



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PAPEL DEL PSICÓLOGO EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
MUNICIPIOS EN LA GESTIÓN DE APOYOS ECONÓMICOS ANTE LA  
FEDERACIÓN**

**REPORTE LABORAL**

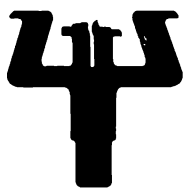
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**JESÚS HORACIO GALA PALACIOS**

**DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:**

**DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**



**® Facultad  
de Psicología**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.**

**SEPTIEMBRE, 2015.**



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.

*A la Universidad Nacional Autónoma de México.*

*A mis profesores.*

*A la memoria de mis padres y hermana.*

*A mis hermanos.*

*A mi esposa.*

*Y especialmente, a mi hijo.*

# Índice

	Página
Resumen.	1
Introducción.	2
Capítulo I. Capacitación de personal.	4
Antecedentes de la capacitación.	7
Fundamento legal de la capacitación en México.	15
La cultura de la capacitación.	19
Técnicas de enseñanza-aprendizaje.	30
Tendencias de la capacitación.	38
Capítulo II. Políticas públicas en México.	43
Capítulo III. Medida de intervención.	55
Organización del curso.	58
Discusión.	64
Referencias.	69
Anexos.	
Anexo I, Carta descriptiva.	
Anexo II, Manual del participante	
Anexo III, Nota Técnica	
Anexo IV, Justificación Económica	
Anexo V, Cartera de programas y proyectos	
Anexo VI, Calendario de ejecución de programas y proyectos	

## RESUMEN

El Reporte Laboral que a continuación se presenta es una memoria de la forma en que se propuso y llevó a cabo una medida de intervención para capacitar a personal técnico de municipios de los estados de la República Mexicana, en una Dependencia del Gobierno Federal de México, como consecuencia de lo observado y de la falta de conocimientos técnicos del personal de varios municipios de nuestro país.

Tomando en cuenta como marco teórico de la capacitación lo siguiente: antecedentes de la capacitación, fundamento legal de la capacitación en México, la cultura de la capacitación, técnicas de enseñanza-aprendizaje y tendencias de la capacitación; asimismo, se hace una exposición del fundamento legal de las políticas públicas en México, y en específico la política del subsidio; se presenta a detalle la necesidad o problemática que dio inicio a la propuesta de que una Dependencia del Gobierno Federal contará con un curso de capacitación para el personal técnico de los municipios de México, con el objetivo de que los municipios pudieran acceder a un subsidio para la construcción y rehabilitación de infraestructura pública urbana municipal; se describe la estructura y desarrollo de un curso básico de capacitación y se presenta el material utilizado para llevarlo a cabo.

*Palabras clave: capacitación, aprendizaje, Gobierno Federal, municipios, políticas públicas, infraestructura pública.*

# INTRODUCCIÓN

Todos los años el H. Congreso de la Unión, a través de la Cámara de Diputados autoriza el Presupuesto de Egreso de la Federación, donde se autorizan recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos del Gobierno; la orientación, el destino y el tipo de gasto se detallan, precisamente, en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

Dentro de los subsidios que contempla el PEF, existen los que se entregan a las Entidades Federativas (Estados) y municipios, para llevar a cabo acciones, programas y proyectos de inversión, con la finalidad de otorgar beneficios a la población.

Las Dependencias del Gobierno Federal que tienen a su cargo programas de subsidios, por norma deben elaborar las Reglas de Operación, Lineamientos o Criterios para la aplicación, ejecución, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas de los subsidios otorgados; sin embargo, gran parte de los destinatarios de los subsidios desconocen la forma de acceder a estos, razón por la cual existen “gestores” de recursos públicos que cobran una parte del subsidio que tramitan.

Por lo anterior, en una Dependencia del Gobierno Federal se elaboró un curso básico de capacitación dirigido al personal técnico de los municipios de México, para que conocieran la forma de acceder a un subsidio para la construcción y rehabilitación de infraestructura pública urbana municipal, sin la necesidad de solicitar los servicios de los “gestores” de recursos públicos.



Para desarrollar esta propuesta, se incluye en el primer capítulo un esbozo general de la capacitación de personal, incluyendo conceptos, antecedentes de la capacitación, la administración científica, teoría clásica de la administración, fundamentos legales de la capacitación, artículo 123 de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los principales artículos de Ley Federal del Trabajo, la cultura de la capacitación en México, descripción de algunas técnicas de enseñanza-aprendizaje, finalizando con la mención de las tendencias que actualmente existen de capacitación.

En el capítulo segundo se desarrolla de manera resumida el tema de las políticas públicas en México, mencionando la definición de políticas públicas y los principales actores para su construcción, el ciclo de vida de las políticas públicas, y sus principales obstáculos o dificultades.

Dentro del capítulo tercero se describe la creación de un Fideicomiso público para atender las necesidades de infraestructura pública en los municipios de nuestro país, la principal problemática que enfrentaban los solicitantes de apoyo al Fideicomiso, como surge la propuesta de la formulación de un curso básico de capacitación para el personal técnico de los municipios y la forma de impartir los cursos de capacitación.

Finalmente se expone la discusión, donde se explica la necesidad de contar con capacitaciones muy específicas dentro del Gobierno Federal, las principales consecuencias de no contar con capacitación en la forma de acceder a los programas del Gobierno Federal.

# CAPÍTULO 1. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a la Real Academia Española la palabra capacitación significa: acción y efecto de capacitar, y capacitar significa hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Asimismo, aprender (Del lat. apprehendĕre), significa adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

Las personas realizan la acción de aprender “casi” todos los días, el aprendizaje es una de las actividades susceptibles de realizarse prácticamente en cualquier contexto y a cualquier hora. Además, los seres humanos aprenden a lo largo de toda su vida. El contacto con el medio ambiente y con sus semejantes ofrece una amplia gama de posibilidades de aprendizaje.

Una parte importante del aprendizaje se realiza de manera espontánea, a veces sin que se lo propongan los seres humanos, en tanto que el resto del mismo se da en condiciones preparadas para tal efecto.

Está ampliamente comprobado que la educación y la capacitación sistemática supera en mucho la manera informal de proceder en esos aspectos. Los proverbios “la experiencia enseña” y “la práctica hace al maestro”, parcialmente verdaderos, presentan sólo una cara de la situación. Efectivamente se aprende de la experiencia y la práctica es imprescindible para un aprendizaje eficiente; sin embargo, para quienes aprenden incorrectamente, la experiencia puede únicamente confirmar los errores, y la práctica, en esas condiciones, consolida los

malos hábitos. Así, la experiencia y la práctica se pueden constituir en elementos esenciales de aprendizaje negativos; además esta forma de actuar es antieconómica (costo-beneficio) y puede causar, algunas ocasiones, problemas personales, que pueden ir desde accidentes hasta el menoscabo de la propia imagen.

Las condiciones actuales, la globalización, el dinámico avance de la tecnología, etc., hacen completamente obsoleto el aprendizaje informal dentro de las empresas, ya sea a través del mero contacto con las situaciones laborales, sin ninguna ayuda organizada, o mediante la práctica –muy común todavía por desgracia- de encargar a un trabajador “experimentado” la enseñanza de quienes no conocen las funciones que deben realizar.

Por lo que de manera ineludible, el adiestramiento y la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresas, de tal modo que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

De acuerdo a Hoyos (1999), aprender es el ejercicio intelectual de integración de conocimientos que se concretan en un cambio, y que debe concluirse hacia la práctica de conductas más afectivas. El aprendizaje es la elaboración continua del conocimiento a través de la experiencia.

Para este mismo autor el aprendizaje vicario es una forma de aprendizaje a través de las observaciones de las conductas de otras personas. Resulta ser una poderosa herramienta para quien es responsable de enseñar –actitudes y comportamientos-, como por ejemplo las personas directivas de una empresa, ya que sirven de modelo.

Reza (2006), en su libro *Antes y Después de la Capacitación ¿Qué?*, menciona que el aprendizaje es la modificación habitual y relativamente permanente de comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos. Modificación permanente de la conducta del ser humano, mediante la realización de actividades que produzcan conocimiento, hábitos, habilidades y capacidades que desemboquen en una actitud nueva. Una tendencia a mejorar con la ejecución (Hunter y Hovland, 1937). Proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia (Thorpe, 1956). Cambio en la ejecución que resulta de las condiciones de la práctica (McGeoch e Irion, 1952). Proceso interno que a través de la práctica permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes que en conjunto conducen a una modificación de la conducta (Capinte). Proceso de cuatro etapas que inicia con la incompetencia inconsciente (no saber que no sabemos), continua con la incompetencia consciente (saber que no sabemos), sigue con la competencia consciente (saber que sabemos) y culmina con la competencia inconsciente (poder hacer sin tener que pensar en que sabemos). Conocimiento adquirido a través del estudio sistemático. Proceso

de adquirir conocimientos y habilidades. Modificación del comportamiento a través de la interacción con el medio ambiente.

Asimismo, para Reza (2006) la capacitación es la acción tendente 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.

Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines (Agudelo).

### **Antecedentes de la capacitación**

La educación es tan antigua como el mismo ser humano. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la trasmisión verbal de generación en generación, de esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Por lo que llegar a ser un “maestro” reconocido, se tornaba muy difícil.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C, y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Los gremios en si constituyeron la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses, actualmente sindicatos.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaba la ayuda mutua.

Los gremios se conformaban de tres elementos, como se describen a continuación:

- Maestro.- quien trasmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Oficiales.- quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.
- Aprendices.- quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

La capacitación, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultados, surgieron los gremios y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económicos sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder pasar a una mayor categoría.

En la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que hacían era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero patronal y la explotación de los trabajadores.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de

actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Chiavenato (1992), menciona que para Taylor (1856-1915), fundador de la Administración Científica, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente, debiendo ceder la improvisación el lugar al planeamiento y el empirismo a la ciencia. En su libro Administración de oficinas (1903) se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time-Study), dada la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad de las organizaciones; eficiencia para la administración científica significa la correcta utilización de los recursos.

Pionero para encarar sistemáticamente el estudio de la organización, refiere entre otros, la necesidad de los empleados a ser adiestrados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, y por tanto, ejecutar un servicio o tarea de modo que la producción fuera cumplida.

Fue el primero en hacer un análisis completo del trabajo, establecer patrones precisos de ejecución, entrenar al personal y especializarlo, incluso al de dirección. La sustitución de métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos fue llamada organización racional de trabajo (ORT) considerando ésta también el volver más racional el entrenamiento del personal para responder a las exigencias del trabajo.



La administración científica caracterizada por el énfasis en la tarea, contempla asimismo el desarrollo de cada persona en el sentido de alcanzar mayor eficiencia en el trabajo y prosperidad; uno de los elementos de aplicación de ella lo constituyen las guías de instrucciones de servicio con objeto de “adaptar” los operarios a las tareas. Además de estandarizar los métodos y procesos de trabajo, se estandarizaron las máquinas, equipos, herramientas y materias primas.

La especialización conlleva simplicidad de los cargos, el ocupante puede aprender rápidamente los métodos prescritos, exigiendo un mínimo de entrenamiento; cada operario es entrenado para desempeñar actividades de rutina para el cargo. La especialización del operario va acompañada de la especialización del supervisor, lo que implica que cada operario por intermedio de su jefe de grupo recibe orientación y órdenes de diferentes supervisores.

La supervisión funcional es la aplicación de la división del trabajo. Para Taylor (en Chiavenato, 1992), el tipo de organización por excelencia es la funcional. La gerencia asumió nuevas atribuciones y responsabilidades entre ellas la de seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Asimismo, Chiavenato (1992) menciona que para Harrington Emerson (1853-1931) uno de los principales auxiliares de Taylor fue quien popularizó la administración científica, buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de

Taylor y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

La administración científica se restringió básicamente a las tareas y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario. A pesar de que la organización está constituida de personas, dio poca atención al elemento humano y se concibió la organización como una máquina, una distribución rígida y estática de piezas ("teoría de la máquina").

Supone que los empleados son "esencialmente instrumentos pasivos, capaces de ejecutar el trabajo y recibir órdenes, sin poder de iniciativa ni de ejercer influencia provista de cualquier significación". Refiere al hombre como un empleado individual, ignorando que el trabajador es un ser humano y social. El empleo de técnicas mecanicistas llegó a representar la máxima deshumanización del trabajo industrial.

Para Fayol (1841-1925, en Chiavenato, 1992) en su teoría clásica de la administración parte de un enfoque anatómico y estructural de la empresa para garantizar eficiencia en todas las partes, ya sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (desempeñantes de cargos y ejecutores de tareas). Enfatiza la estructura que la organización debería tener para ser eficiente, desplazando el enfoque analítico y concreto de Taylor. Propone que toda empresa puede ser dividida en 6 grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Define el acto de administrar (funciones

administrativas) como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, lo que constituye el proceso administrativo.

