÓRGANO DE GOBIERNO
DEL 10 DE OCTUBRE DE 2006**

Número: ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006

**Anexos: Documentos anexos de los puntos:
2, 3, 4 y 5.**

En la sala de sesiones del Pleno del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), ubicada en el piso 6 de la sede definitiva del Instituto ubicado en Avenida México 151, Colonia Del Carmen Coyoacán, Delegación Coyoacán, C.P. 04100, México, D. F., a las once horas del martes diez de octubre de dos mil seis, el órgano de gobierno de dicho Instituto sesionó de manera extraordinaria con la asistencia de las siguientes personas:

Alonso Lujambio Irazábal (ALI), Comisionado Presidente
Horacio Aguilar Alvarez de Alba (HAAA), Comisionado
Juan Pablo Guerrero Amparán (JPGA), Comisionado
María Marván Laborde (MML), Comisionada

Ángel Trinidad Zalvidar, Secretario Ejecutivo (SE)
Luis Humberto Sanguino Rovira, Titular del Órgano Interno de Control y
Comisario del Instituto (TOIC-C)

Ante la presencia de los comisionados, el comisionado presidente ALI sometió a consideración el siguiente:

ORDEN DEL DÍA

1. Aprobación del orden del día.
2. Discusión y, en su caso, aprobación de la modificación al flujo de efectivo del Instituto del capítulo 3000 "Servicios Generales" al capítulo 5000 "Bienes Muebles e Inmuebles" para ser aplicado al programa "Administración de los Servicios del Centro de Datos y Seguridad Informática". Lo anterior conforme al artículo 58 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y al artículo 100 de su Reglamento (comisionado presidente ALI/SE).
3. Discusión y, en su caso, aprobación de las "Políticas, Bases y Lineamientos en Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Federal de Acceso a la Información" conforme al artículo 1° de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (comisionado presidente ALI/SE).
4. Discusión y, en su caso, aprobación de la contratación plurianual para los años 2007 y 2008 del servicio 01 800 TEL IFAI, de conformidad con la normatividad vigente para estos casos (comisionado presidente ALI/SE).
5. Discusión y, en su caso, aprobación de la modificación de la cifra del 80%-20%, con fundamento en el artículo 42, párrafos tercero y cuarto, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, a la cifra del 75% - 25% (comisionado presidente ALI/SE).



Instituto Federal de Acceso a la Información Pública
Órgano de Gobierno - EWV/STP, Sesión Extraordinaria 10/10/2006

6. Discusión y, en su caso, aprobación de la propuesta de modificación del **Acuerdo ACT/ORG-GOB/25/10/2005.05**, relativo a la presentación del Acta de Entrega-Recepción de los servidores públicos del IFAI al separarse de su cargo (comisionado presidente ALI/SE).

DESARROLLO DE LA SESIÓN Y ACUERDOS

1. En desahogo del primer punto del orden del día, se dio lectura del mismo por parte del comisionado presidente ALI, y los comisionados emitieron el siguiente:

Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.01	Se aprueba por unanimidad el orden del día para la presente sesión.
--	---

2. Respecto al segundo punto del orden del día, relativo a la discusión, y en su caso aprobación de la modificación al flujo de efectivo del Instituto del capítulo 3000 "Servicios Generales" al capítulo 5000 "Bienes Muebles e Inmuebles" para ser aplicado al programa "Administración de los Servicios del Centro de Datos y Seguridad Informática". Lo anterior conforme al artículo 58 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y al artículo 100 de su Reglamento", que presenta el comisionado presidente ALI y el SE, y cuyo documento se identifica como anexo del punto 2, los comisionados emitieron el siguiente:

Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.02	Aprobar por unanimidad la modificación al flujo de efectivo del Instituto del capítulo 3000 "Servicios Generales" al capítulo 5000 "Bienes Muebles e Inmuebles" para ser aplicado al programa "Administración de los Servicios del Centro de Datos y Seguridad Informática". Lo anterior conforme al artículo 58 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y al artículo 100 de su Reglamento", y cuyo documento se identifica como anexo al punto 2.
--	---

3. Respecto del tercer punto del orden del día, relativo a la discusión y en su caso aprobación de las "Políticas, Bases y Lineamientos en Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Federal de Acceso a la Información" conforme al artículo 1° de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que presenta el comisionado presidente ALI y el SE, y cuyo documento se identifica como anexo del punto 3, los comisionados emitieron el siguiente:

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública
Órgano de Gobierno - EWV/STP, Sesión Extraordinaria 10/10/2006

Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.03	Aprobar por unanimidad las "Políticas, Bases y Lineamientos en Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Federal de Acceso a la Información" conforme al artículo 58 fracción VII de la LFEP y al artículo 1° de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y cuyo documento se identifica como anexo al punto 3.
--	--

4. Respecto del cuarto punto del orden del día, relativo a la discusión y en su caso aprobación, para la contratación plurianual para los años 2007 y 2008 el servicio 01 800 TEL IFAI, de conformidad con el artículo 50 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y el artículo 148 de su Reglamento, que presenta el comisionado presidente ALI y el SE, cuyo documento se identifica como anexo del punto 4, los comisionados emitieron el siguiente:

Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.04	Aprobar por unanimidad, la autorización para la contratación plurianual para los años 2007 y 2008 el servicio 01 800 TEL IFAI, de conformidad con el artículo 50 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y el artículo 148 de su Reglamento, y cuyo documento se identifica como anexo al punto 4.
--	--

