

**PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**
EI COLEGIO DE LA FRONTERA SUR
2021

Indice

Introducción

1. Análisis cuantitativo	4
<i>a. Aspectos sociodemográficos de la población participante</i>	<i>4</i>
<i>b. Datos por factor</i>	<i>10</i>
2. Análisis cualitativo	15
3. Análisis comparativo	18
<i>a. Participación y calificación</i>	<i>18</i>
<i>b. Instituciones del sistema CONACYT</i>	<i>19</i>
<i>c. Efectividad del PTCCO 2020</i>	<i>21</i>
4. Definición de objetivos estratégicos	22
5. Conclusiones.....	23
6. Definición y Programa de Prácticas transformadoras	24

Introducción

El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) llevó a cabo la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2020 de la Secretaría de la Función Pública (SFP), durante el periodo comprendido entre el 9 de noviembre al 30 de noviembre de 2020 a invitación de la SFP y constó de 30 reactivos más un espacio libre. Los resultados se presentan mediante un análisis estadístico y otro cualitativo, y con base en ellos, se identificaron acciones de transformación considerando aquellos que se encuentran en el rango negativo y que deberán transformarse.

El año 2020 implicó grandes retos en la directiva para flexibilizar el trabajo remoto, sin descuidar la salud de las personas y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La instalación de un Comité específico para atender todo lo relacionado con el COVID-19 permitió canalizar el flujo de información en las cinco Unidades y la rápida adopción de medidas sanitarias ante la contingencia.

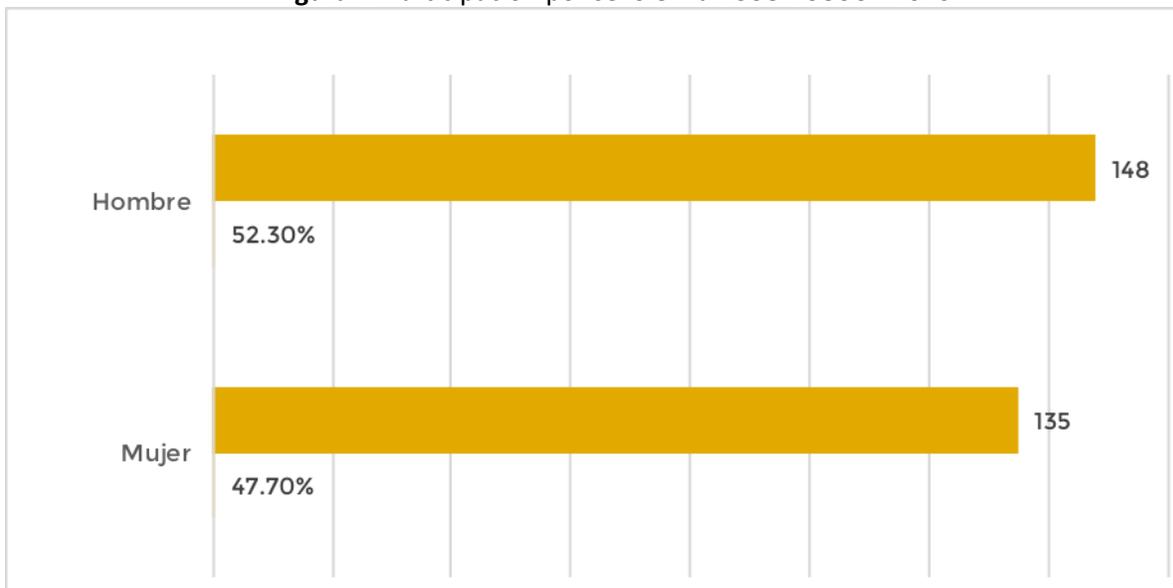
Se hizo un esfuerzo para difundir y recibir comentarios de la comunidad sobre los resultados de la encuesta anterior y del plan de trabajo, acciones que se consideran claves para mantener el interés de las personas en responder la nueva edición. Las acciones de transformación identificadas para implementar en el año 2021 se enfocan en atender los rezagos identificados, mediante fortalecer mecanismos de trabajo institucionales, a través de la información oportuna, la formación de capacidades (particularmente en aspectos de gestión y herramientas tecnológicas) y la implementación de medidas de prevención del acoso sexual y algunos tipos de discriminación.

1. Análisis cuantitativo

a. Aspectos sociodemográficos de la población participante

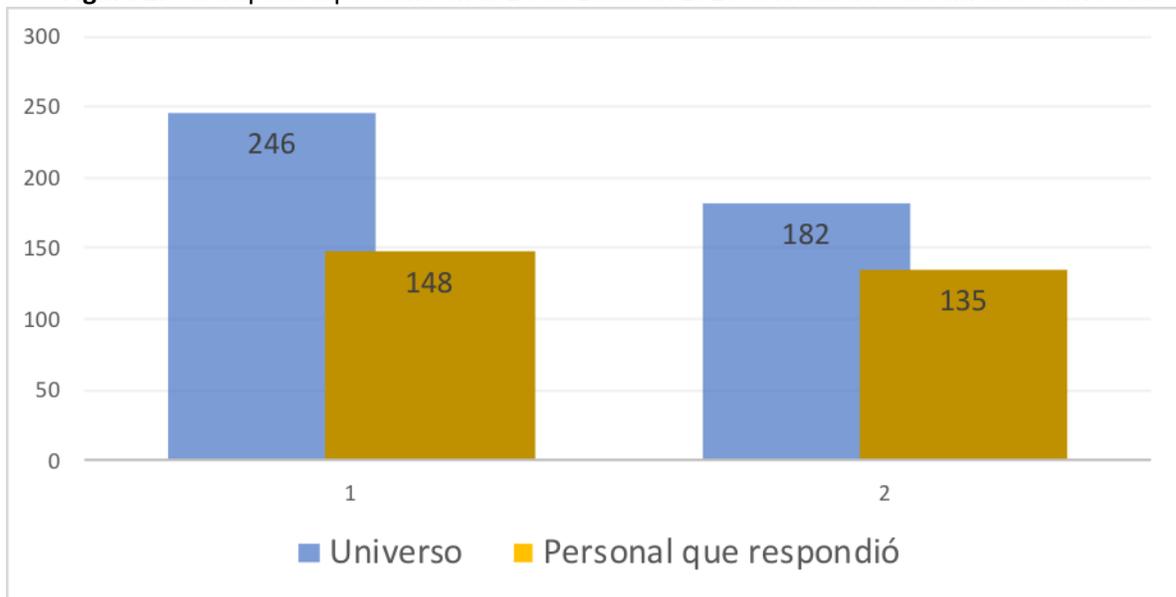
El universo de población a encuestar fue de 428 personas, distribuidas en 246 hombres y 182 mujeres. La encuesta la repondieron 283 personas (66%), superando el año anterior en que se cubrió el 35% del universo. La distribución por sexo fue de 148 hombres y 135 mujeres (Figura 1).