La función administrativa se reparte por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La división del trabajo se puede dar verticalmente (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización), sin embargo, a medida que ocurre la división del trabajo y especialización, debe darse la coordinación para garantizar la eficiencia en la organización. Además están los órganos de línea y órganos de staff para prestar servicios y consultoría.

Para Fayol (en Chiavenato, 1992), administración es un todo del cual la organización es una de las partes; la organización es una entidad social en la que las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos, visualizando la organización formal y la informal. Se interesó por la organización lineal basada en la unidad de mando, opuesta a la supervisión funcional propuesta por Taylor.

El enfoque de la teoría clásica de Fayol se preocupó por la organización formal, descuidando la organización informal que surge de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal, es decir no considerando el comportamiento humano en la organización, elemento fundamental para la administración.

Fayol afirmó la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración en las escuelas y universidades, para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales.

En el siglo XX, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza

aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: Método de los cuatro pasos, que son: a) mostrar, b) decir, c) hacer y d) comprobar.

En los cuatro pasos mencionados, se expresa claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos. Se debe considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes:

**Motivación.** Los adultos aprenderán aquello que les sirva para resolver problemas inmediatos.

**Ejercitación.** Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.

**Estímulos apropiados.** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

**Reforzamiento.** La corrección inmediata o la conformación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Las dos guerras del siglo XX dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y de capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente nuevo el momento, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

## **Fundamento legal de la capacitación en México**

El Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona lo siguiente:

“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.”

La Fracción XIII de este Artículo, menciona:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

Y la Fracción XXXI, inciso b), cuarto párrafo, que menciona:

“También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o

actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.”

La Ley Federal del Trabajo publicada el día 30 de noviembre de 2012 en el Diario Oficial de la Federación, menciona en sus artículos:

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. ...

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

IX. ...

Es importante destacar del mismo ordenamiento, el Capítulo III BIS, de la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, los artículos siguientes:

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;



II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

### **La cultura de la Capacitación**

La capacitación debería ser una cultura laboral, más que una función encomendada a un departamento para cumplir con las obligaciones jurídicas que señalan los diferentes ordenamientos en derecho del trabajador.

Los programas de capacitación se deben entender como una inversión, más que un gasto innecesario. Si el costo de la capacitación es alto, es indiscutible más elevado el que tendría la falta de capacitación.

Es necesario contar con un programa de detección de necesidades de capacitación, de lo contrario se estará gastando en capacitación innecesaria, si no se conocen las necesidades, no se podrán otorgar los medios adecuados para resolver los problemas presentados.

Para Grados (2009), en capacitación, planear es determinar que hacer e implica seis momentos o etapas:

- a) Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- b) Diagnóstico. Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y mal desempeño de la organización.
- c) Programación y presupuesto. Ya que se conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.
- d) Establecimiento de objetivos. Este es el momento en el cual se plantean las metas a las que pretende llegarse.
- e) Proceso de enseñanza-aprendizaje. Se establece partiendo de los objetivos planteados.
- f) Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que éstos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento. Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

Área cognoscitiva.- Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar. Cuando se imparten cursos de capacitación, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los conocimientos.

Área psicomotriz.- Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

Cuando se imparten cursos de adiestramiento, modificamos el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus habilidades.

Área afectiva.- Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Cuando se imparten cursos de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud.

Cuando se logra que el ser humano quiera hacer las cosas, sepa cómo hacerlas y pueda llevarlas a cabo con eficiencia, se habrá logrado una capacitación.

La detección de necesidades debe ser un antecedente para el diseño, el desarrollo y ejecución de los programas de capacitación, resulta importante conocer las áreas del desarrollo humano que en situaciones de enseñanza-aprendizaje se convierten en una taxonomía educativa que propone clasificar tanto objetivos como comportamientos; puesto que cada una de las acciones que se

lleven a cabo en el proceso de capacitación están vinculadas con las áreas o dominios, desde los planes, programas y objetivos hasta la evaluación.

Los autores Werther y Davis (2008, en Grados, 2009), definen los siguientes pasos para planear un programa de capacitación:

**Diagnóstico:** En la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.

**Intervención:** consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.

**Comprobación:** Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.

**Evaluación:** Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

Al seleccionar una técnica en especial para uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- a) La efectividad respecto al costo
- b) El contenido del programa

- c) La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- d) Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- e) Las preferencias y capacidades de la persona que dará el curso
- f) Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear

Para Reza (2006), existen 8 niveles de capacitación:

1.- Capacitación de inducción o umbral: se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien, en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2.- Capacitación de actualización: su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3.- Capacitación de reconversión o readaptación: se imparte cuando es una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

4.- Capacitación destinada a la promoción: se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5.- Capacitación para la especialización o perfeccionamiento: se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requiere profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

6.- Capacitación para la rehabilitación: se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

7.- Capacitación para el desarrollo: consiste en proporcionar al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio-laboral.

8.- Capacitación de preingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto (Nafin/ITAM).

Asimismo, el mismo autor, refiere los siguientes tipos de capacitación:

Capacitación acelerada. Formación inicial que pretende, a corto o mediano plazo, proporcionar conocimientos y habilidades para desarrollar alguna competencia laboral.

Capacitación, adiestramiento y desarrollo. Procesos por medio de los cuales los recursos humanos de una empresa obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes, respectivamente, que les faciliten el desempeño de su puesto de trabajo o determinado nivel de competencia laboral.

Capacitación, administrador de la. Es la persona que proporciona ayuda para que el trabajador perfeccione, domine o amplíe técnicamente su destreza o habilidades, utilizando para ello las herramientas que proporciona la administración, como: planeación (qué y cómo hacer), organización (con qué hacerlo), ejecución (cuándo y dónde hacerlo), y control (verificación de la diferencia entre el qué, el cómo y el con qué, cuándo y dónde).

Capacitación de adultos. Acciones destinadas a llevar a los trabajadores a un determinado nivel de calificación mediante cursos o programas, preferentemente de habilitación, formación acelerada o complementación.

Capacitación interactiva. Podemos definirla como un proceso dinámico, participativo y que es asumido con un compromiso profesional por cada uno de los actores que intervienen en el sistema de formación y especialización de adultos en la empresa; este proceso debe estar orientado a solucionar problemas objetivos y verdaderamente inherentes al desempeño del factor humano dentro de las organizaciones (Jesús Flores Robledo).

Capacitación para especialización o perfeccionamiento. Acciones tendentes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores calificados o altamente calificados, pero requieren de conocimientos específicos sobre algunas actividades que se lleven a cabo en su puesto de trabajo (Nafin).

Mendoza (1991) en su libro Manual para determinar necesidades de capacitación, hace referencia a la siguiente Dependencia y autores:



La Secretaría del Trabajo y Previsión Social plantea: Capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Baltasar Cavazos Flores (en Mendoza, 1991) señala "Cabe aclarar que la capacitación opera para puestos de ascenso, y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza".

Manuel Bravo Jiménez (en Mendoza, 1991) puntualiza "... la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado. Y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente".

Por su parte Matsumoto Jiraoka (en Mendoza, 1991) expresa:

Se entiende por adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad....La capacitación es el adiestramiento complementado por el <qué>, <cómo>, <por qué> y <para qué> de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc."

Coldrick y Lyond (1971, en Mendoza, 1991) ofrecen la siguiente definición “La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia”.

La necesidad de capacitación es en dos niveles:

- 1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- 2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos habilidades manuales y actitudes.

Para Mendoza (2011), la capacitación se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña (transferencia y ascenso).

La capacitación y el desarrollo de han convertido en sólidos pilares de la organización de todos los ámbitos de su actividad y en el conjunto de relaciones que mantienen con el entorno: trato a la clientela, planeación estratégica, calidad,

certificación, productividad, benchmarking, penetración en el mercado, cadenas de valor, etc. Las organizaciones actuales están obligadas a contar con recursos humanos calificados a todos los niveles o se exponen indefectiblemente a perecer.

La concienzuda determinación de necesidades asegura, en principio que el programa de capacitación y desarrollo tenga bases sólidas, en vez de sustentarse débilmente en expectativas irreales, deseos, caprichos o en la tendencia de seguir la moda. En segundo lugar, las organizaciones necesitan incorporar y utilizar eficazmente métodos de capacitación y desarrollo que satisfagan sus necesidades y tomen en cuenta los recursos e infraestructura con que cuentan.

Es usual que cualquier lego en la materia, e incluso muchos especialistas, supongan que la única forma de capacitar y desarrollar al personal consiste en un instructor frente a un grupo de trabajadores o empleado, es decir, el modelo escolarizado llamado comúnmente cursos en aula. Afortunadamente, aparte de los cursos en aula, las organizaciones pueden echar mano de un conjunto de métodos para satisfacer necesidades cada vez más retadoras y versátiles como son: programas de inducción o de orientación, adiestramiento en el puesto, reuniones de trabajo, programas de lecturas, cursos por correspondencia, internet, paquetes didácticos y rotación de puestos.

Aunque todos estos métodos son de gran utilidad, varios de ellos son idóneos para las organizaciones pequeñas y medianas, en especial cuando no tienen un área especializada de capacitación y desarrollo de personal, todos los supervisores y directivos tienen la responsabilidad inherente al cargo que ocupan,

de capacitar y desarrollar a sus subordinados, tanto para facilitar su labor propia como para crear una organización que aprende de manera continua. En este sentido los encargados de aplicar los métodos de capacitación y desarrollo son, en primera instancia los titulares de dichos puestos de mando.

Aunque parte del aprendizaje que se da en las organizaciones es informal y no planeado, la puesta en marcha de un programa sólido de capacitación y desarrollo, exige la clara intención de enseñar al personal, y por parte de éste, de ser consciente de que se encuentra en un proceso de formación. Adicionalmente, debe quedar bien claro que los programas de capacitación y desarrollo arrojan mejores resultados cuando se realizan periódicamente y se basan en una concienzuda determinación de necesidades.

El conocimiento de los métodos de capacitación y desarrollo por parte de los supervisores y directivos resulta imprescindible para enfrentar las exigencias actuales, prepararse para el futuro y construir día a día organizaciones que aprenden.

### **Técnicas de enseñanza-aprendizaje**

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las

metas del grupo. Es necesario advertir que el empleo de una técnica no basta para obtener el éxito deseado. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Deben ser vitalizadas por la creatividad de quien las maneje, sensibilidad, don de la oportunidad, capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias del aquí y el ahora.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje son un medio para alcanzar los objetivos de un grupo.

Cada técnica de enseñanza-aprendizaje ha sido diseñada para situaciones diferentes. El instructor elige las técnicas que va a utilizar de acuerdo con varios elementos:

- 1.- Objetivos
- 2.- Experiencia del grupo
- 3.- Tamaño del grupo
- 4.- Instalaciones
- 5.- Características de los participantes
- 6.- Experiencia del instructor

Algunas de las técnicas grupales son:

- a) Dialogo simultáneo (cuchicheo).

Permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de 5 a 10 minutos sobre un tema, y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. En esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, con base en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.

b) Discusión en pequeños grupos (corrillos).

La actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes.

c) Phillips 66.

Implica dividir al grupo en subgrupos de 6 personas. Cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante 6 minutos para llegar a una conclusión general. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo.

d) Lectura comentada.

Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento con el objetivo de analizar un tema, un problema, etc., estudiar detalladamente un escrito,

verificar al momento la comprensión de un tema, retroalimentar constantemente al grupo o proporcionar abundante información en poco a tiempo.

e) Interrogativa.

Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones.

f) Foro.

Discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Cada uno de los miembros tiene derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y se establecen reglas específicas.

g) Rejilla.

La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda a todos sus miembros. Cada elemento del equipo debe tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.

h) Debate dirigido.

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

i) Tormenta de ideas.

Los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

j) Role playing.

Representación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se "ponga en lugar" de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación.

k) Dramatización.

Representación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real. Se emplea cuando es necesario que los participantes asimilen de manera profunda una conducta o situación y marquen alternativas para manejarla. La diferencia entre *role playing* y dramatización estriba en que en esta última, el instructor únicamente marca la situación que desea que se represente y las personas deciden quiénes van a ser los actores, los diferentes personajes que tendrá su historia, deciden su escenografía,



vestuario, guiones y demás cosas que requieran para realizar su presentación. Es decir, permite y genera creatividad en los “actores”, quienes interpretarán la situación de acuerdo con su experiencia.

l) Charola de entrada.

Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc., para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje de participación experta:

a) Expositiva.

Presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.

b) Estudio de casos.

Análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo. Permite la expresión de ideas.

c) Demostrativa.