5. Respecto del quinto punto del orden del día, relativo a la discusión y en su caso aprobación de la modificación de la cifra del 80%-20%, con fundamento en el artículo 42 párrafos tercero y cuarto de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, a la cifra del 75% - 25%, que presenta el comisionado presidente ALI y el SE, cuyo documento se identifica como anexo del punto 5, los comisionados emitieron el siguiente:

Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.05	a) Aprobar por unanimidad, la modificación de la cifra del 80%-20%, con fundamento en el artículo 42 párrafos tercero y cuarto de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, a la cifra del 75% - 25%, y cuyo documento se identifica como anexo al punto 5. b) Instruir al SE para que entregue un informe de evolución sobre este respecto.
--	---

Instituto Federal de Acceso a la Información Pública
Órgano de Gobierno - EWV/STP, Sesión Extraordinaria 10/10/2006

6. Respecto del sexto punto del orden del día, relativo a la discusión y en su caso aprobación de la propuesta de modificación del **Acuerdo ACT/ORG-GOB/25/10/2005.05**, relativo a la presentación del Acta de Entrega-Recepción de los servidores públicos del IFAI al separarse de su cargo, que presenta el comisionado presidente ALI y el SE, cuyo documento se identifica como anexo del punto 4, los comisionados emitieron el siguiente:

<p>Acuerdo ACT-EXT/ORG-GOB/10/10/2006.06</p>	<p>Aprobar por unanimidad, la modificación del Acuerdo ACT/ORG-GOB/25/10/2005.05, relativo a la presentación de Acta de Entrega-Recepción de los servidores públicos del IFAI al separarse de su cargo, y cuyo documento se identifica como anexo al punto 6. En consecuencia y de conformidad con lo establecido en el <i>Acuerdo que establece las disposiciones que deberán observar los servidores públicos al separarse de su empleo, cargo o comisión, para realizar la entrega-recepción del informe de los asuntos a su cargo y de los recursos que tengan asignados</i> publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de octubre de 2005, los servidores públicos hasta nivel de director general y los responsables de las áreas que por la naturaleza e importancia de las funciones que realizan o por administrar o manejar fondos, bienes o valores públicos, deberán rendir al separarse de su empleo, un informe de los asuntos a su cargo y del estado que guardan, así como realizar la entrega-recepción de los recursos financieros, humanos y materiales que tengan asignados para el ejercicio de sus atribuciones legales, y de la documentación y archivos ordenados y clasificados.</p> <p>Además de los referidos servidores públicos, los Directores de Área, Subdirectores de Área y Jefes de Departamento del IFAI, deberán realizar un Acta de Entrega-Recepción Institucional, entendiéndose como tal la que contenga como mínimo un listado de asuntos en trámite y un listado del archivo documental (electrónico e</p>
--	---






BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- ARISTÓTELES. *La Política*. México, Editores Unidos Mexicanos. 1998.
- CONCHA, Cantú Hugo A. *Transparentar al Estado: la experiencia mexicana de acceso a la Información*. México. UNAM. 2004.
- GUERRERO, Orozco Omar. *La Teoría de la Administración Pública*. México. Editorial Harla. 1986.
- ----- *Teoría Administrativa del Estado*. México. Oxford. 2001.
- JELLINEK, Georg. *Teoría General del Estado*. México. Fondo de Cultura Económica. 2000.
- KAPLAN. Marcos. *El Estado Latinoamericano*. México. UNAM. 1996
- REYES, Ponce Agustín. *Administración de Personal I, Relaciones Humanas*. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. 2005.
- REZA, Trosino Jesús. *Aprendizaje Total en las Organizaciones*. México Editorial Panorama. 2000.
- SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Editorial Limusa-Noriega. 2000.
- UVALLE. Berrones Ricardo. *Institucionalización y Profesionalización del Servicio Público en México, Retos y Perspectivas*. México. 2000. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- ----- *Los nuevos derroteros de la vida estatal Instituto de Administración Pública del Estado de México*, coordinación de Difusión y Publicaciones
- Varios autores. *Programas de capacitación y desarrollo. Diseño y conducción*. México, Ed. Diana. 1988.

Normatividad.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Decreto de Creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

- Guía metodológica para llevar a cabo el proceso de capacitación en el sector público 2000.
- Guía metodológica para la descripción, evaluación y certificación de capacidades técnicas.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Lineamientos para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades
- Manual de Organización del Instituto Federal de Acceso a la información Pública
- Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal (26/03/2003).
- Norma para la Capacitación de los servidores públicos, así como su anexo
- Proyecto de Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Institucional de Formación Integral 2004 (Unidad de Servicio Civil, Secretaría de la Función Pública).

Revistas

- Revista de Administración Pública. México. INAP. 2003.
- Revista Identidad N° 3, México. Primera Época. Septiembre de 1992.

Páginas Electrónicas.

- ESCOBEDO. Juan Francisco en: www.saladeprensa.org
- MARVÁN. Laborde María. Un nuevo Instrumento para ejercer el Derecho de Acceso a la Información en: <http://www.ifai.org.mx/textos/culturatransparencia/mtm.pdf>
- UGALDE, Luis Carlos. Rendición de Cuentas y Democracia: el caso de México en: <http://www.ifai.org.mx/textos/culturatransparencia/mtm.pdf>
- www.normateca.gob.mx
- Sitio de la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Tabasco <http://www.oficialia.gob.mx>