Figura 1. Participación por sexo en la ECCO ECOSUR 2020



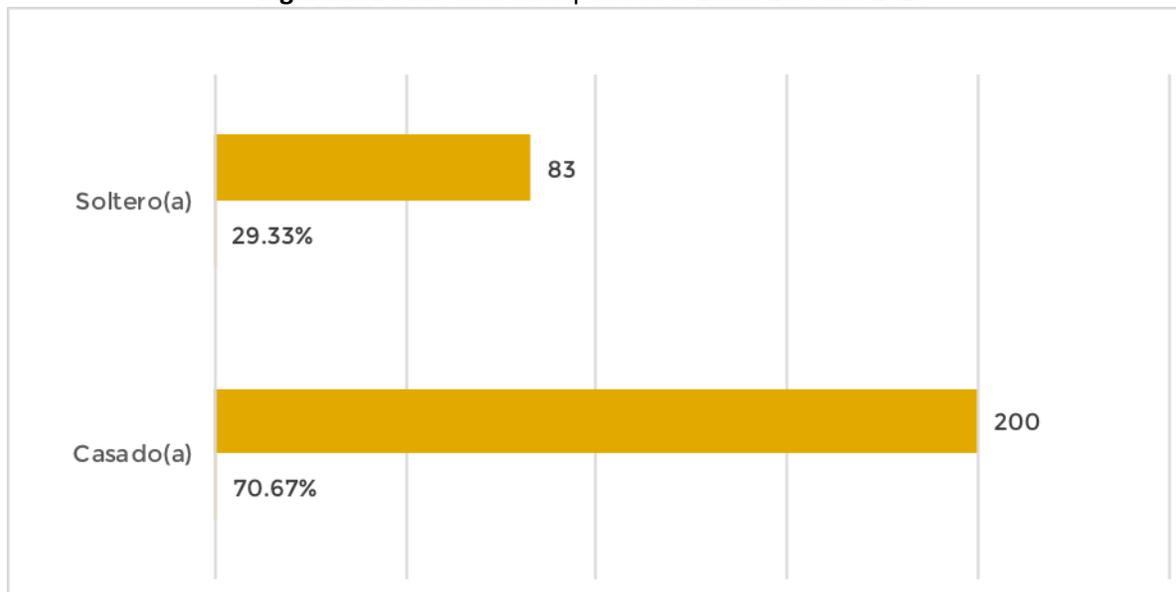
Con relación al Universo convocado, en la Figura 2 se observa que la distribución por sexo corresponde a un 74% de las mujeres que atendieron la encuesta, mientras que el 59% de hombres lo hicieron.

Figura 2. Participación por sexo en la ECCO ECOSUR 2020 con relación al Universo convocado



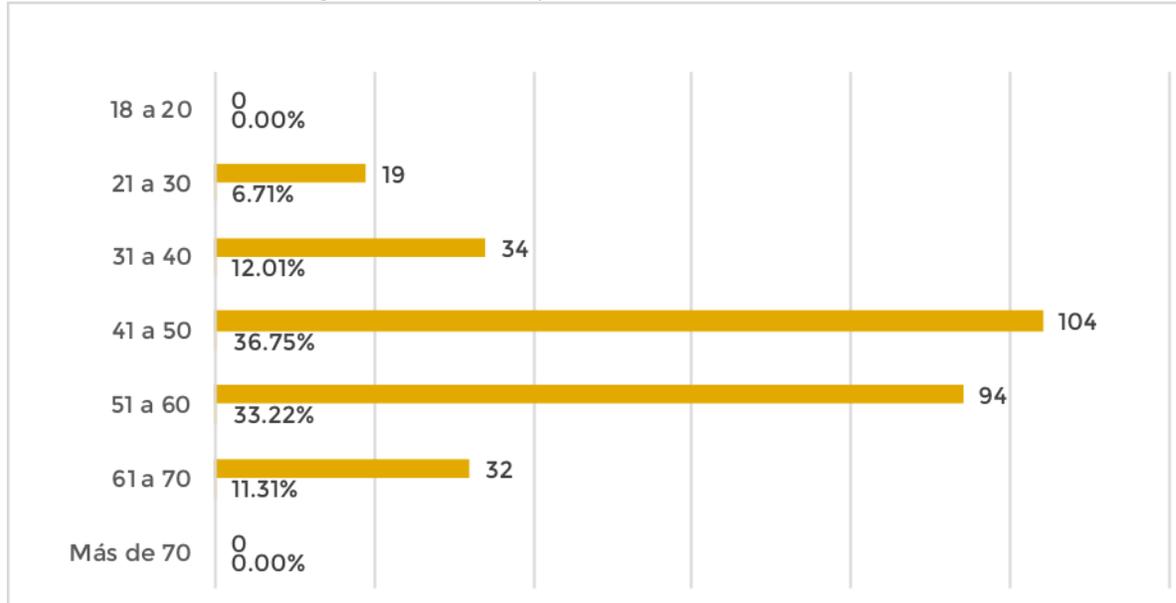
En cuanto al estado civil, el 70.67% de la población encuestada es casada y el 29.33% es soltera (Figura 3).

Figura 3. Estado civil de la población ECCO ECOSUR 2020



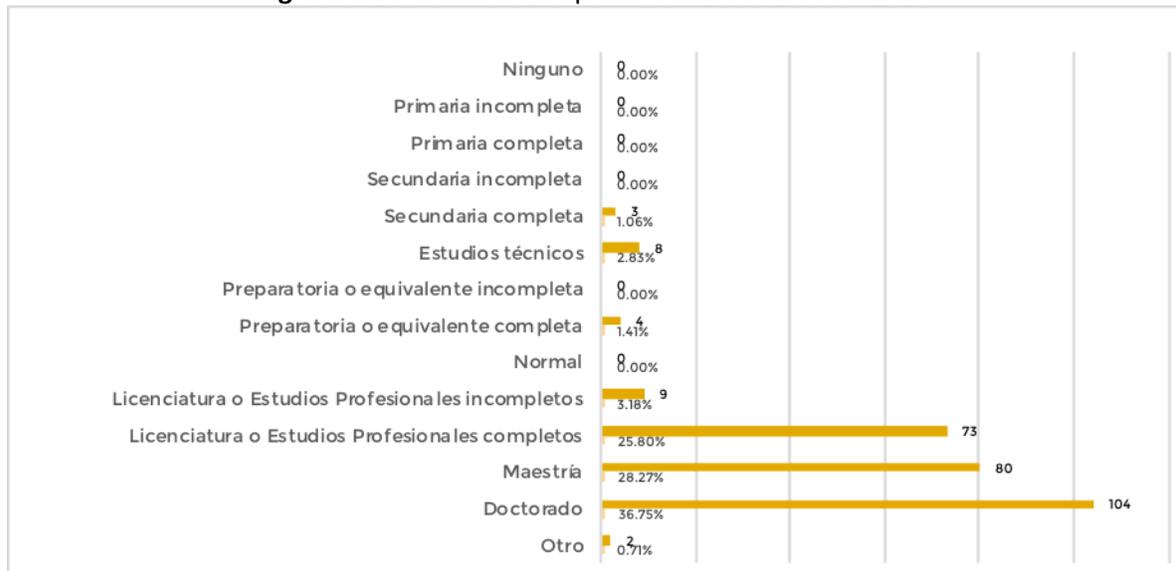
El rango de edad en donde se registró mayor participación es de los 41 a 50 años (36.75%), seguido de 51 a 60 años (33.22%). Entre ambos rangos se comprendió el 70% de la población encuestada (Figura 4).

Figura 4. Edad de la población ECCO ECOSUR 2020



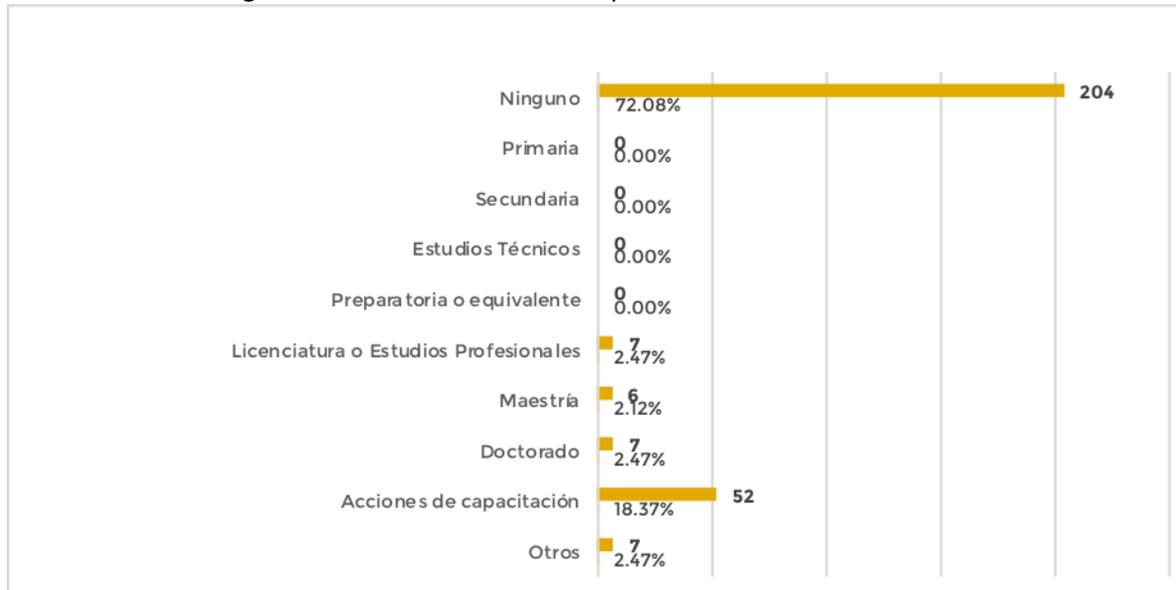
El nivel escolar que predominó entre quienes participaron, fue el Doctorado (36.75%), seguido por la Maestría (28.27%) y la Licenciatura (25.8%). Del total el 93% cuenta con alguna profesión (Figura 5).