El instructor explica una tarea detalladamente para que después la realicen los participantes (observadores). Esta técnica utiliza la “agenda de los cuatro pasos”, que son:

- 1) Explico,
- 2) Demuestro,
- 3) Dejo que apliquen, y
- 4) Retroalimentación.

d) Seminario.

La actividad se centra básicamente en el grupo, que con la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

e) Simposio

Es una técnica que presenta información de manera formal. Se dan a conocer diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de uno a seis especialistas de diversas especialidades. La exposición de cada especialista tiene una duración de entre cinco a 20 minutos, de acuerdo con el número de personas que intervienen y la profundidad con que se trate el tema. El simposio es

presidido por un moderador. Los especialistas no discuten ni intercambian opiniones entre sí. Al término, los participantes pueden hacer preguntas a los especialistas. En ocasiones puede contarse con “relatores”, que toman nota a lo largo de la sesión de todas las ideas expresadas y al final auxilian al moderador en la formulación de las conclusiones.

f) Mesa redonda.

Participa un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema. La exposición se presenta de manera alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador, que guía el cauce temático de la discusión. Generalmente se elige un secretario que se encarga de tomar nota de los puntos de vista expresados, con lo cual facilita la formulación de conclusiones. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de uno o todos los especialistas.

g) Panel.

Es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo. Un moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo.

h) Mapa mental.

Técnica gráfica que tiene como usos principales la toma de notas y la tormenta de ideas. Los mapas mentales tienen dos propiedades principales: la estructura no es lineal y su crecimiento va del centro a la periferia. Su estructura muestra la forma del objeto, la relativa importancia de los puntos particulares y la forma en que se relacionan entre ellos. El mapa mental ayuda a organizar la información tan pronto como ésta se inicia, en una forma que es fácil para el cerebro asimilarla y recordarla.

Las técnicas grupales y las técnicas de enseñanza-aprendizaje descritas anteriormente, son las más comúnmente utilizadas en los cursos de capacitación.

**Tendencias de la capacitación.**

A finales del siglo XX, la frase “capital humano” ha retomado una gran importancia y ha sustituido de manera importante a la palabra “trabajador”, ahora en las organizaciones se habla de la inversión en capital humano, y de las disciplinas como:

- a) Desarrollo de competencias.
- b) Programación neurolingüística.
- c) Facultamiento o “empowerment”.

Actualmente las grandes organizaciones solicitan cursos, diplomados, etc. de estas tres disciplinas mencionadas, para sus ejecutivos.

Para Siliceo (2012) el concepto desarrollo de competencias, no es nuevo, ni aún en su óptica moderna; concibe la triada habilidades-actitudes-aptitudes, como elementos de diagnóstico para construir programas de capacitación y desarrollo.

La competencia, por una parte, al trenzar estos tres factores, casi siempre en forma situacional, se presta a ser descrita también situacionalmente, más que permanentemente definida. La competencia siempre requiere habilidad, talento y actitud emocionalmente positiva, pero no es fácil precisar en qué proporción.

Por otra parte, la competencia incorpora algo nuevo, que le es propio y que, prácticamente, la define: la prueba, abandona la pura posibilidad para meter en su esencia los hechos, la práctica. Quien es competente lo es, principalmente, porque lo ha probado. En términos simples, la competencia está hecha de habilidades y actitudes probadas.

La practicidad esencial de las competencias y sus derivaciones hacia la productividad, la calidad y la motivación ha traído como consecuencia que el desarrollo de competencias como tal ocupe, desde no muy atrás en el tiempo, pero en forma vertiginosa, un sitio preeminente en el cuadro de la capacitación.

Actualmente se tiende a describir los puestos con base en competencias, es decir en esa mezcla de disposición, conocimiento y práctica de las funciones. En Europa, cada vez se hace más perentorio otorgar los empleos con fundamento en las competencias, dejando a un lado cualquier otro elemento de juicio, y esta

tendencia tiene ya lugar en las leyes laborales europeas, estadounidenses y canadienses.

También la evaluación del desempeño y del potencial se rige, al menos en una buena parte, por la revisión de competencias.

Para Levy-Leboyer (en Siliceo, 2012) “la evaluación de competencias concierne a personas adultas que tienen una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera de su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, fortalezas, deficiencias, debilidades y carencias.

La evaluación de competencias (Siliceo, 2012) constituye un sistema cognoscitivo estructurado, estrechamente ligado a objetivos, proyectos, valores, esperanzas y temores propios de cada individuo, que integran el autoconcepto. De aquí la importancia del papel del desarrollo y la evaluación por competencias como factor del proceso de formación de la autoimagen.

La programación neurolingüística (Siliceo, 2012), sin ser un concepto que se conecte a la capacitación y desarrollo con evidencia lógica, muestra con éstos una nítida coincidencia en algunas de sus coordenadas, ya que ambos tienen como objeto el crecimiento del ser humano en la productividad mediante el cambio.

Los tres términos onomásticos de la programación neurolingüística tienen un estrecho vínculo con la capacitación y el desarrollo del individuo.

Programación: Se refiere a los modelos, procesos o caminos que tomamos opcionalmente para armar las piezas de nuestra experiencia, nuestra emotividad y

nuestras ideas en función de los resultados que buscamos. El mosaico infinitamente variado de esa programación integra nuestros mapas de la realidad y traza las rutas de nuestra acción.

Neuro: Todo el comportamiento humano-y su etiología- necesariamente arrancan de cómo percibimos la realidad, a través de esas puertas que son los sentidos, cuyo mecanismo regulador es el sistema neurológico. Ya decía la Escolástica que “nada hay en el intelecto que antes no estuviese en los sentidos”. Queda incluida la parte emotiva, si se considera que, en su aspecto neurológico, interactúan en una relación de antecedentes-consecuente con el conjunto de neurotransmisores y las glándulas de secreción interna.

Lingüística: Así como los sentidos, sin ser causa, son condiciones esenciales para nuestra percepción, el lenguaje (en su acepción más completa) es condición tanto para organizar internamente lo que percibimos (mediante la conceptualización y su simbolización), como para comunicarnos con los demás. El uso del lenguaje puede limitar o ampliar nuestra percepción y representación de la realidad y en la programación neurolingüística cobra una enorme importancia como vehículo de ingreso al inconsciente y facilitador del cambio.

Con la capacitación y el desarrollo de la programación neurolingüística puede mostrar vínculos de fondo, en cuanto a que su propósito es el crecimiento del individuo, mediante un cambio que le permita optimizar sus posibilidades y talentos.

Entre las tendencias actuales que están tomando cada vez más fuerza en los procesos organizacionales se cuenta la facultación o “empowerment”.

De acuerdo a Siliceo (2012), la utilidad del modelo de facultación en el recinto de la capacitación y del desarrollo implica dos instancias: primera, la aplicación del modelo de facultación en el proceso de capacitación. Segunda, la utilización de técnicas de facultación en los eventos de capacitación.

Puede considerarse el concepto de la facultación como un producto de las evolución convergente de los fenómenos del “management”, liderazgo y la orientación al mercado.



## CAPITULO II. POLÍTICAS PÚBLICAS EN MÉXICO

La palabra política es un vocablo multívoco, es decir, que cuenta con diferentes sentidos según el momento y ámbito en que se emplea. De esta forma a la política se le puede percibir como estructura, como proceso o como resultado. En el mundo anglo parlante es más fácil diferenciar las tres perspectivas, ya que para cada una de ellas se suelen emplear tres términos diferentes: polity (la estructura), politics (el proceso) y policy (el resultado).

Parra (2009) define como política pública a una elección relevante realizada por un individuo o grupo, que explica, justifica, guía y perfila un curso de acción, real o contemplado. La política pública establece un marco de referencia para que se tomen decisiones particulares, ya que se constituye formalmente en el marco de las instituciones públicas aunque en su formulación ha participado una pluralidad de actores públicos y privados; así la política pública busca presentarse como respuesta a la dinámica social que se genera a partir de las necesidades y demandas que funcionan como impulsores al accionar de diversos actores sociales.

La política pública se construye en función de múltiples factores económicos, políticos, sociales, jurídicos, administrativos, históricos y culturales a partir de los cuales se teje una malla finísima de interrelaciones en un contexto complejo, y que a su vez articulan a los diferentes actores sociales: Estado, aparato gubernamental, sociedad, partidos políticos; donde el Estado juega un papel protagónico; pero no es el único decisor, pues en la política pública no se da una

linealidad en la decisión, sino por el contrario es una confluencia de actores y factores.

De acuerdo a Vid (1981, en Parra, 2009), las políticas públicas son producto de un sistema político. En los países democráticos liberales intervienen en el proceso de formulación e instrumentación de políticas ocho actores principales:

- a) Los ciudadanos.
- b) El poder legislativo.
- c) El poder ejecutivo.
- d) El poder judicial.
- e) Los partidos políticos.
- f) Los grupos de interés.
- g) Los medios masivos de comunicación.
- h) La burocracia.

Para Valles (2002, en Parra 2009), lo que distingue a este conjunto de decisiones que calificamos como políticas públicas es que se trata de determinaciones que se imponen sobre la comunidad, porque derivan de la autoridad y cuenta con alguna legitimidad política y por ello incorporan una cierta dosis de coerción u obligatoriedad que nos permite distinguir cuatro grandes categorías de políticas públicas: regulativas, distributivas, redistributivas e institucionales.

- a) Las políticas regulativas imponen condiciones obligatorias para todos los individuos afectados por una determinación que prescribe cierta conducta.

- b) Las políticas distributivas realizan transferencias obligadas de recursos como lo son los subsidios, subvenciones, servicios públicos gratuitos.
- c) Las políticas redistributivas conceden una ventaja particular a algún individuo, pero esta ventaja limita o altera la posición inicial de otros: aquí se incluyen la autorización para ejercer determinadas profesiones, la concesión de licencias para desarrollar ciertas actividades, etc.
- d) Las políticas institucionales son las que señalan los procedimientos y las reglas generales a que se deben someterse las actividades públicas; afectan indistintamente a todos los actores que intervienen en el proceso.

En el ciclo de vida de toda política pública puede distinguirse cuatro etapas básicas:

1. Formulación.
2. Instrumentación.
3. Control, y eventualmente.
4. Terminación.

Este proceso inicia a partir de la identificación de una situación problemática, que provoca cierto grado de tensión o controversia que a su vez se constituye a partir de lo que un actor del sistema político considera que es una demanda encaminada a satisfacer una necesidad.

Las necesidades y demandas son un vínculo de intercambio entre la sociedad y el Estado. Podemos entender a la necesidad como aquello de lo que no se puede

prescindir, es decir como el conjunto de elementos que el ser humano requiere para su subsistencia, para su bienestar y para el desarrollo de sus facultades.

Por su parte, las demandas son las peticiones propiamente dichas, y se expresan a través de manifestaciones concretas, como por ejemplo, una marcha o una huelga. La necesidad se puede convertir en una demanda si existe el impulso que motive a la necesidad a convertirse en un deseo, y que éste a su vez se traduzca, finalmente, en una demanda explícita.

Mientras que para Magaña y Vargas (2004, en Parra 2009), las políticas públicas surgen como una propuesta teórico metodológica para lograr una actuación más eficiente del gobierno y una amplia participación social. Más eficiencia en el plano científico-técnico, y más participación social por lo que se refiere al plano político-democrático, son los ejes fundamentales que definen la naturaleza de las políticas públicas. En la literatura tradicional de la burocracia estos ejes se ven como incompatibles; bajo la perspectiva de las políticas públicas se considera que es posible llegar a una síntesis entre la eficiencia y la democracia, una como complemento y condición de la otra.

Nuestro país es un estado Federal en el cual coexisten dos órdenes jurídicos (federal y estatal) y tres ámbitos de gobierno (Federación, estados y municipios). De los órdenes jurídicos mencionados, el federal tiene vigencia en la totalidad del territorio, mientras que el estatal o local es válido únicamente en el espacio geográfico de la respectiva entidad. Cada ámbito de gobierno goza de autonomía relativa con respecto de los otros dos. Este entramado institucional genera una

compleja red de relaciones intra e intergubernamentales y una necesidad de coordinación para la puesta en práctica de las políticas públicas y su financiamiento.

Los gobiernos son instrumentos para la realización de políticas públicas. Éstas a su vez permiten ordenar en torno a determinadas finalidades y propósitos, leyes, prácticas administrativas y partidas presupuestarias. Sin embargo, ninguna política pública o acción de gobierno puede darse en el vacío, aislada de una sociedad y de un contexto nacional o internacional en el cual un determinado país está inmerso. Por ello, es indispensable observar y estar atentos a los grandes acontecimientos mundiales como el advenimiento de la democracia.