Figura 5. Escolaridad de la población ECCO ECOSUR 2020



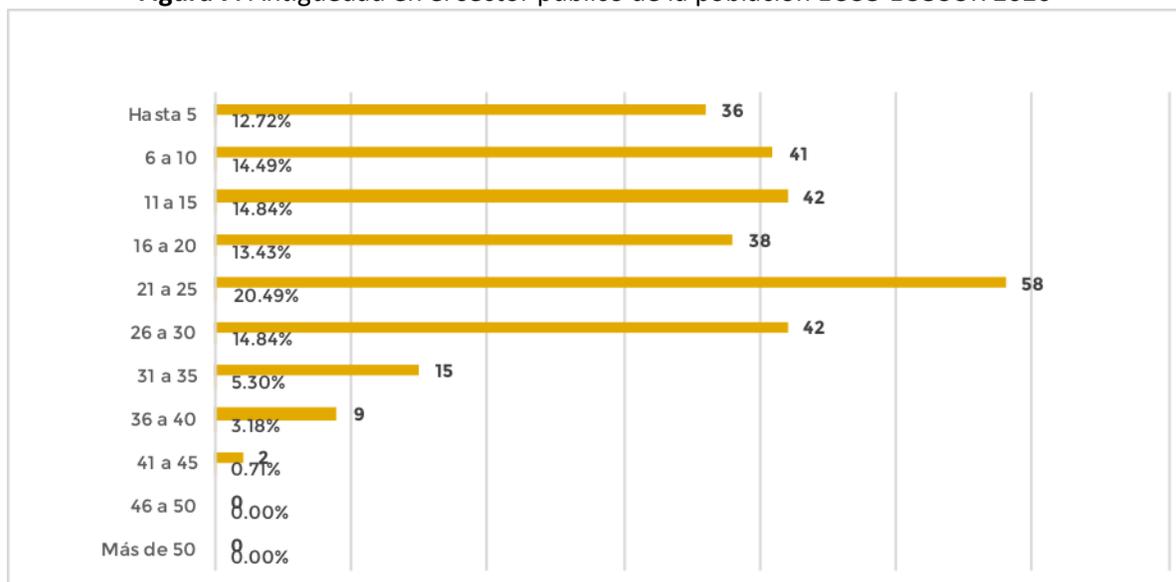
El tipo de estudios actuales que lleva a cabo la población encuestada se representa en la Figura 6. El 72% de las personas no lleva a cabo ningún tipo de estudios escolarizados y las acciones de capacitación son llevadas a cabo por el 18% de la población encuestada.

Figura 6. **Estudios actuales** de la población ECCO ECOSUR 2020



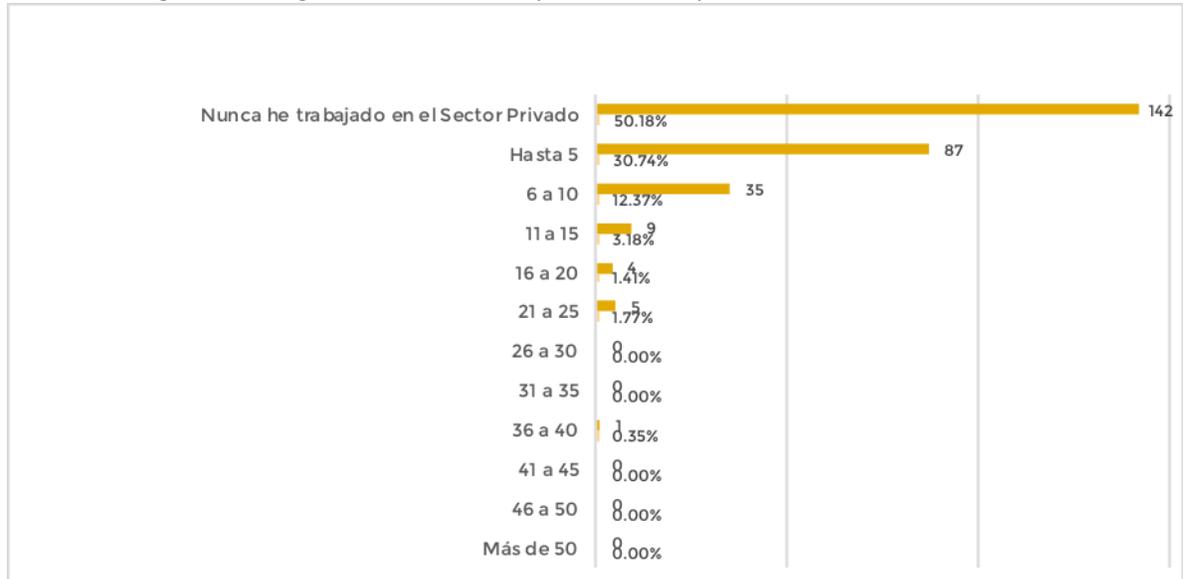
Con relación a la antigüedad en el sector público, se observa que alrededor del 44% de la población encuestada cumplió más de 20 años de servicio (Figura 7).

Figura 7. **Antigüedad en el sector público** de la población ECCO ECOSUR 2020



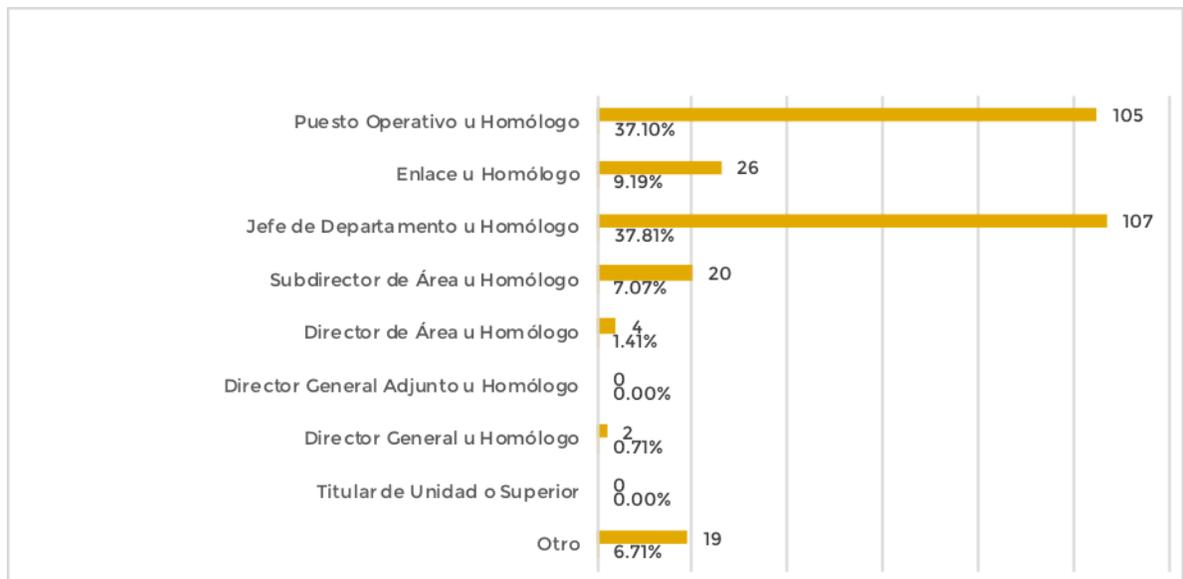
En la Figura 8 se observa la antigüedad en el sector privado, en la que el 50% de la población encuestada no ha trabajado en dicho sector.