Para Sojo (2006), una política pública es toda acción de gobierno encaminada a atender o resolver un problema relativo al interés público. Es en realidad una actividad que se desarrolla de manera cotidiana y capaz de ordenar prioridades en torno a diferentes finalidades y propósitos. En otras palabras, las políticas públicas son el conjunto de concepciones, criterios, principios, estrategias y líneas que decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública. Las políticas públicas definen espacios de acción no sólo para el gobierno, sino también para los actores ubicados en los sectores social y privado, y se expresan en decisiones adoptadas en forma de instituciones, programas, criterios, lineamientos y normas.

El proceso de definición de las políticas públicas toma diversas formas e involucra a los tres ámbitos y órdenes de gobierno. El Congreso desarrolla y debate las

propuestas de políticas que, si son aceptadas, se convertirán en ley. El Poder Judicial interpreta estas leyes y al hacerlo establece políticas que llegan a ser precedente para futuras interpretaciones. El Poder Ejecutivo es, como su nombre lo indica, el encargado de materializar las políticas públicas convertidas en ley, las cuales emanan del Congreso, de las legislaturas estatales o de la propia Presidencia de la República.

De acuerdo a Sojo (2006), ninguna política pública puede realizarse sin tomar en cuenta el contexto social, político o económico tanto nacional como internacional en el que vive un país. En este sentido, las políticas públicas tienen condiciones de existencia que están determinadas por cuatro factores:

- I. El mandato democrático conseguido en las urnas por el partido en el gobierno;
- II. La estructura de gobierno y el medio legal, político, económico y cultural en el que se crean e instrumentan;
- III. El contexto internacional en el cual se enmarcan, y
- IV. Las demandas de la sociedad en general y de diversos grupos organizados que permean en el aparato de gobierno y en las distintas instancias burocráticas.

El tiempo electoral para renovar el gobierno constituye una fuente muy importante para determinar la orientación de las políticas públicas. En este periodo, las distintas fuerzas políticas ofrecen programas sustentados en plataformas ideológicas para solucionar los diferentes problemas que aquejan a una sociedad.

Los electores, con su voto, eligen entre las distintas opciones y el ganador recibe un mandato para llevar a cabo su plan de gobierno, el cual se definirá en torno a una serie de políticas públicas. En este sentido, se puede decir que las elecciones sirven como un medio para conectar a la política con las políticas públicas.

El origen de las políticas públicas, según Sojo (2006), también se rige por un marco legal, social, político e incluso cultural en el cual están enmarcadas. Al respecto, el Plan Nacional de Desarrollo, que constituye una obligación legal para el Presidente mexicano, determina en gran medida cuál será la orientación y sello de gobierno que desea imprimirle a su mandato. Pero quizás lo más importante es que el marco normativo constitucional posibilita o limita el tipo de políticas públicas a seguir, ya que en él se establecen claramente facultades y restricciones.

Las políticas públicas tienen que tomar en cuenta algunos factores externos, en especial si se trata de economías abiertas como la mexicana. Las políticas públicas también están sometidas a restricciones enmarcadas en diferentes acuerdos y tratados bilaterales o multilaterales, lo que dificulta modificar ciertos cursos de acción.

Las políticas públicas tienen que estar en línea con las preocupaciones y necesidades de la sociedad. Aquellas que estén completamente desvinculadas de la parte social se traducirán en un ejercicio de planeación burocrática similar al que se realizó durante décadas en la ex Unión Soviética y que es muy propio de los regímenes autoritarios. En todas las políticas públicas existe cierto margen de

acción y libertad para que el gobierno las implemente, pero tarde o temprano deberán acercarse a los imperativos y necesidades sociales. De esta manera, tendrán mayor aceptación las políticas públicas que estén más próximas a las preferencias y necesidades que existen en el inconsciente colectivo de una nación.

El diseño de las políticas públicas requiere de instrumentos técnicos, diagnósticos, análisis, entre otros, de las causas de la problemática a resolver. Una vez realizado el diagnóstico, también es necesario jerarquizar prioridades y ponderar a través de un análisis costo-beneficio los distintos cursos de acción a seguir, así como las posibles consecuencias.

Referente a la parte legal de las políticas públicas, es necesario contar con un análisis técnico-jurídico para conocer los cambios indispensables en el entramado jurídico, ya que una política pública puede afectar diversos ordenamientos legales y es necesario mantener una congruencia con el marco normativo establecido.

Diversos especialistas afirman que "ideas de política que pueden parecer muy buenas en teoría, fallan a menudo al momento de su implementación real". Esto significa, tal y como lo afirma Eugene Bardach (en Sojo, 2006), que el proceso de instrumentación tiene vida propia y aún los mejores planeadores de política pública no siempre cuentan con todos los detalles y los factores que pueden intervenir al momento de hacer realidad ciertas decisiones.

Las fallas de instrumentación pueden tener diferentes orígenes y causas (Sojo, 2006). En primer lugar está un inadecuado planteamiento del problema que se



busca resolver en el momento de la planeación. Esto puede deberse a una mala especificación de la población objetivo, una inadecuada comprensión de las necesidades o problemas que se busca atender o un deficiente planteamiento de las relaciones causa y efecto que se pretendan solucionar a través de las políticas públicas. La existencia de estas problemáticas puede ser minimizada –aunque no completamente eliminada- a partir de mejorar el diseño de las políticas públicas, mediante programas piloto que ayudan a reducir muchos de los problemas que se enfrentarán en la fase de instrumentación.

Un segundo factor proclive a producir fallas es el propio proceso de instrumentación. En otras palabras, una determinada política es instrumentada por dependencias y aparatos administrativos especializados, que muchas veces tiene poca flexibilidad e intereses propios que distorsionan los objetivos iniciales de tal política. A este fenómeno la burocracia suele llamarlo la “captura de los beneficios”. Si bien no existe receta unívoca para erradicar completamente este tipo de problemas inherentes a la función de gobierno, sí es posible buscar controles que reduzcan o eviten este tipo de situaciones.

Otro factor inherente al proceso de instrumentación, y que puede dificultar su materialización, es el contexto político mismo. Las políticas públicas podrían sufrir retrasos debido a la proximidad de elecciones, la existencia de una mayoría opositora en el Congreso que objete ciertos cursos de acción que requiere adoptar el ejecutivo, o simplemente se puede dar una insuficiencia de recursos al momento de aprobar el presupuesto anual que dificulte el arranque o la continuidad de algunos programas.

La instrumentación de las políticas públicas también puede fracasar por problemas de coordinación entre diferentes agencias responsables de una política pública o por intereses divergentes entre ellas. Uno de los grandes retos de una política pública es lograr resolver conflictos entre diferentes actores con intereses muchas veces opuestos. De hecho, ésta es la esencia misma de la vida política. El tiempo para obtener resultados es también uno de los factores que entran dentro de las causas que pueden afectar los cursos de acción determinados por los tomadores de decisiones.

Una de las más serias dificultades a la que se enfrenta una política pública es que no existen laboratorios que permitan experimentar con las políticas públicas.

Las políticas públicas deben de estar acompañadas de procesos de evaluación que permitan conocer si los programas están surtiendo los efectos deseados, si existen consecuencias secundarias o si las acciones pudieran realizarse de manera más efectiva y menos costosa.

Dentro de la evaluación de las políticas públicas, existen dos principales evaluaciones, la de impacto, que pretende estimar el alcance que tendrá un programa de Gobierno o las consecuencias de una determinada forma de intervención. Es decir, se busca calcular los efectos de una política pública, ya sea en términos de lo que se espera obtener a su conclusión o comparándola con un posible curso de acción alternativo.

La otra evaluación es la de proceso o diseño, y pretende determinar si una política pública está funcionando adecuadamente de acuerdo a los parámetros determinados para lograr los objetivos predefinidos.

Los resultados de las evaluaciones permiten retroalimentar el diseño o la instrumentación de las políticas públicas, para mejorar su desempeño.

Sojo (2006) menciona que las políticas públicas más exitosas han tomado en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

Participación ciudadana.

Evaluación por parte de órganos externos.

Solución a problemas estructurales.

Transversalidad.

Institucionalización.

Rompimiento de paradigmas.

Responsabilidad y prevención.

Amplitud de impacto.

Atención minorías.

Innovación.

Transexenalidad.

La focalización o definición de la población objetivo de los programas de Gobierno, busca establecer quiénes serán los receptores (principales beneficiarios). La focalización es indispensable en las políticas públicas para establecer con mayor precisión el tipo de programas que puedan responder de manera más adecuada a las necesidades de la demanda; asimismo, la focalización permite estimar con más exactitud el impacto presupuestal asociado con las acciones de gobierno, ya que cualquier economía existente en el mundo tiene necesidades ilimitadas, pero recursos escasos para poder atenderlas.

Las políticas públicas una vez que empiezan a ejecutarse, cobran vida propia y puede resultar sumamente complicado modificarlas o extinguirlas por completo. Esto se explica porque la instrumentación de los programas de Gobierno es llevada a cabo por aparatos burocráticos especializados, en los cuales se generan intereses y clientelas que poco a poco pueden ir encumbrándose. Además, los aparatos administrativos suelen recurrir a métodos y prácticas de operación estandarizados que se arraigan como parte de la cultura laboral. Ello deriva en una manera poco flexible de hacer las cosas y suele obstaculizar las acciones que pretenden introducir cambios, sean éstos de comportamiento, metas o instrumentación. Asimismo, los propios receptores o beneficiarios de las políticas públicas pueden convertirse, con el tiempo, en poderosos grupos de interés que no tiene ningún incentivo para modificar los programas o intentar que se vuelvan más incluyentes y socaven las prebendas y privilegios de los que gozan.

### **CAPITULO III. MEDIDA DE INTERVENCIÓN**

El Gobierno de México a través de una Secretaría de Estado creó un Fideicomiso para la entrega de subsidios para la atención de solicitudes de apoyo económico, principalmente de municipios, para la construcción, rehabilitación, remodelación, ampliación o modernización de la infraestructura pública, principalmente aquella que permite atender las necesidades básicas de la población como son las obras de agua potable, drenaje y saneamiento, y energía eléctrica, así como el mantenimiento y rehabilitación de escuelas y centros de salud, todo lo anterior bajo la responsabilidad del municipio.

El Fideicomiso fue creado en el año 2007, donde el fideicomitente era la Secretaría de Estado, quien aportaba subsidios autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y el Fiduciario la Banca de Desarrollo, se firmó un contrato para su creación entre la Secretaría de Estado y la Banca de Desarrollo, se constituyó su Comité Técnico del Fideicomiso y el Subcomité Técnico de evaluación en la Secretaría de Estado.

Se llevó a cabo una serie de reuniones de trabajo para la formulación de las reglas de operación del Fideicomiso, las cuales, una vez terminadas, se publicaron en la página electrónica de la Secretaría para que todos los municipios de la República Mexicana las conocieran y pudieran tener acceso a los apoyos económicos del Fideicomiso.

El Comité Técnico del Fideicomiso lo constituían funcionarios de la Secretaría de Estado, de la Banca de Desarrollo y de la Secretaría de la Función Pública.

El Subcomité Técnico se conformaba con personal de la Secretaría de Estado de las áreas de presupuesto, evaluación de proyectos y del área de banca y Fideicomisos, principalmente.

Lo anterior, obedece a la gran demanda de solicitudes de recursos para obras de infraestructura pública que presentan los municipios a las diferentes Secretarías de Estado del Gobierno Mexicano, sin embargo, no existía un mecanismo que atendiera de manera directa a los municipios, ya que la normatividad (Presupuesto de Egresos de la Federación y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, principalmente) señala que todo recurso que tenga como destino los municipios, debe ser entregado a las Secretarías de Finanzas o su equivalente de los gobiernos estatales para su entrega a los municipios, lo que generaba un sesgo por parte del Gobierno estatal en turno para la entrega de los recursos a sus municipios, ya que en muchas ocasiones el Gobierno Estatal entregaba los recursos a destiempo o no hacía la entrega de dichos recursos, lo que motivo la creación de un mecanismo que permitiera la entrega de recursos a los municipios de manera directa, sin violentar la normatividad establecida, por lo cual nace el Fideicomiso para la ejecución de obras de infraestructura pública de los municipios.

Derivado de lo anterior, se generó una gran demanda de solicitudes de los municipios, sin embargo, eran solicitudes que no cumplían con lo que las Reglas de Operación del Fideicomiso marcaban, se presentaban desde escritos simples donde se solicitaban recursos para la construcción de diversas obras, catálogos de conceptos, planos arquitectónicos, etc., pero no un expediente integrado con

los documentos necesarios para su revisión y evaluación; en consecuencia surgió una creciente oferta de despachos que aseguraban conocer las Reglas de Operación del Fideicomiso y garantizaban la aprobación de los proyectos si se les contrataba a cambio de un porcentaje del recurso autorizado, por lo que surgió una gran expectativa de los municipios y una serie de anomalías por parte de los despachos que no cumplían con lo prometido, dando como resultado frustración y molestia de las autoridades municipales.