Figura 8. Antigüedad en el sector privado de la población ECCO ECOSUR 2020



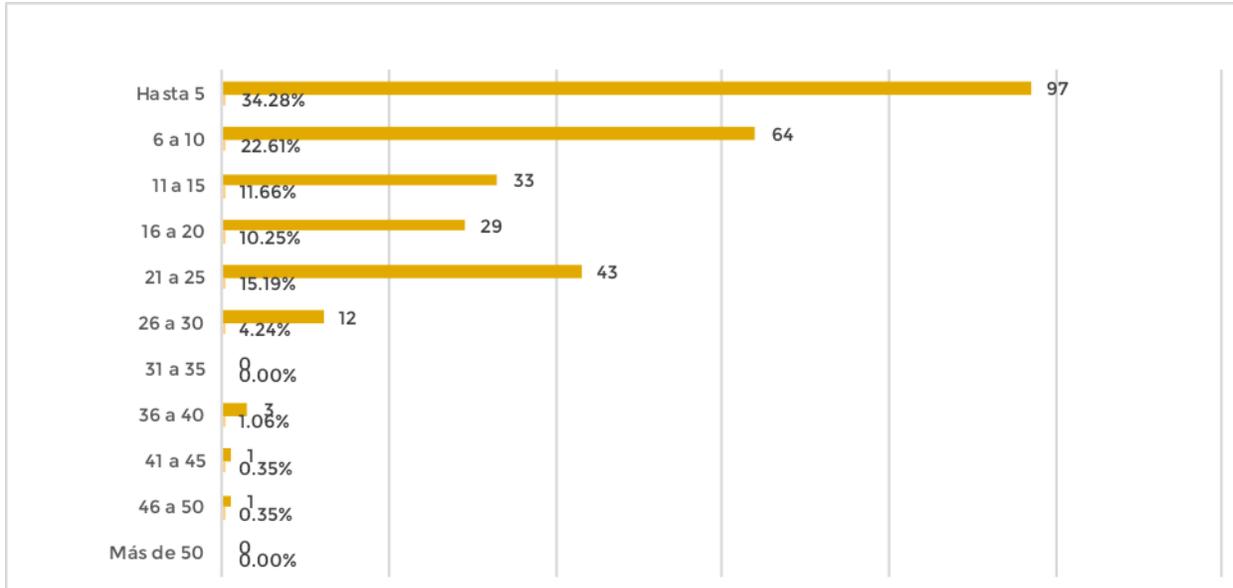
En la ECCO 2020 participaron servidores públicos con distintos niveles de puesto y en la Figura 9 se representan los mismos.

Figura 9. Nivel del puesto que desempeña actualmente la población ECCO ECOSUR 2020



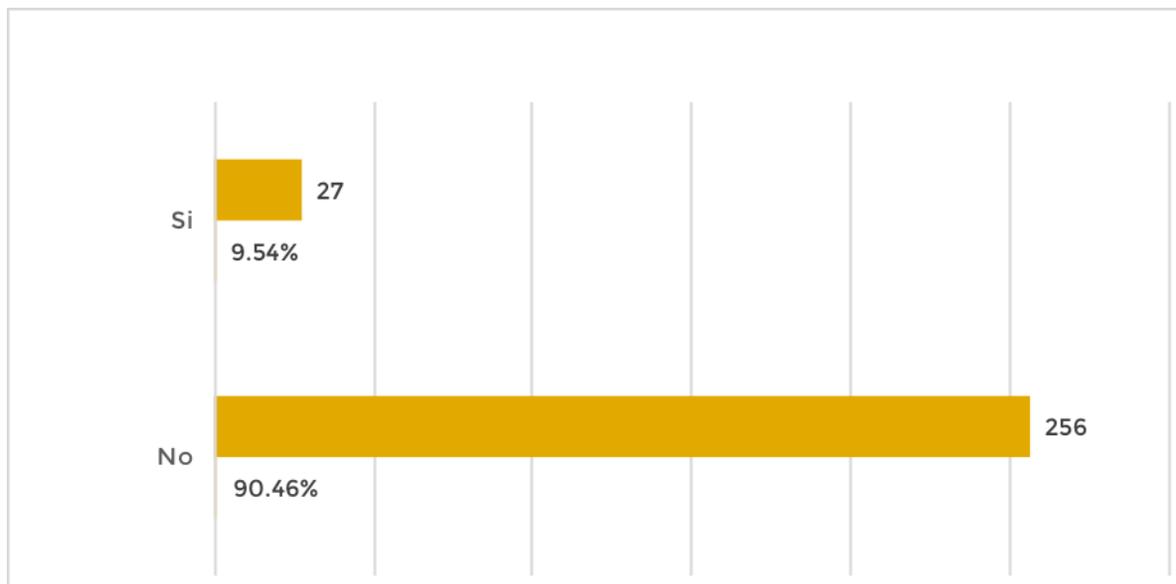
El 31% de las personas participantes ha ocupado su puesto por mas de 15 años (Figura 10), lo que refleja una experiencia amplia en ECOSUR.

Figura 10. Antigüedad en el puesto que desempeña actualmente la población ECCO ECOSUR 2020



En la Figura 11 se observa que el 90.46% de la población encuestada no ocupa un puesto de servicio civil, profesional o público de carrera.

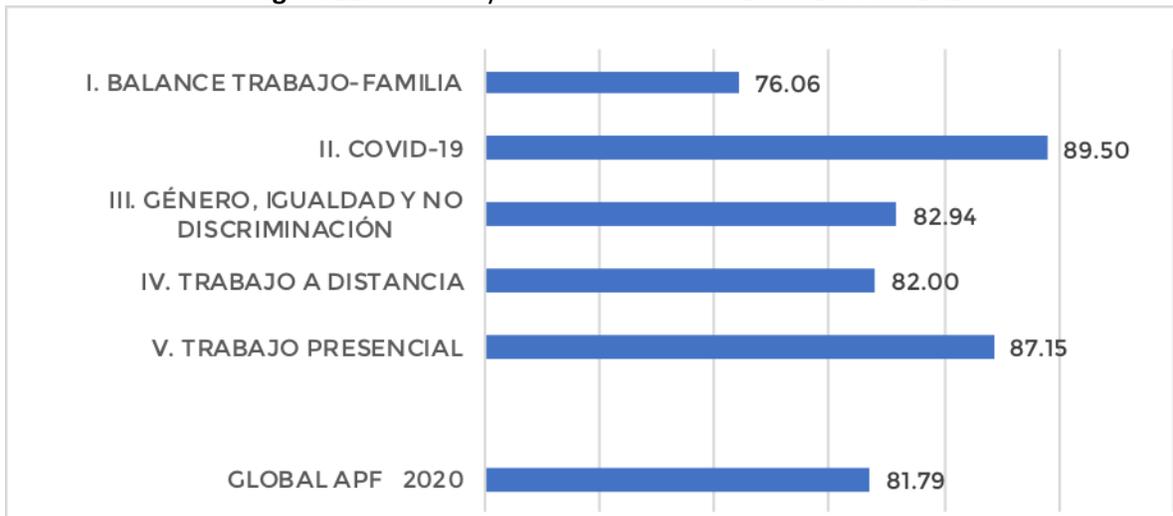
Figura 11. Ocupación de puesto de servicio civil, profesional o público de carrera en la población ECCO ECOSUR 2020



b. Datos por factor

ECOSUR obtuvo una calificación global de 83.86 puntos. La puntuación global promedio de las instituciones que conforman la Administración Pública Federal (APF) fue de 81.79 y la calificación promedio que obtuvo el CONACYT como ramo fue de 85; destaca que ECOSUR quedó ubicado a dos puntos arriba de la APF. En esta edición, la ECCO 2020 se conformó por 5 factores y de ellos, el mejor calificado en ECOSUR es el Factor 2 “COVID-19”. En la Figura 12 se observan las calificaciones para cada factor y destaca que cuatro de ellos son superiores al promedio global de la APF.