Lo anteriormente señalado, dio como resultado que el área responsable, dentro de la Secretaría de Estado, de la administración del Fideicomiso formulara una guía o manual para la integración de un expediente para su presentación al Fideicomiso, la cual era entregada a los municipios para que ellos pudieran conformar sus expedientes, esto dio como resultado que la integración de los expedientes se tardara de 5 hasta 9 meses o más, ya que los municipios no contaban con toda la información necesaria, muchas de sus solicitudes era simples ideas de inversión o perfiles de obra simples, por lo cual siempre improvisaban sus expedientes.

Una vez detectada la serie de carencias, anomalías y molestias de las autoridades municipales, el área responsable de la administración del Fideicomiso propuso la realización de un curso básico para la integración de expedientes para la solicitud de apoyo al Fideicomiso; el curso debía ser dirigido a los encargados de ejecutar la obra pública y de la administración de los recursos en los municipios.

Se propusieron cursos en las instalaciones de la Secretaría y cursos en el interior de país.

El equipo encargado de impartir los cursos se integró con personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos, finanzas y personal que había diseñado las Reglas de Operación del Fideicomiso.

Los cursos impartidos en la Secretaría eran organizados a partir de la serie de solicitudes presentadas, donde se organizaba por sector, es decir, se agrupaban por obras de agua, de drenaje, de electrificación, etc., con la finalidad de que los participantes aportaran sus experiencias y pudieran ser retomadas por los demás asistentes. También se realizaban en el interior de la República, en Estados donde se solicitaba la capacitación de un grupo de municipios donde existía la demanda de diversas obras de infraestructura pública.

### **Organización del curso**

A partir de una petición hecha por escrito a la Secretaría, de algún Legislador o un Gobierno estatal, se llevaba a cabo la logística para impartir el curso de capacitación para la elaboración de expedientes a presentar al Fideicomiso, el solicitante se responsabilizaba de contar con el espacio (instalaciones) necesarias, convocar a los participantes y ofrecer agua y café (mínimamente), en una fecha determinada que tenía que poner a consideración de la Secretaría para agendar el curso.

La instalación recomendada:

- Un aula con disponibilidad de 30 a 40 lugares con iluminación y temperatura adecuada,



El equipo mínimo indispensable consistía en:

- Pizarrón,
- Computadora,
- Proyector,
- Pantalla, y
- Apuntador.

Material indispensable, carpeta con:

- Copia de las Reglas de Operación del Fideicomiso y Lineamientos de elaboración y presentación de los estudios de Costo-Beneficio de los programas y proyectos de inversión.
- Copia del Formato de Justificación Económica.
- Copia de los siguientes Anexos de las Reglas de Operación del Fideicomiso:
  - Anexo 1 Ficha Técnica de los programas y proyectos de inversión,
  - Anexo 2 Cartera de programas y proyectos,
  - Anexo 3 Calendario de ejecución de los programas y proyectos de Inversión,
  - Anexo 4 Formato único sobre aplicación de recursos federales,
  - Anexo 5 Informe final de cumplimiento de programas y proyectos (a) Físico-Financiero,

- Anexo 6 Informe final de cumplimiento de programas y proyectos (b) Social.
- Copia de la presentación a proyectar y explicar.

Lo anteriormente señalado era necesario tenerlo, tanto en las aulas de capacitación de las Secretarías, como en los lugares sedes donde se llevaba a cabo el curso de capacitación (Cámara de Diputados, Instalaciones de partidos políticos, instalaciones de gobiernos estatales o municipales, y en las instalaciones de los hoteles contratados por los solicitantes de los cursos).

Todos los cursos iniciaban con la presentación del personal de la Secretaría que asistía a dar el curso y un saludo del titular del área responsable del Fideicomiso.

A continuación, se solicitaba que cada uno de los participantes se presentará, dando su nombre y área del municipio donde trabajaba.

Se presentaba un contenido del curso, con los siguientes temas:

- Objetivo del curso de capacitación,
- Fundamento jurídico del Fideicomiso,
- Objeto del Fideicomiso,
- Prioridades de atención del Fideicomiso,
- Procedimiento o ruta crítica de las solicitudes,
- Presentación y evaluación del proyecto,
- Procedimiento del registro en cartera de los programas y proyectos de inversión,

- Facultades del Subcomité Técnico de la Secretaría,
- Facultades del Comité Técnico del Fideicomiso,
- Procedimiento o ruta crítica de los proyectos autorizados,
- Proceso de pago de los proyectos autorizados,
- Rendición de cuentas y transparencia,
- Resumen o repaso del contenido del curso, y
- Datos de los funcionarios de la Secretaría autorizados para recibir las solicitudes de apoyo al Fideicomiso.

El curso se presentaba por parte del personal de más alto nivel jerárquico que integraba al equipo de capacitación que asistía a impartir los cursos, dando una explicación muy general del curso y solicitando a los participantes las siguientes consideraciones:

- Poner su teléfono en modo de vibración y en caso de necesitar atenderlo, salir del aula,
- Para cada uno de los temas expuestos se abre una sesión de preguntas y respuestas,
- Cada 90 minutos se da un receso de 15 minutos,
- Se solicita regresar de manera puntual entre cada receso, y
- No quedarse con ninguna duda.

El curso era impartido al menos por dos funcionarios de la Secretaría, uno que era el encargado de la parte normativa y otro de la parte técnica, en ocasiones un

moderador del curso, pero todos los que asistían a impartir el curso eran personal del área responsable del Fideicomiso.

Los cursos tenían una duración promedio de 3 horas, pero había ocasiones que se extendía hasta 5 ó 6 horas, dependiendo del nivel de dudas que se presentará en el grupo.

La mecánica del curso de capacitación consistía en ir presentando una proyección de láminas en powerpoint, ir leyendo el contenido e iniciar el desarrollo puntual de cada uno de los temas contenidos en cada lámina, una vez explicado el tema se solicitaba la participación de los asistentes para exponer dudas y ejemplos, agotadas las dudas se procedía a continuar con la exposición del siguiente tema, y así, de manera sucesiva hasta terminar el contenido del curso.

Cuando algún participante aprovecha el espacio del curso de capacitación para hacer algún reclamo por la falta de autorización de algún proyecto, se le invitaba a que al finalizar el curso se le atendería de manera individual para revisar su caso y de ser necesario se le programaba una cita para su atención; lo anterior permitía que el participante no saboteará el curso.

Por lo regular asistían 3 personas por municipio, en caso de que fueran más, se revisaba la capacidad del aula, si no existía inconveniente se aceptaban, de lo contrario se le hacía del conocimiento y se les solicitaba su comprensión para esperar afuera del aula.

Asimismo, se solicitaba que se apuntaran en una lista de asistencia donde debían anotar nombre, municipio donde trabajaban, cargo que ocupaban en el municipio,

teléfono y correo electrónico, con la intención de contar con un directorio del personal de los municipios que asistían a los cursos.

Con la impartición del curso, se observó que el personal de los municipios que había asistido, tenía un mayor contacto con personal encargado de la Secretaría para despegar dudas y hacer sugerencias.

Lo anterior, no quiere decir que los despachos de consultores o asesores desaparecieran, pero si dejaron de “sorprender” a un gran número de municipios, derivado de la capacitación, ya que el personal que había asistido al curso conocía el mecanismo de operación del Fideicomiso.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer una de las necesidades de capacitación que se requiere en el Gobierno Federal, Gobiernos Estatales y municipales.

Es muy conveniente que el Gobierno Federal elabore un plan de capacitación en sus diferentes programas para que los solicitantes conozcan de manera adecuada los requisitos necesarios para acceder a los beneficios de dichos programas, en muchas ocasiones la Reglas de Operación no son claras y generan confusiones, adicionado con los “despachos de asesoría”, que ofrecen “bajar” los recursos federales a cambio de un porcentaje de los recursos obtenidos.

Asimismo, los ordenes de Gobierno estatal y municipal, deberán contar en sus áreas técnicas con personal preparado (capacitado) con los conocimientos necesarios para realizar una adecuada gestión de los apoyos de los diferentes programas federales de subsidio, destinados a la ejecución de obras de infraestructura pública y otras acciones, principalmente para las localidades y comunidades con alto grado de marginación de nuestro país, donde las necesidades de infraestructura son muchas y dejan sin servicios a un gran número de pobladores.

Se puede decir que los cursos de capacitación impartidos, abonaron para mejorar la calidad de vida de muchas familias de los municipios que aprovecharon y capacitaron a su personal técnico para que aprendieran a elaborar e integrar los

expedientes técnicos que se requieren para que el Fideicomiso pudiera someterlos a consideración de su Comité Técnico para su aprobación.

Un fenómeno que se presentó y que fue muy positivo, es que derivado de que los gobiernos municipales tiene una duración de tres años, existieron casos donde personal de los municipios que fue capacitado y que laboro el trienio de 2007 a 2010, para el trienio 2010 a 2013 contaba ya con los conocimientos necesarios, independientemente del municipio donde laborara, para presentar una solicitud de apoyo al Fideicomiso desde el inicio del mandato municipal, fue un elemento importante para poder gestionar el apoyo y lograr recursos para la construcción de infraestructura pública de ese municipio, es decir, los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación mientras trabajaba en un municipio, fueron de utilidad en otro periodo para otro municipio por el mismo personal.

El Fideicomiso tuvo una alta demanda de solicitudes por parte de los municipios, asimismo, el nivel de integración de los expedientes fue mejorando, los expedientes de los municipios que habían tomado la capacitación se presentaban completos, muy bien justificados y en menor tiempo, con respecto a los municipios que no habían mandado a su personal técnico al curso de capacitación.

Desafortunadamente, no dejaron de existir los municipios que sólo presentaban un oficio y con eso exigían los recursos para ejecutar sus obras, también persistieron las solicitudes de gestores (representantes sociales) o despachos privados de asesorías que llegaban a solicitar un sin número de obras para ciertos municipios,

por lo que se tomó la decisión de incluir en la página de internet de la Secretaría de estado el aviso siguiente:

*“Todos los trámites relativos a la recepción y análisis de las solicitudes de apoyos a proyectos municipales con recursos del Fideicomiso para Coadyuvar al Desarrollo de las Entidades Federativas y Municipios (FIDEM) son responsabilidad única y exclusiva de los funcionarios adscritos a la Unidad de Política y Control Presupuestario, quienes atenderán únicamente a las autoridades municipales en las oficinas de la .....”.*

Lo anterior, con la finalidad de frenar a los gestores de recursos públicos y a los despachos privados de asesorías, por lo que únicamente se atendía a personal técnico de los municipios, previa identificación que constatará que eran trabajadores del municipio, con el fin de establecer una comunicación directa con los municipios interesados en calificar para obtener recursos económicos del Fideicomiso para la ejecución de obras de infraestructura pública.

Es importante mencionar que durante los cursos de capacitación impartidos siempre aparecían participantes que insistían en realizar obras que no cumplían con las reglas de Operación del Fideicomiso, por ejemplo obras como: arcos de bienvenida a la entrada de las cabeceras municipales, construcción o rehabilitación de las oficinas de la presidencia municipal, construcción de teatros, albercas, etc. etc., por lo que se les explicaba que el recurso del Fideicomiso era principalmente para obras de infraestructura pública que atendieran o mejoraran las necesidades primordiales de la población, había técnicos que quedaban



convencidos, pero también había los que se molestaban y amenazaban con presentar su queja ante la Presidencia de la República, ante eso se les invitaba a revisar las Reglas de Operación de otros programas federales para ver si era posible a través de otro programa cubrir esas demandas de infraestructura y realizar sus peticiones en donde consideraran pertinente.

Si bien es cierto que a la fecha existe un gran número de habitantes que carecen de los más elementales servicios (agua, drenaje y electrificación), también es cierto que en nuestro país el fenómeno de dispersión de la población complica mucho el poder atender todas las necesidades de servicios públicos de las comunidades y localidades que existen en lugares alejados y de difícil acceso, el Fideicomiso simplemente era un instrumento para atender a una parte de la población con esas carencias de servicios, por lo que el curso de capacitación perseguía que los recursos necesarios para la ejecución de las obras de servicios públicos llegaran principalmente a donde más se necesitaran y en el menor tiempo posible de acuerdo a la normatividad correspondiente.

Es importante considerar que en el Presupuesto de Egresos de la Federación, año con año se autorizan nuevos “Programas” de subsidios con Reglas de Operación o Lineamientos de Operación, por lo que los beneficiarios se convierten en “presa” de los despachos de consultores y asesores que a cambio de interpretar la normatividad e integrar expedientes, cobran un porcentaje del recurso solicitado, por lo que los proyectos inician su ejecución con recursos “recortados”, y el beneficiario tendrá la obligación de rendir cuentas sobre el 100% de los recursos autorizados; también se presenta el caso de proyectos con

conceptos y costos “inflados”, para poder obtener el recurso que es necesario pagar a los despachos de consultores o asesores.