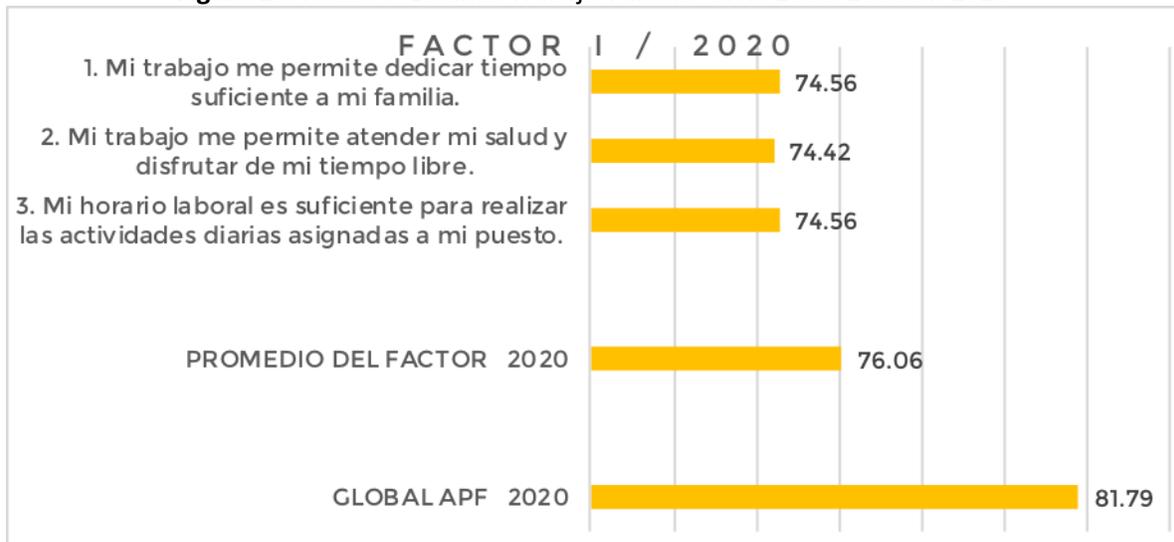
Figura 12. Factores y su calificación en la ECCO ECOSUR 2020



A continuación, se presenta la información gráfica sobre los 5 factores y sus reactivos.

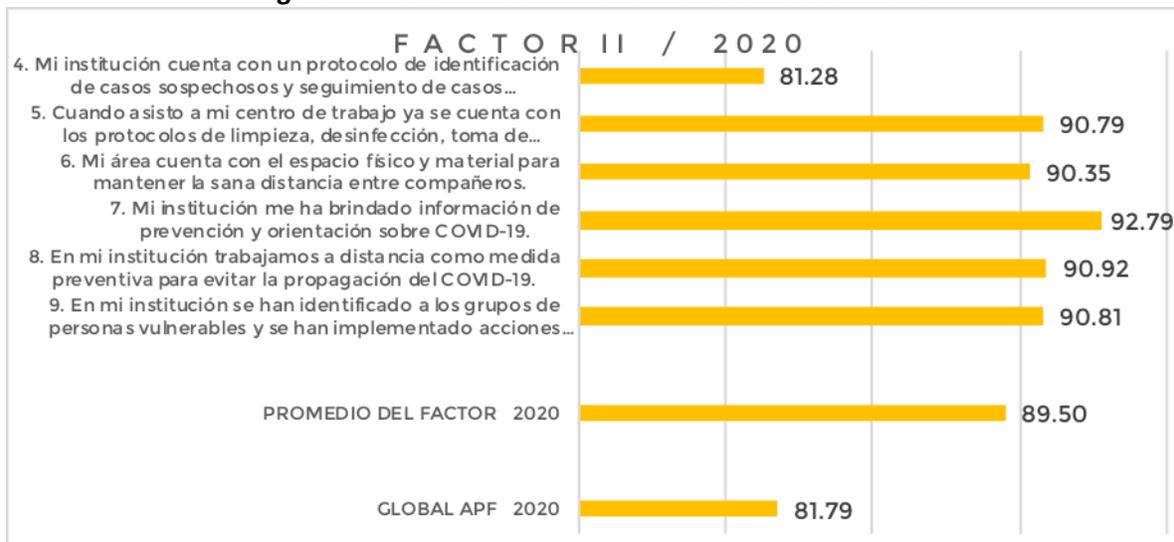
El Factor I “Balance Trabajo-Familia” obtuvo un promedio de 76.06, es el único que tiene un promedio menor al global de la APF que es de 81.79. En la Figura 13 se observa que los tres reactivos son muy similares en su calificación, siendo ligeramente menor el reactivo relacionado con la atención a la salud y tiempo libre. Con relación al año anterior, la misma pregunta sobre si “Mi trabajo me permite dedicar tiempo suficiente a mi familia” este año recibió menor calificación: 74.56 a diferencia de 79 en el año 2019.

Figura 13. Factor I “Balance Trabajo-Familia” en la ECCO ECOSUR 2020



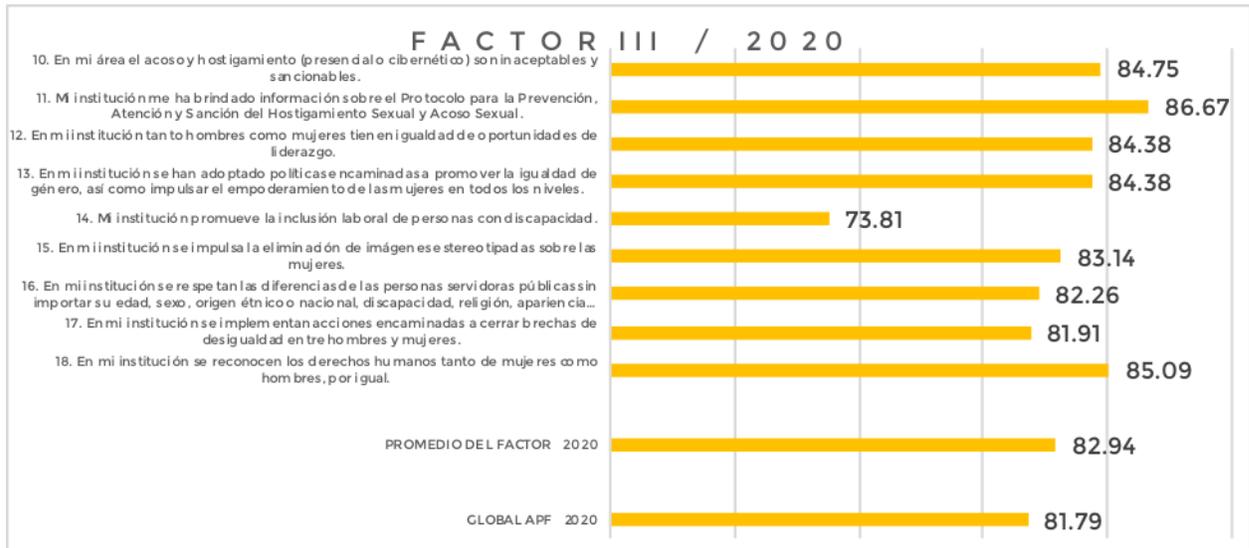
El Factor 2 “COVID-19” obtuvo un promedio de 89.50, mientras que el global de la AFP es de 81.79. Destaca el reactivo relacionado con la información y orientación brindada por la institución con relación al COVID-19. En sentido negativo, se observa un desconocimiento en alguna parte de la población del protocolo para la atención de casos sospechosos y seguimiento a los mismos, el cual si existe en ECOSUR (Figura 14).