Si bien es cierto que los cursos de capacitación pueden contribuir en que los municipios (personal) se encuentren mejor informados de los programas de subsidio que tiene el Gobierno, para ser más eficientes en el trámite para la obtención de estos, las prácticas de engaño y fraude por parte de muchos despachos y asesores no desaparecerá, pero personal informado (capacitado) reduce ampliamente el riesgo de ser engañado.

## REFERENCIAS

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). Ley Federal del Trabajo. México: Diario Oficial de la Federación.

Chávez, J. (2000). Para Recobrar la Confianza en el Gobierno. México: Fondo de Cultura económica.

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.

Grados, J. (2012). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.

Hoyos, J. (1999). Formación y Desarrollo en la empresa. España: CISS.

Mendoza, A. (2011). Capacitación para la calidad y la productividad. México: Trillas.

Mendoza, A. (1991). La capacitación práctica en las organizaciones, métodos y técnicas. México: Trillas.

Mendoza, A. (1991). Manual para determinar Necesidades de capacitación. México: Trillas.

Parra, A. (2009). Las políticas Públicas en México, de la teoría a la práctica, México: UNAM.

Reza, J. (2006). Antes y después de la capacitación ¿Qué?. México: Gasca SICCO.

Siliceo, A. (2012). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

Sojo, E. (2006). Políticas Públicas en Democracia. México: Fondo de Cultura Económica.

Werther, B. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill.

## Anexo I

### CURSO BÁSICO DE CAPACITACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES. FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

#### CARTA DESCRIPTIVA

##### Antecedentes

El Gobierno de México a través de una Secretaría de Estado creó un Fideicomiso para la entrega de subsidios para la atención de solicitudes de apoyo económico, principalmente de municipios, para la construcción, rehabilitación, remodelación, ampliación o modernización de la infraestructura pública, particularmente de la obra pública que permite atender las necesidades básicas de la población como son las obras de agua potable, drenaje y saneamiento, y energía eléctrica, así como el mantenimiento y rehabilitación de escuelas y centros de salud municipales.

El Fideicomiso se creó en 2007 y se constituyó su Comité Técnico del Fideicomiso (integrado por funcionarios de la Secretaría de Estado, de la Banca de Desarrollo y de la Secretaría de la Función Pública.) y el Subcomité Técnico de evaluación en la Secretaría de Estado para facilitar su operación. Una vez realizadas reuniones de trabajo para la formulación de las reglas de operación del Fideicomiso, se publicaron en la página electrónica de la Secretaría para que todos los municipios de la República Mexicana las conocieran y pudieran tener acceso a los apoyos.

Debido a una gran demanda, y a que varias solicitudes no cumplían con lo que las Reglas de Operación del Fideicomiso marcaban, surgió una creciente oferta de despachos que aseguraban conocer las Reglas de Operación del Fideicomiso y garantizaban la aprobación de los proyectos si se les contrataba a cambio de un porcentaje del recurso autorizado. Lo anterior, propició que la administración del Fideicomiso formulara una guía o manual para la integración de un expediente para su presentación al Fideicomiso, la cual era entregada a los municipios, quienes demoraban entre 5 y 9 meses en concretar los expedientes de solicitud, por lo que área responsable de la administración del Fideicomiso propuso la realización de un **Curso Básico para la Integración de Expedientes** para la solicitud de apoyo al Fideicomiso; el curso debía ser dirigido a los encargados de ejecutar la obra pública y de la administración de los recursos en los municipios.

CURSO PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES.

FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE  
OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

El equipo encargado de impartir los cursos se integra con personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso; y los talleres se organizarán por sector (obras de agua, drenaje, electrificación, etc.) para que los participantes puedan aportar sus experiencias y éstas enriquezcan a los otros participantes.

Las sedes de los talleres serán las entidades federativas donde se solicita la capacitación de distintos municipios que demandan los apoyos del proyecto.

## Organización del Curso

**Participantes:** Personal de diversas instancias municipales

**Responsables:** Equipo de facilitación integrado por personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso.

**Duración:** Entre 3 y 4:30 horas (Dependiendo del tamaño y particularidades de los asistentes).

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA/ PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Registro</b>	Registro de asistentes, entrega de materiales promocionales y de gafetes.	Previa presentación de listas de asistencia, se solicita el registro. Los documentos deberán contener campos como: Nombre Instancia municipal de procedencia. Municipio y entidad federativa de procedencia. Datos de contacto (teléfono, email y firma)	- Aula con disponibilidad de 30 a 40 lugares con iluminación y temperatura adecuada. - Coffee- break	Entidad Federativa solicitante	En el transcurso del Curso.
<b>Bienvenida</b>	Dar los antecedentes del Curso; y transmitir los saludos del titular del área responsable del Fideicomiso.	Presentación del personal de la Secretaría que asiste a Facilitar el curso; y el funcionario de más alta jerarquía presente, deberá transmitir los saludos del titular del área responsable del Fideicomiso.  En un segundo momento, mediante técnica expositiva, se proporciona un panorama previo de las condiciones que propiciaron la existencia del Fideicomiso, y la posterior necesidad de un proceso de enseñanza aprendizaje del mismo, entre contrapartes, como lo es el curso.  También deberá mencionarse brevemente el antecedente de las Reglas de Operación.	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla, - Apuntador. - Presentación PPT.	La presentación y bienvenida la conducirá el personal de más alto nivel jerárquico que integra el equipo de capacitación, asistido por el equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso) Asistentes al curso.	15 minutos.
<b>Presentación y</b>	Conocer el perfil de	Mediante técnica libre, se solicita a los	- Pizarrón,	Equipo de facilitación	15 minutos

## CURSO PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES.

## FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

<p><b>encuadre del curso</b></p>	<p>los participantes, su procedencia, expectativas y conocimientos previos del fideicomiso.</p> <p>Establecer las <i>Reglas del Juego</i> para la realización del taller-</p>	<p>participantes que mencionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre,</li> <li>- Municipio en el cual trabajan,</li> <li>- Conocimiento previo de las Reglas de Operación.</li> </ul> <p>Alguna experiencia en este u otro proyecto semejante.</p> <p>El equipo de facilitación hará una retroalimentación del perfil general de los asistentes, subrayando su papel como ejecutores de obras y la necesidad de que dominen documentos conceptuales y normativos referentes al Fideicomiso.</p> <p>En un segundo momento, se solicita a los participantes las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner su teléfono en modo de vibración y en caso de necesitar atenderlo, salir del aula,</li> </ul> <p>Para cada uno de los temas expuestos se abre una sesión de preguntas y respuestas, Cada 90 minutos se da un receso de 15 minutos, Se solicita regresar de manera puntual entre cada receso,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser respetuoso con todas las opiniones,</li> <li>- Solicitar la palabra, y</li> <li>- No quedarse con ninguna duda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora,</li> <li>- Proyector,</li> <li>- Pantalla,</li> <li>- Apuntador</li> <li>- Presentación PPT.</li> </ul>	<p>(personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso) y asistentes</p> <p>La presentación la realiza el personal de más alto nivel jerárquico que integra el equipo de capacitación.</p> <p>La retroalimentación del segmento la realizará el equipo facilitador.</p>	
<p><b>Objetivo del curso de capacitación</b></p>	<p>Establecer los objetivos del Fideicomiso; aclarar dudas en relación con las expectativas de los asistentes.</p>	<p>Mediante técnica expositiva, se presentan los antecedentes y objetivos del Curso; haciendo énfasis en qué es y que no es este proyecto; y porque es necesario que los asistentes conozcan perfectamente la operación del Fideicomiso, así como generar una relación de calidez que permita resolver las dudas de los asistentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón,</li> <li>- Computadora,</li> <li>- Proyector,</li> <li>- Pantalla,</li> <li>- Apuntador.-</li> <li>- Presentación PPT.</li> </ul>	<p>Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación</p>	<p>15 minutos</p>

## FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

<b>Fundamento jurídico, Objetivo y Prioridades de atención del Fideicomiso</b>	<p>Aclarar las dudas en relación con los fundamentos legales de la existencia y mecanismos de operación del Fideicomiso.</p> <p>Esclarecer que obras son sujetas de apoyo y cuales son prioritarias.</p>	<p>Mediante técnica expositiva y posteriormente discusión, se presentan los antecedentes legales, requisitos del Fideicomiso; los mecanismos generales de operación.</p> <p>En un segundo momento, se establece que obras públicas pueden ser sujetas de apoyo; mediante técnica expositiva, y posteriormente mediante discusión para solventar dudas, se presentan las obras que son candidatas, y las características de las obras que requieren de atención prioritaria de acuerdo a los documentos normativos y el Formato de Justificación económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón,</li> <li>- Computadora,</li> <li>- Proyector,</li> <li>- Pantalla,</li> <li>- Apuntador.-</li> <li>- Copia de las Reglas de Operación del Fideicomiso</li> <li>- Lineamientos de elaboración y presentación de los estudios de Costo-Beneficio de los programas y proyectos de inversión.</li> <li>- Copia del Formato de Justificación Económica.</li> </ul>	<p>del Fideicomiso)</p> <p>Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)</p>	<p>15 minutos</p>
<b>Procedimiento o ruta crítica de las solicitudes</b>	<p>Generar capacidades (habilidades, conocimientos y actitudes) para que sea el personal del mismo municipio quien realice los trámites para acceder a los beneficios del Fideicomiso.</p> <p>Una vez establecida la lista o cartera de obras susceptibles</p>	<p>Mediante técnica expositiva, revisión de documentos normativos y posterior discusión, se revisan los requisitos y su correlación con evidencia documental para integrar los proyectos; y posteriormente la ruta para su presentación; los tiempos de evaluación.</p> <p>Se hace énfasis en la revisión del Formato único sobre aplicación de recursos federales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón,</li> <li>- Computadora,</li> <li>- Proyector,</li> <li>- Pantalla,</li> <li>- Apuntador,</li> <li>- Copia de los siguientes Anexos de las Reglas de Operación del Fideicomiso:</li> <li>- Anexo 1 Ficha Técnica de los programas y proyectos de inversión,</li> <li>- Anexo 2 Cartera</li> </ul>	<p>Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)</p>	<p>15 minutos</p>



## CURSO PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES.

## FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

	de apoyo, así como aquellas obras que son prioritarias, Desmitificar la necesidad de contratación de una consultora externa presentando una ruta sencilla de los pasos para integrar las solicitudes y las instancias para su revisión.		de programas y proyectos, - Anexo 3 Calendario de ejecución de los programas y proyectos de Inversión, - Anexo 4 Formato único sobre aplicación de recursos federales,		
<b>Presentación y evaluación del proyecto</b>	Identificar y resolver las dudas en relación con el mecanismo de evaluación de los proyectos presentados (dictaminación general de propuestas)	Mediante técnica expositiva, revisión de documentos normativos y posterior discusión, se establece de manera clara los mecanismos de evaluación y aprobación de proyectos; que requisitos son evaluados, y mediante que documentación se solventan.  Se menciona el orden de prelación en que se otorgan los apoyos; se subraya que los recursos disponibles son limitados.  Se establecen los tiempos de respuesta y el perfil de los evaluadores, para introducir el siguiente bloque.	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla, - Apuntador. - Presentación PPT. - Anexo 1 Ficha Técnica de los programas y proyectos de inversión, - Anexo 3 Calendario de ejecución de los programas y proyectos de Inversión.	Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	15 minutos
<b>Facultades del Subcomité Técnico de la Secretaría y</b>	Establecer claramente las instancias de revisión y operación	Mediante técnica expositiva, revisión de documentos normativos y posterior discusión, se detallan las funciones del Subcomité Técnico de la Secretaría, y las Facultades del Comité Técnico	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla,	Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de	15 minutos

## CURSO PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES.

## FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

<b>Facultades del Comité Técnico del Fideicomiso</b>	de los proyectos.  Establecer los tramos de control y revisión de los proyectos para su evaluación ex ante y ex post	del Fideicomiso en la recepción, evaluación, autorización y evaluación de cierre de los proyectos.	- Apuntador, - Presentación PPT.	proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	
<b>Procedimiento o ruta crítica de los proyectos autorizados.; Procedimiento del registro en cartera de los programas y proyectos de inversión y proceso de pago de los proyectos autorizados</b>	Una vez establecida la manera en la que se dictaminan los proyectos o se consideran elegibles, y como se integra la cartera de proyectos autorizados, este bloque busca establecer los mecanismos para la operación de los proyectos autorizados.	Mediante técnica expositiva, revisión de documentos normativos y posterior discusión, y una vez revisados los mecanismos de acceso y exclusión del programa y la forma de dictaminación de los proyectos presentados, se detalla el mecanismo de integración de cartera de proyectos; y los pasos para la ejecución de proyectos autorizados, en donde se incluyen los mecanismos de entrega de recursos.  En esta sección es importante establecer las instancias que intervienen tanto en la revisión de la ejecución, como en la entrega de recursos.	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla, - Apuntador, - Presentación PPT.	Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	15 minutos
<b>Rendición de cuentas y transparencia</b>	Conocer los mecanismos de cierre de proyectos (integración y entrega de informes finales de avances físicos y financieros; evidencias de las obras), mecanismos de rendición de cuentas ejercicio transparente de la ejecución del proyecto.	Se detalla la integración de informes de cierre (de avance físico y financiero); los formatos pertinentes y la forma de llenarlos.  También se establece puntualmente que documentación debe acompañar dichos formatos y la evidencia de las obras realizadas.  Se subraya la necesidad de transparencia en la rendición de cuentas de los recursos públicos.	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla, - Apuntador, - Anexo 5 Informe final de cumplimiento de programas y proyectos (a) Físico-Financiero, - Anexo 6 Informe final de cumplimiento de	Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	15 minutos

CURSO PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES.

FIDEICOMISO PARA EL APOYO A ESTADOS Y MUNICIPIOS EN LA CONSTRUCCIÓN O REHABILITACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.

			programas y proyectos (b) Social.		
<b>Resumen o repaso del contenido del curso</b>	Retroalimentar el proceso de aprendizaje del Curso.	Hacer un recuento breve de la operación del Fideicomiso, y resolver dudas que pudieran existir después del curso.	- Pizarrón, - Computadora, - Proyector, - Pantalla, - Apuntador.	Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	10 minutos
<b>Datos de los funcionarios de la Secretaría autorizados para recibir las solicitudes de apoyo al Fideicomiso</b>	Cierre del taller	Se proporcionan los datos de los funcionarios que pueden resolver dudas posteriores; y se agradece el tiempo y disposición de los asistentes.  * Una vez concluido el curso, se atienden las inconformidades que hubieran surgido en el desarrollo del curso, y en su caso, programar una cita.		Equipo de facilitación (personal experto en evaluación socioeconómica de proyectos y en finanzas, y con personal que diseñó las Reglas de Operación del Fideicomiso)	5 minutos

## **Anexo II**

# **Manual del participante**

## **Curso básico de capacitación**

Para la integración de expedientes a poner a consideración del Fideicomiso para la entrega de subsidios para la atención de solicitudes de apoyo económico a Municipios (obras de construcción, rehabilitación, remodelación, ampliación o modernización de la infraestructura pública).

# Índice

Tema I	Fundamento jurídico
Tema II	Prioridades de atención
Tema III	Procedimiento de integración y evaluación
III.i	Presentación y evaluación del proyecto
III.ii	Registro en cartera
III.iii	Subcomité técnico de la Secretaría
III.iv	Comité técnico del Fideicomiso
Tema IV	Procedimiento de autorización
Tema V	Rendición de cuentas y transparencia
Resumen	
Bibliografía	

### **Objetivo general del curso.-**

Que los participantes del curso de capacitación adquieran los conocimientos necesarios para integrar los expedientes de sus obras públicas, en apego a las Reglas de Operación correspondientes, para ponerlos a consideración del Fideicomiso.

### **El Fideicomiso tiene por objeto.-**

Otorgar apoyos no recuperables para la ejecución, por parte de los municipios, de programas y proyectos de inversión en infraestructura y su equipamiento que permitan atender las necesidades prioritarias de la población.

## **Introducción.-**

El presente curso de capacitación pretende que al concluir la sesión el participante cuente con los conocimientos necesarios para integrar un expediente para la solicitud de apoyo para una o varias obras de infraestructura públicas necesarias en su municipio, sin la necesidad de contratar a terceros para su elaboración, todo en apego a las reglas de operación del Fideicomiso.

Lo anterior, mediante la identificación de las etapas de elaboración del expediente y la fase de evaluación y autorización de las obras de infraestructura.

Asimismo, tener muy presente las principales obligaciones que adquiere el municipio al ser autorizada una o varias de las obras de infraestructura pública.

## **Tema I.- Fundamento jurídico.**

Es muy importante que el participante del curso identifique la normatividad que le da fundamento jurídico al Fideicomiso.

- El Fideicomiso es un fideicomiso público del Gobierno Federal para apoyar las áreas prioritarias o estratégicas del desarrollo en los estados y municipios, en apego a lo establecido en el Artículo 9 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria,
- Con fundamento en el Artículo 213 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el Fideicomiso debe relacionarse invariablemente con los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo, con las disposiciones emitidas por el Ejecutivo Federal o las tendientes a la satisfacción de los intereses nacionales y necesidades populares.
- El Artículo 215 de la misma Ley establece que los programas y proyectos que apoye el Fideicomiso no deberán duplicar funciones, fines y estructuras orgánicas existentes en la Administración Pública Federal.

## **Tema II.- Prioridades de atención**

El Fideicomiso tiene prioridades de atención, por lo que son las obras que generan un mayor impacto en la población, que atienden al mayor número de habitantes y que permiten resarcir el retraso social de los municipios solicitantes.



Lo anterior de acuerdo a los siguientes criterios:

- Municipios que presentan un alto grado de marginación y rezago social.
- Municipios con necesidades prioritarias de infraestructura pública básica.
- Proyectos de alto impacto social que atiendan necesidades esenciales de la población, y que impulsen el desarrollo municipal y regional.

### **Tema III      Procedimiento de integración y evaluación.**

En esta parte del curso se presentaran las diferentes etapas por las cuales debe pasar el expediente que debe integrar el municipio, con base a la normatividad aplicable y las especificaciones y necesidades de la obra de infraestructura pública que se necesita en el municipio.

#### **III.i      Presentación y evaluación del proyecto**

El Municipio deberá entregar a la Secretaría la siguiente documentación:

- Nota Técnica (Anexo III)
- Justificación económica (Anexo IV)
- Cartera de proyectos u obras a ejecutar (Anexo V),
- Calendario de ejecución o programa de obra (Anexo VI)

La documentación anterior será revisada e integrada por el área del Fideicomiso, con la finalidad de que se encuentre completa, actualizada y en apego a las Reglas de Operación del Fideicomiso y a los Lineamientos para la elaboración y presentación de los análisis costo y beneficio de los programas y proyectos de inversión.

### **III.ii Registro en cartera.**

- Todos los proyectos presentados al Fideicomiso deben de contar con registro en la Cartera de Programas y Proyectos de la Unidad de Inversiones de la Secretaría, lo que indica su viabilidad técnica, financiera y social.
- El expediente técnico del proyecto se ingresa en el sistema de la Unidad de Inversiones para la obtención del registro, y es revisado por los técnicos especialistas para dictaminar si la información cumple con los lineamientos y el proyecto demuestra rentabilidad socioeconómica.

En ocasiones la Unidad de Inversiones solicita información adicional o aclaraciones sobre ciertos puntos al municipio a través del área del Fideicomiso.

### **III.iii Subcomité técnico de la Secretaría.**

Los proyectos que cuenten con registro de la Unidad de Inversiones se presentan a consideración del Subcomité Técnico de la Secretaría, el cual se encuentra integrado por:

- Área responsable del Fideicomiso
- Unidad de Inversiones
- Dirección General de Programación y Presupuesto "A"
- Dirección General de Programación y Presupuesto "B"
- Secretaría de la Función Pública

Si los proyectos cumplen con los requerimientos establecidos, estos son recomendados para que se presenten al Comité Técnico del Fideicomiso.

### **III.iv Comité técnico del Fideicomiso.**

Los proyectos que cuenten con opinión favorable del Subcomité Técnico de la Secretaría, se presentan a consideración del Comité Técnico del Fideicomiso, el cual se encuentra integrado por:

- Subsecretaría "A" de la Secretaría
- Subsecretaría "B" de Secretaría
- Unidad de Coordinación con Entidades Federativas
- Banco Fiduciario del Fideicomiso
- Secretaría de la Función Pública

Si los proyectos cumplen con los requerimientos establecidos, estos son autorizados y se procede a solicitar la documentación correspondiente para la ministración de los recursos y la ejecución del proyecto.

### **Tema IV Procedimiento de autorización**

Una vez que el Comité Técnico del Fideicomiso haya autorizado el proyecto de infraestructura pública a un municipio, y la Secretaría comunique el Acuerdo del Fideicomiso al Presidente Municipal, el municipio deberá hacer lo siguiente:

Presentar acta de cabildo que faculte al Presidente Municipal a firmar convenios con la Federación.

Firmar Convenio

Aperturar cuenta productiva en la banca comercial

Ejecutar la obra conforme a las especificaciones del proyecto y a la normatividad aplicable.

Abrir el libro blanco correspondiente a la ejecución de la obra, para su fiscalización.

Realizar la obra hasta su conclusión.

En caso, de algún inconveniente para ejecutar la obra, avisar de manera inmediata al Fideicomiso.

## **Tema V Rendición de cuentas y transparencia.**

- La entidad federativa o municipio **asume** los compromisos, responsabilidades y obligaciones jurídicas, financieras en los procesos de contratación, ejecución, control y supervisión.
- Los recursos autorizados **no pueden ser destinados a gasto corriente y de operación**, salvo que se trate de los gastos indirectos de supervisión y vigilancia, a los que se podrá destinar hasta un 2% del costo total del proyecto.
- Los recursos entregados y sus rendimientos financieros deberán manejarse en una **cuenta bancaria productiva única y exclusiva**, no pudiéndose traspasar a otras cuentas.
- Los rendimientos financieros pueden ser utilizados únicamente en los **proyectos autorizados** con la finalidad de incrementar metas.

- **Publicar la información** de los proyectos aprobados, incluyendo los avances físicos y financieros en su página de Internet o en otros medios accesibles al ciudadano.

Se debe realizar el pago del 1 al millar al Órgano Técnico de Fiscalización de la Legislatura Estatal y a la Contraloría Estatal.

### **Conclusión.-**

A manera de resumen se hace un repaso de las principales etapas por las cuales debe pasar toda solicitud de apoyo al Fideicomiso.

### **Preparación del proyecto**

Integración y evaluación del expediente requerido por el fideicomiso para la presentación del proyecto.

### **Autorización**

Registro en cartera de la Unidad de Inversiones, recomendación del Subcomité Técnico y aprobación del Comité Técnico.

### **Proceso de pago**

Integrar la documentación y procedimientos necesarios para iniciar la radicación de los recursos.

### **Ejecución**

Aplicación y reporte de avances de los recursos asignados, con base en la norma establecida.

## **Rendición de cuentas y transparencia**

Informar acerca del manejo y aplicación de los recursos y rendimientos obtenidos en el cumplimiento de las metas del proyecto.

## Anexo III

### GUIA DE LLENADO

#### Anexo. Nota técnica

Proyecto:

“Nombre del Proyecto”

#### 1. Marco de referencia del programa o proyecto.

- 1.1. Vinculación y alineación con los objetivos, prioridades y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo y los programas que se derivan del mismo.

Señalar con qué objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo y del Plan Municipal de Desarrollo se alinea, la obra a ejecutar.

- 1.2. Resumen que justifique la necesidad que se atenderá, el problema a solventar y/o el potencial u oportunidades que se aprovecharán con la ejecución del programa o proyecto.

Se deberá indicar por qué es necesario llevar a cabo el proyecto, señalando las acciones que se desarrollarán y qué problemas se atenderán.

- 1.3. Resumen de los principales resultados esperados con el programa o proyecto.

- 1.3.1. Bien o servicio que se producirá o proporcionará.

Señalar qué obras se realizarán y qué servicios se entregarán con ellas.

### **1.3.2. Número de beneficiarios directos.**

Para cada una de las acciones a realizar, indicar el número de beneficiarios directos por localidad en la que se ejecutará el proyecto.

### **1.3.3. Impacto o resultados esperados en el ámbito económico, social y/o ambiental, según corresponda.**

Especificar los resultados concretos que se prevé obtener con el proyecto que se ejecutará. Se detallarán los ámbitos de los beneficios a generar y su ubicación por municipio y localidad.

## **2. Especificaciones del proyecto.**

### **2.1. Resumen de las condiciones del programa o proyecto:**

#### **2.1.1. Técnicas.**

Detallar para cada acción a realizar las especificaciones técnicas para su ejecución.

#### **2.1.2. Operativas.**

Describir cómo se ejecutarán las diversas acciones (licitación, invitación, administración), y que área será la responsable de la parte operativa, así como incluir la normatividad correspondiente que así lo establece.