Figura 14. Factor II “COVID-19” en la ECCO ECOSUR 2020



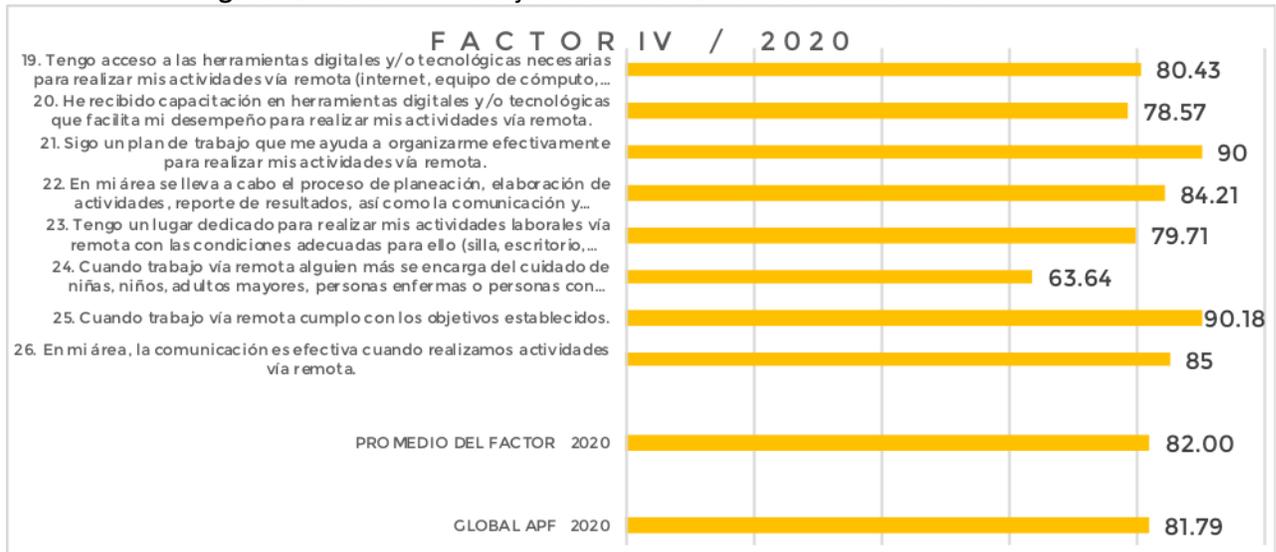
El Factor 3 “Género, igualdad y no discriminación” obtuvo un promedio de 82.94, muy similar al promedio global de la AFP de 81.79. El reactivo con menor desempeño está relacionado con la inclusión laboral de personas con discapacidad, seguido de la atención a implementar acciones para cerrar las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres; el reactivo con mayor calificación se relaciona con brindar información sobre el Protocolo para la prevención, atención y sancionamiento del hostigamiento y acoso sexual (Figura 15). Se podría sugerir que existe una mejoría con relación al año anterior, si se consideraran los dos factores similares “Equidad y Género” y “Equidad y no discriminación” que obtuvieron 71 y 78 puntos respectivamente.

Figura 15. Factor III “Género, igualdad y no discriminación” ECCO ECOSUR 2020



El Factor IV “Trabajo a distancia” obtuvo un promedio de 82 puntos, similar al promedio global de la AFP 81.79. En este factor se localiza el reactivo menor calificado en toda encuesta, que corresponde al apoyo para el cuidado de la familia durante el tiempo que se trabaja vía remota. Por otro lado, destaca la eficiencia en el cumplimiento de las metas y el seguimiento de un plan de trabajo vía remota (Figura 16).

Figura 16. Factor IV “Trabajo a distancia” en la ECCO ECOSUR 2020



El Factor V “Trabajo presencial” presentó una calificación promedio de 87.15 superior al promedio global de la AFP 81.79. El reactivo con mayor calificación está relacionado con el cumplimiento de las medidas sanitarias cuando se asiste al lugar de trabajo y el reactivo con menor desempeño se relaciona con la asistencia al lugar de trabajo (Figura 17).

Figura 17. Factor V “Trabajo presencial” en la ECCO ECOSUR 2020



En la Figura 18 se representan la totalidad de reactivos, de menor a mayor calificación, destacando que el balance trabajo-familia, así como las herramientas para llevar a cabo el trabajo remoto, son aspectos a atender debido a la baja calificación, mientras que la información e implementación de los protocolos para atender el COVID-19 han sido óptimos.

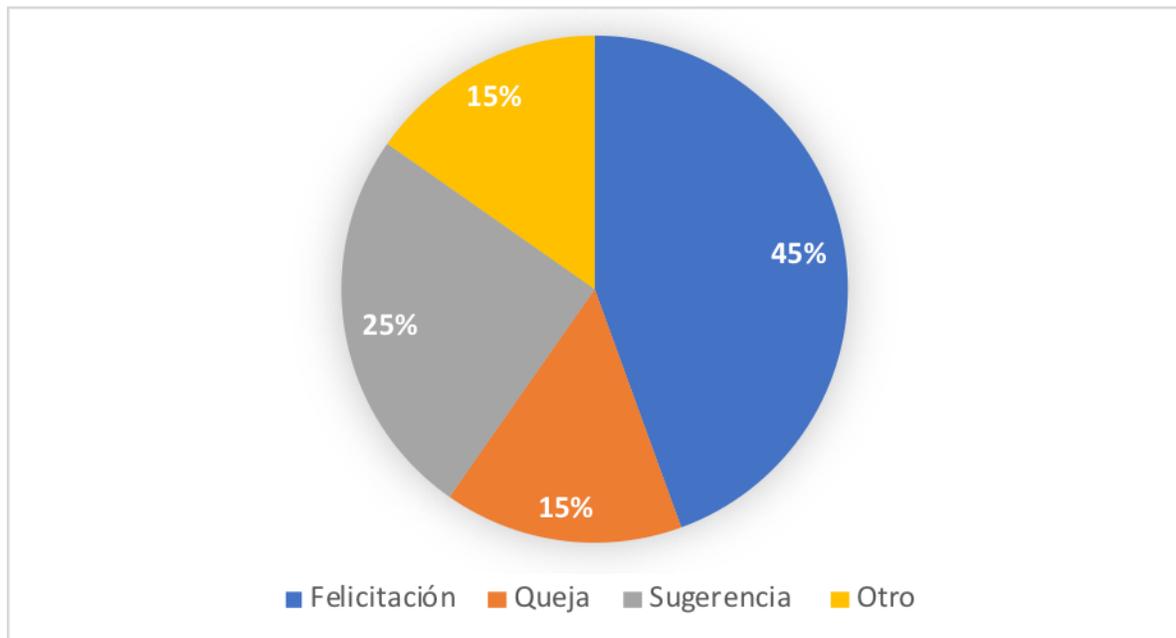
Figura 18. Reactivos de menor a mayor calificación en la ECCO ECOSUR 2020



2. Análisis cualitativo

A continuación, se retoman las felicitaciones, sugerencias, quejas y otros comentarios generados por los participantes en la encuesta. En total se recibieron 72 aportaciones, el 45% se clasifican como felicitaciones, el 25% como sugerencias, el 15% como quejas y otro 15% como otros (Figura 19).

Figura 19. Clasificación de comentarios recibidos en la ECCO ECOSUR 2020



En el Cuadro 1, se hace un breve resumen de los 72 comentarios recibidos.

Cuadro 1. Categoría y contenido de los comentarios recibidos

Categoría	Comentario
Otro	Percepción de acoso laboral debido a la frecuencia de mensajes provenientes de la Función Pública; jerarquías laborales fuera del marco legal en puestos

	<p>ocupados por Cátedras.</p> <p>Reducción de prestaciones, inquietud y desincentivo.</p> <p>Falta empatía de compañeros para agendar trabajo presencial en horario común a todos. Necesidad de normas para el trabajo en casa.</p> <p>Falta de acciones para promover estabilidad laboral a las personas que durante varios años laboran como servicio profesional.</p> <p>Aplicación de las medidas sanitarias de manera más estricta y verificación de las mismas.</p> <p>Simplificar los procesos administrativos y poner todo en línea.</p>
<p>Sugerencias</p>	<p>Verificar que todos los protocolos se estén realizando en todas las áreas de la institución; observar y dar seguimiento a las personas que han tenido el COVID-19,</p> <p>Trabajo vía remota considerar a las personas con hijos en edad de primaria.</p> <p>Reconocimiento de los logros, distribución adecuada de las actividades, convivencia en grupo.</p> <p>Programa de atención de género en cualquiera de sus manifestaciones y sanciones a quienes realizan actos de hostigamiento y acoso sexual. Mejorar aspectos de inclusión</p> <p>Equidad entre todo el personal para asistir de forma escalonada, no obstate la categoría, el tipo de puesto (confianza, sindicalizado) o de contratación.</p> <p>Incluir en la encuesta temas sobre aspectos psicosociales de las personas, motivación en el trabajo y aspiraciones.</p>
<p>Felicitación o reconocimiento</p>	<p>Por la información oportuna en temas de COVID-19, el interés para mitigar los efectos de la pandemia a través de las medidas sanitarias, los foros realizados, entre otros.</p> <p>Por lograr mantener las metas y el trabajo pese a las condiciones de trabajo remoto y el esfuerzo empático para proteger al personal y cumplir los objetivos.</p> <p>Encuesta sencilla, fácil de responder, acorde al momento.</p> <p>Por el interés institucional en mejorar el clima organizacional.</p>
<p>Queja</p>	<p>La conciliación del horario laboral con el de cuidados en casa es aún incompatible. No existe empatía real para conciliar ambas esferas.</p> <p>Equipo de cómputo auto-solventado, la institución no provee equipo.</p>



Presión laboral excesiva en algunas areas, acoso laboral, y falta de atención en algunas áreas de la institución.