### **2.1.3. Administrativas.**

Indicar qué área será responsable del seguimiento de la ejecución de las obras y, una vez concluidas, cuál atenderá los aspectos de administración y mantenimiento.

## **2.2. Principales resultados y beneficios económicos y/o sociales esperados con la ejecución y puesta en operación del programa o proyecto.**

### **2.2.1. Resultados de la ejecución y beneficios económicos y/o sociales.**

Referir cuáles serán los resultados de la ejecución de los proyectos, que necesidades se resolverán y qué beneficios sociales y/o económicos se obtendrán con la realización de cada uno de los componentes del proyecto.

### **2.2.2. Situación sin programa o proyecto.**

Describir qué otras opciones de bajo costo o administrativas se pueden realizar para mejorar la situación actual, en caso de no ejecutarse el proyecto.

### **2.2.3. Situación con programa o proyecto.**

Describir qué servicios se brindarán en las localidades con la ejecución del proyecto y cómo mejorará las condiciones de la población y de la localidad.

## **2.3. Población objetivo que será beneficiaria del impacto del programa o proyecto.**

Estimar la población objetivo que será beneficiada con el proyecto e incluir la fuente de información así como también el periodo del conteo correspondiente de donde se obtengan estas cifras.

## **2.4. Impacto y/ o incidencia regional de la ejecución del programa o proyecto.**

Señalar el impacto regional que se tendrá con la ejecución del proyecto.

## **3. Indicadores del programa o proyecto**

Conforme a los artículos 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

### **3.1. Para resultados**

#### **3.1.1. Definición de indicadores.**

Definir uno o dos indicadores que permitan medir los resultados.

#### **3.1.2. Método de cálculo.**

Indicar la fórmula a utilizar y la fuente de la información del indicador.

#### **3.1.3. Metas del indicador.**

Señalar la meta que medirá el nivel del logro alcanzado en el indicador.

#### **3.1.4. Fuentes de la información del indicador.**

Señalar de dónde provendrá la información de los indicadores.

### **3.2. De rentabilidad (para proyectos mayores a 20 millones de pesos)**

**3.2.1. Tasa de descuento, valor presente neto, tasa interna de retorno, tasa de rendimiento inmediato, entre otros. El cálculo de cada uno de estos indicadores se hará conforme al tipo de análisis costo-beneficio que corresponda, de conformidad con los Lineamientos para la elaboración y presentación de los análisis de costo y beneficio de los programas y proyectos de inversión.**

#### **4. Monto del apoyo financiero que se solicita del FIDEM.**

**Señalar únicamente el monto solicitado al FIDEM**

##### **4.1. Costo total del programa o proyecto de inversión.**

**Indicar el costo total del proyecto**

##### **4.2. Calendario de ejecución respectivo (Anexo 3).**

**Incluir el número total de meses contemplados para la ejecución de la obra. Considerar el tiempo real de ejecución de la obra (apegándose a los programas de obra), sin intentar sujetarse al término del año presupuestal.**

#### **5. Explicación de las etapas y componentes del programa o proyecto.**

##### **5.1. Principales componentes y/o etapas.**

**Describir para cada una de las acciones que contemple el proyecto las etapas y componentes para su ejecución.**

#### **6. Identificación de otras fuentes de financiamiento.**

##### **6.1. Otras fuentes de financiamiento.**

Señalar las otras fuentes de financiamiento indicando los montos con que participarán y mencionando como es que se tiene asegurada su participación

**7. Explicación de los objetivos, estrategia y resultados esperados del proyecto de fortalecimiento de la gestión pública, en su caso.**

No aplica para proyectos de infraestructura pública

**8. Otras consideraciones relevantes del programa o proyecto.**

Mencionar aquellas observaciones que se consideren importantes y que no se hayan incluido en los puntos anteriores.

**Nota:** Se deberán de atender todos los puntos contenidos en este guión; en los puntos 6 y 7 si no existe información, señalar No aplica.

## Anexo IV

### JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

**1. Entidad federativa:**

Es importante delimitar la zona de influencia del proyecto, la cual podría ser uno o varios municipios o localidades, o bien describir en este apartado la cobertura propuesta por el proyecto.

**2. Municipio y/o localidad:**

Es importante delimitar la zona de influencia del proyecto, la cual podría ser uno o varios municipios o localidades, o bien describir en este apartado la cobertura propuesta por el proyecto.

**3. Nombre del proyecto:**

**4. Tipo de programa o proyecto:**

De conformidad lo establecido en los numerales 2 y 3 de los Lineamientos Costo y Beneficio se deberán tipificar los proyectos de acuerdo al tipo de inversión que se está realizando (infraestructura social, económica y gubernamental, proyectos de inmuebles, programas de adquisiciones, mantenimiento o estudios de preinversión).

**5. Monto total del programa o proyecto (\$):**

(Ver anexo 3 Calendario de Ejecución de Programas y Proyectos)

CALENDARIO DE EJECUCION				
AVANCE	MES 1	MES 2	MES N	TOTAL
FISICO (%)				
FINANCIERO (\$)				

**6. Principales componentes:**

**Catálogo de conceptos con precios unitarios**

**Monto (\$)**

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
		Esta cifra debe de coincidir con el monto total del proyecto.

**Aquí se deberá de indicar que activos comprende el proyecto**

En este apartado se deben listar aquellos activos que resulten de la realización del proyecto.

A continuación se ejemplifican las especificaciones requeridas según el tipo de proyecto.

**a) Mantenimiento**

- Reparaciones menores a sanitarios, impermeabilización y pintura

- Precios estimados de las reparaciones

*Monto total. Este monto deberá de coincidir estrictamente con el monto registrado en el formato de registro.*

**b) Obra pública**

- Ampliación de nuevos espacios para albergar un nuevo laboratorio.

- Precios unitarios por laboratorio estimados de construcción para la ampliación.

*Monto total. Este monto deberá de coincidir estrictamente con el monto registrado en el formato de registro.*

**c) Adquisición de equipos**

- Adquisición de 10 mesas

- Precios unitarios estimados de los activos

*Monto total. Este monto deberá de coincidir estrictamente con el monto registrado en el formato de registro.*

**7. Fuente de recursos:**

	(\$)	(%)
FIDEM:		100%
Estatad:		0%
Municipal:		0%
<b>Total:</b>		<b>100%</b>

## 8. Situación actual: (problemática)

Dentro de este apartado deben considerarse los siguientes elementos:

- Se deberá definir claramente el problema central que se pretende resolver en la situación actual con el proyecto, determinando los objetivos centrales y específicos del mismo. Como por ejemplo:

a) Escasez de servicios: Insuficiente infraestructura, necesidad de ampliación de la misma, problemas de mantenimiento que derivan en escasez de servicios

b) Obsolescencia de equipo: Características de la misma (años de vida útil, estado actual del equipo)

c) Falta de capacidad de las instalaciones: necesidad de ampliación

- Caracterización de la población y/o infraestructura afectada:

a) Estado de salud de la población

b) Obsolescencia del inmueble

c) Mal funcionamiento de las instalaciones (requerimiento de mantenimiento)

d) Falta de mobiliario y equipo

- Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar:

a) Temporalidad: ¿Por cuánto tiempo ha existido el problema? ¿Cómo ha evolucionado históricamente? y ¿Cómo evolucionaría si es que no se desarrolla el proyecto?

b) Relevancia: Se debe precisar si el problema refleja una circunstancia temporal (debido a una catástrofe natural, un hecho fortuito no previsto) o si es más bien de índole permanente o estructural.

c) Grado de avance: Porcentaje de la población que podría estar afectada por el problema (dicho porcentaje deberá estar sustentado por información cuantitativa y cualitativa).

Dentro de la problemática hay que tener en cuenta lo siguiente:



■ El problema no debe ser expresado como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

■ Presentar la problemática de una manera concisa y específica.

Incorrectamente formulado	Correctamente formulado
"No se ha llevado a cabo un programa de mantenimiento a la infraestructura y al equipo médico"	"Problemas de salud e ineficiencia en la atención médica derivado de la falta de mantenimiento al inmueble o equipo médico"
"No se con infraestructura adecuada"	"Limitada atención de salud por parte del Instituto por falta de espacios óptimos para la atención de la población"
"No existe un ecógrafo en el establecimiento"	"Limitado acceso a servicios de apoyo al diagnóstico"

## 9. "Alternativas de solución:

■ En este apartado se deberán plantear las acciones y proyectos alternativos que permitirán alcanzar el objetivo central, incluyendo la realización del proyecto o programa de inversión.

■ Toda alternativa deberá ser considerada cuando ésta solucione el problema identificado en el apartado de situación actual, y es necesario que la alternativa se lleve a cabo destinando los menores recursos posibles.

**"UNA ALTERNATIVA NO PUEDE CONSIDERARSE PERMANECER EN LA SITUACIÓN ACTUAL, Y SIEMPRE SE DEBERÁ INCLUIR UNA ALTERNATIVA ADICIONAL A LA QUE SE PLANTEA EN EL PROYECTO"**

## 10. "Razones por las que se eligió la solución más viable técnica y económicamente:

- En este apartado se deberán plantear las razones por las que se desecharon las alternativas de solución.
- Se deben explicar los motivos por los cuales el proyecto debe ser implementado, basándose en una comparación de las ventajas y desventajas que existen entre una situación con proyecto y las alternativas propuestas, de tal forma que se demuestre que la situación con proyecto denota mayor viabilidad técnica y económica.
- En la medida de lo posible, se deberán de enlistar los costos de las alternativas planteadas, ilustrando el hecho de que la alternativa propuesta por el proyecto es la más eficiente en términos de costos.
- Toda alternativa deberá ser desechada en los siguientes casos:

*Mayores los costos de realizar la alternativa*

*- Menor eficiencia en la solución de la problemática*

*- No contribuya satisfactoriamente en la solución de la situación actual*

## 11. Metas:

Señalar la meta que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.

Como por ejemplo:

- Metros cuadrados a pavimentar
- Metros de drenaje se introducirán
- Etc.

## 12. Beneficios:

Indicar que tipo de beneficios se obtendrán con la ejecución de la obra, así como el número de beneficiarios directos

### 13. Justificación económica:

Considerando todos los puntos anteriores señalar por qué se justifica en términos económicos la ejecución de este proyecto, donde se podrán mencionar otras consideraciones relevantes que no hayan sido señaladas en los puntos anteriores.

## Anexo V

### Anexo 2 Cartera de programas y proyectos 1/ Entidad Federativa o Municipio de:

Nº del Programa o Proyecto	Denominación o descripción general del programa o proyecto	Recursos solicitados (Pesos)	Meta		Ubicación Municipio y Localidad	Instancia Ejecutora o Unidad responsable
			Programas	Unidad de medida		
TOTAL						

1/ La entidad federativa asume plenamente, por sí misma, los compromisos y responsabilidades vinculadas con las obligaciones jurídicas, financieras y de cualquier otro tipo relacionadas con los programas, proyectos y acciones contenidas en este formato, así como en todo lo relativo a los procesos que comprendan la justificación, contratación, ejecución, control, supervisión, comprobación e integración de Libros Blancos, según corresponda, rendición de cuentas y transparencia, para dar pleno cumplimiento a las disposiciones legales y normativas aplicables.

## Anexo VI

### Anexo 3 Calendario de ejecución de programas y proyectos 1/ Entidad Federativa o Municipio de:

Nº del Programa o Proyecto	Denominación o descripción general del programa o proyecto	Avance	Cubrimiento presupuestal			
			Marzo	Abril	Mayo	Total
1	0	Fiscal (%)				0%
		Financiero (\$)				-

(\$) = Pesos.

1/ La entidad federativa asume plenamente, por sí misma, los compromisos y responsabilidades vinculadas con las obligaciones jurídicas, financieras y de cualquier otro tipo relacionadas con los programas, proyectos y acciones contenidas en este formato, así como en todo lo relativo a los procesos que comprendan la justificación, contratación, ejecución, control, supervisión, comprobación e integración de libros blancos, según corresponda, rendición de cuentas y transparencia, para dar pleno cumplimiento a las disposiciones legales y normativas aplicables.

Nota: Es importante reflejar en el calendario el tiempo necesario para la licitación y adjudicación de la obra, en su caso.

El avance fiscal y financiero son independientes, el fiscal debe ser conforme a la programación del avance de obra. El financiero de acuerdo al anticipo y los pagos subsecuentes.

### **Bibliografía (Manual del participante).**

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2007). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio 2007. México: Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congresos de la Unión. (2007). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. México: Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2007). Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. México: Diario Oficial de la Federación.

SHCP, (2007). Reglas de Operación del Fideicomiso. México.

SHCP, (2007) Lineamiento para la elaboración y presentación de los análisis costo y beneficio de los programas y proyectos de inversión. México: Diario Oficial de la Federación.