Trato inequitativo para asistir en el regreso escalonado.

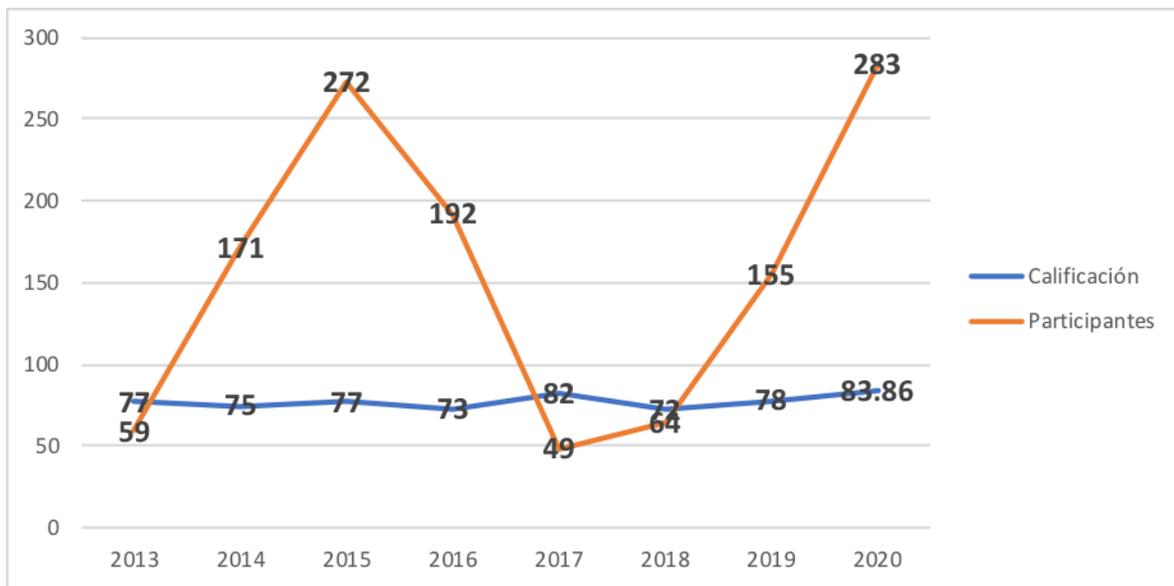
Contrataciones por honorarios con preferencias y despidos injustificados.

3. Análisis comparativo

a. Participación y calificación

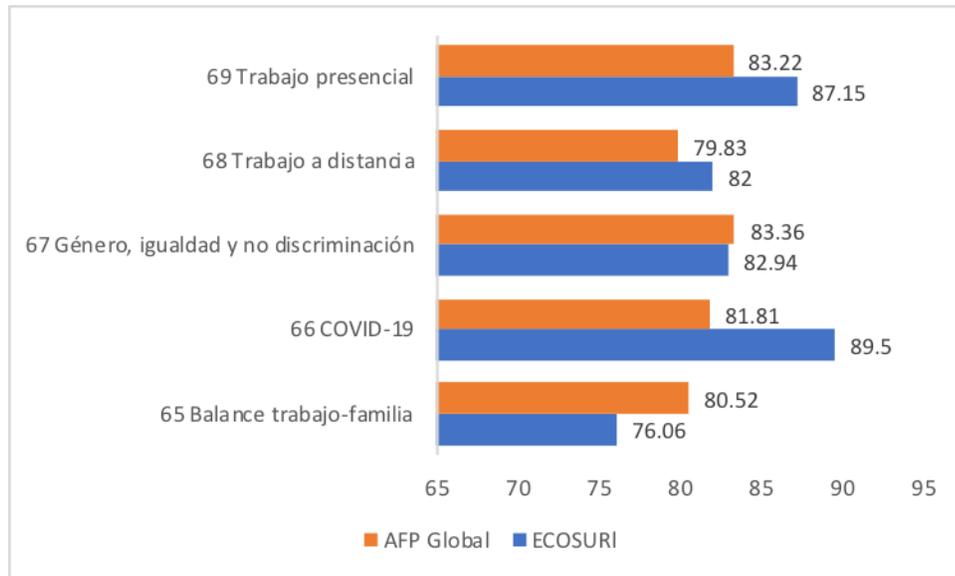
En la encuesta participaron 283 personas del universo de 428 que conforman la plantilla de ECOSUR, es decir el 66%. Con relación al número de participantes del año pasado (155) se observa un incremento notable y se logró superar el año 2015 que tenía el record de mayor registro de participantes (Figura 13), así como en la calificación obtenida (Figura 20).

Figura 20. Datos históricos en registro de participantes y calificación en ECOSUR



b. Comparativo entre factores

En el siguiente gráfico se comparan los cinco factores analizados y en tres de ellos la calificación obtenida por ECOSUR es más alta, mientras que en dos es menor: Género e igualdad y Balance trabajo-familia.



En la siguiente tabla se enlista el total de reactivos de la encuesta y se compara entre el Global AFP y ECOSUR.

ID_FACTOR	NOMBRE DEL FACTOR	ID_REACTIVO	INDICE AFP	ECOSUR
65	Balance trabajo-familia	208	78.42	74.56
65	Balance trabajo-familia	209	78.48	74.42
65	Balance trabajo-familia	210	84.66	79.22
66	COVID-19	211	80.72	81.28
66	COVID-19	212	80.92	90.79
66	COVID-19	213	78.47	90.35
66	COVID-19	214	85.99	92.79
66	COVID-19	215	80.7	90.92
66	COVID-19	216	84.01	90.81
67	Género, igualdad y no discriminación	217	84.33	84.75
67	Género, igualdad y no discriminación	218	81.76	86.67
67	Género, igualdad y no discriminación	219	84.28	84.38
67	Género, igualdad y no discriminación	220	83.59	84.38

67	Género, igualdad y no discriminación	221	80.31	73.81
67	Género, igualdad y no discriminación	222	82.48	83.14
67	Género, igualdad y no discriminación	223	85.45	82.26
67	Género, igualdad y no discriminación	224	82.87	81.91
67	Género, igualdad y no discriminación	225	85.11	85.09
68	Trabajo a distancia	226	78.55	80.43
68	Trabajo a distancia	227	75.25	78.57
68	Trabajo a distancia	228	81.85	90
68	Trabajo a distancia	229	81.15	84.21
68	Trabajo a distancia	230	79.72	79.71
68	Trabajo a distancia	231	74.85	63.64
68	Trabajo a distancia	232	85.29	90.18
68	Trabajo a distancia	233	81.96	85
69	Trabajo presencial	234	88.16	93.09
69	Trabajo presencial	235	86.21	80.49
69	Trabajo presencial	236	80.84	86.18
69	Trabajo presencial	237	77.43	88.22

c. Instituciones del sistema CONACYT

ECOSUR se ubicó en la posición 18 dentro del sistema (Cuadro 2), escalando dos posiciones con relación al año anterior.

Cuadro 2. Ranking de los centros de investigación en el sistema CONACYT

1	Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.	90.16
2	Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California	89.38
3	Centro de Investigación en Química Aplicada	89.26
4	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.	88.99
5	CIATEC, A.C., "Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas"	88.92
6	Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. de C.V.	87.41
7	El Colegio de la Frontera Norte, A.C.	87.283
8	Centro de Investigación en Ciencias de Información Geoespacial, A.C.	87.194
9	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S.C.	86.7106
10	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	86.73
11	Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C.	86.52
12	Instituto de Investigaciones "Dr. José María Luis Mora"	86.5
13	Instituto Potosino de Investigación Científica y Tecnológica, A.C.	86.06
14	Instituto de Ecología, A.C.	85.87
15	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.	85.25

16	Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.	84.81
17	CIATEQ, A.C. Centro de Tecnología Avanzada	84.15
18	El Colegio de la Frontera Sur	83.86
19	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	83.14
20	Centro de Investigación en Matemáticas, A.C.	83.1
21	Centro de Investigaciones en Óptica, A.C.	83.07
22	El Colegio de San Luis, A.C.	83.01
23	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	82.42
24	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social	82.02
25	Fondo de Información y Documentación para la Industria	74.98

d. Efectividad del PTCCO 2020

En el Cuadro 3 se describen las acciones realizadas para el cumplimiento del PTCCO 2019. El porcentaje de avance global considerando el avance registrado en cada una de las 6 acciones fue de 91%.

Cuadro 3. Efectividad del PTCCO 2020

Objetivo	Acción	Cumplimiento (%)
1.	Presentar y difundir a la comunidad en pleno y directivos los resultados de la ECCO 2020.	100%. Los resultados se dieron a conocer al personal en el Consejo Técnico Consultivo y a la comunidad en pleno en una reunión virtual y por medios electrónicos.
2.	Proporcionar talleres relacionados con el liderazgo al personal de mandos medios y superiores y al personal con puestos homólogos	70%. Se capacitó al grupo directivo y mandos medios superiores, medios y homólogos en “Responsabilidades para trabajadores de confianza”.
3.	Comunicación más efectiva entre las diferentes áreas de la institución.	100%. La Dirección General difundió los resultados de las juntas de gobierno en videoconferencias y de otros aspectos

		importantes en la institución, mediante un comunicado escrito semanal.
4.	Promover la integración y colaboración del personal en la Institución.	100% La Coordinación de Vinculación e Innovación llevó a cabo un taller de integración para su personal.
5.	Dar a conocer los valores sobre inclusión laboral y respecto	100%. El CEPCI difundió los valores institucionales y promovió la capacitación sobre valores del código de conducta.
6.	Mejorar habilidades mediante el trabajo colaborativo mediante las TICs	100%. La UTIC ofreció capacitación sobre outlook institucional y microsoft Teams

4. Definición de objetivos estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos se consideraron las pautas de la Secretaría de la Función Pública en cuanto a atender la difusión de los resultados y fortalecer las habilidades de liderazgo, además se consideraron los factores y reactivos que son considerados debilidades y el análisis de los comentarios y sugerencias. Los objetivos estratégicos son:

1. **Presentar y difundir a la comunidad en pleno y directivos los resultados de la ECCO 2020.** Se socializará en diferentes medios, físicos y electrónicos, los resultados de la encuesta y en diversas reuniones semipresenciales se presentarán y analizarán resultados.
2. **Fortalecer habilidades de liderazgo organizacional entre el personal de mando y homólogos.** Se continuará con el proceso de formación de capacidades del personal de mando en funciones directivas y liderazgo.
3. **Comunicación más efectiva entre las diferentes áreas de la institución.** Se fortalecerá la comunicación a través de comunicados periódicos digitales que sistematicen la información sobre la situación local y regional del COVID-19 y las acciones que se implementan en la institución para el cuidado del personal.

4. **Impulsar una cultura institucional sobre la perspectiva de género, la igualdad y no discriminación.** Se fomentará la escucha por parte del personal de seminarios de difusión científica y cápsulas de audio sobre diversos temas de género, como uno de los compromisos para disminuir las brechas de género y desigualdades entre hombres y mujeres.
5. **Mejorar habilidades para el trabajo colaborativo y a distancia mediante las TIC.** Se reforzará el trabajo colaborativo del personal a través de mejorar sus capacidades para utilizar sistemas informáticos y las herramientas tecnológicas disponibles en la institución.

5. Conclusiones

Las debilidades identificadas en los reactivos, en las quejas y sugerencias se refieren a la incompatibilidad de horarios y cargas de trabajo, la endeble infraestructura de tecnologías de la información con la que se cuenta como personal y las aún pocas habilidades para el trabajo colaborativo y a distancia que la nueva normalidad impone. Las amenazas al clima laboral continúan relacionadas un aspecto que requiere el apoyo de instancias superiores para solucionar, debido a que, si persiste la negativa para adquirir tecnologías de la información y comunicación, no será posible actualizar los equipos del personal que labora en áreas administrativas, cuya gestión de recursos propios es limitada y continuará agravándose la obsolescencia tecnológica y se limita el logro de sus funciones y cumplimiento de metas.

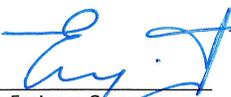
Las fortalezas se refieren a las posibilidades de lograr las metas institucionales aún en un esquema de regreso escalonado. Las áreas de oportunidad para ECOSUR son mantener y fortalecer la comunicación interna, mejorar las capacidades y habilidades para el trabajo a distancia y colaborativo entre el personal e incrementar el interés de la comunidad en seguir manifestando sus opiniones en las posteriores ediciones de la ECCO.

6. Definición y Programa de Prácticas transformadoras

 ECOSUR	Ramo	38- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
	UR Siglas	91E
	UR Nombre	91E - El Colegio de la Frontera Sur
	Códigos de Ramo - UR	38 - 91E
Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la APF (ECCO)		
Registro de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO)		/Reporte para firma del Oficial Mayor o Equivalente

Reporte de PTCCO

Número	Objetivos estratégicos	Tipo de práctica	Práctica de transformación	Personal dirigido	Fecha de registro	Fecha de inicio	Fecha de fin	Precisión	1° Factor relacionado	2° Factor relacionado	3° Factor relacionado	Impacto
1	1 - Presentar y difundir a la comunidad en pleno y directivos los resultados de la ECCO 2020	1- Estratégica	Difundir a la comunidad de forma semipresencial y electrónica el informe de resultados de la ECCO y el plan de trabajo.	1- Todo el personal	08/06/2021	01/01/2021	31/12/2021	Un evento semipresencial para presentar el informe y un comunicado vía correo electrónico dirigido a todo el personal.	17 - Impacto de la encuesta en mi institución			Alto
2	2 - Fortalecer habilidades de liderazgo organizacional entre el personal de mando y homólogo	1- Estratégica	Formación de capacidades en habilidades para el liderazgo y vocación de servicio público.	3- Mandos Medios	08/06/2021	01/01/2021	31/12/2021	Curso Formación de Líderes y Trabajo en Equipo, dirigido a 25 personas de mandos medios y homólogos.	11 - Liderazgo y participación			Medio
3	3 - Comunicación más efectiva entre las diferentes áreas de la institución	1- Estratégica	Emitir comunicados periódicos sobre la situación regional y local del Covid-19 y sobre las acciones y medidas de cuidado que se implementan en la institución.	1- Todo el personal	08/06/2021	01/01/2021	31/12/2021	Veinte comunicados digitales dirigidos a todo el personal de la institución.	6 - Comunicación			Alto
4	4 - Sensibilización al personal sobre la igualdad, no discriminación e inclusión	1- Estratégica	Difundir cápsulas de divulgación sobre resultados de investigaciones propias en temas de género. Promover el análisis y reflexión en grupos pequeños sobre temas de género, igualdad y no discriminación.	1- Todo el personal	08/06/2021	01/01/2021	31/12/2021	Dos cápsulas de audio (Violencia-Derechos y Género) difundidas a todo el personal y en redes sociales. Dos reuniones semipresenciales para transmitir seminarios sobre Pacto Patriarcal y Género. 20 asistentes de personal administrativo en cada reunión.	67 - Género, igualdad y no discriminación			Alto
5	5 - Mejorar habilidades para el trabajo a distancia mediante las TIC	1- Estratégica	Diseñar y capacitar un curso-taller sobre el uso de herramientas tecnológicas, como apoyo para realizar las actividades laborales a distancia.	1- Todo el personal	08/06/2021	01/01/2021	31/12/2021	Tres talleres de capacitación Uso de herramientas tecnológicas para el trabajo, 20 personas en cada uno de los talleres.	2 - Capacitación especializada y desarrollo			Alto

Firma: 
Mtra. Leticia Espinosa Cruz
Directora de Administración
Fecha : 8 de Junio de 2021