



Universidad Veracruzana



## Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA)

**Grupo de Investigación:** *Estudios Contemporáneos del Desarrollo y Comportamiento de las Organizaciones Públicas y Privadas<sup>1</sup>*

# Informe de Investigación

El impacto de los programas de capacitación para el manejo de fondos federales (2016):  
el caso de los funcionarios públicos de los entes estatales y municipales.

Juan Manuel Ortiz García  
Milagros Cano Flores  
Oscar González Muñoz  
Enrique Jiménez Oliva  
María Elena Pensado Fernández  
Xóchitl Hernández Torres

## Contenido

---

<b>CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
<b>III. RESULTADOS</b> .....	<b>14</b>
<b>III.1. ENTES ESTATALES</b> .....	<b>15</b>
<b>IV. CONCLUSIONES ENTES ESTATALES</b> .....	<b>38</b>
<b>V. RECOMENDACIONES ENTES ESTATALES</b> .....	<b>41</b>
<b>VI. RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
<b>VI.1. ENTES MUNICIPALES</b> .....	<b>44</b>
<b>VII. CONCLUSIONES ENTES MUNICIPALES</b> .....	<b>72</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES ENTES MUNICIPALES</b> .....	<b>74</b>
<b>IX. ANEXOS</b> .....	<b>76</b>
<b>IX.1. INSTRUMENTO PARA ENTES ESTATALES</b> .....	<b>77</b>
<b>IX.2. INSTRUMENTO PARA ENTES MUNICIPALES</b> .....	<b>79</b>

## I. Introducción

---

La interrelación entre Instituciones de Educación Superior de nuestro país, y los agentes que forman parte del entorno político, económico y social genera oportunidades que resultan determinantes para lograr los niveles de desarrollo humano desde diferentes visos; por lo que su resultado contribuye sustantivamente al fortalecimiento del entorno en su conjunto.

Actualmente, la Universidad Veracruzana es muestra de lo expresado, y su tarea de vinculación con la sociedad se ha concebido como una estrategia institucional transversal a las funciones de docencia, investigación y difusión cultural y extensión, que constituye en la interface de articulación de las funciones sustantivas de la universidad con las realidades diferenciadas de los sectores sociales.

En correspondencia a esta labor, el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) mantiene vigente su compromiso social mediante la atención a los diferentes sectores que integran la sociedad veracruzana, convirtiéndose en el eje toral de nuestro quehacer. Por lo que actualmente, esta labor se lleva a cabo a través de sus tres líneas de investigación articuladas: Gestión Pública, Gestión Empresarial y Gestión de Organizaciones no lucrativas.

En el contexto de la gestión pública, se han llevado a cabo proyectos de vinculación con el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), que han permitido un intercambio de experiencias que constituyen un intercambio de saberes orientados a la generación de conocimientos que resultan social y académicamente pertinentes.

El presente trabajo de investigación muestra resultados producto del análisis e interpretación de una base de datos acerca de la opinión de los servidores públicos estatales y municipales que asistieron a las diferentes acciones de capacitación para el manejo de fondos federales, periodo 2016, implementadas precisamente por el ORFIS.

## II. Metodología

A partir del objetivo específico de este trabajo: evaluar el impacto de los programas y acciones de capacitación que el ORFIS llevó a cabo para los funcionarios públicos de los diferentes entes estatales y municipales durante el año 2016, se elaboró un instrumento técnico (ver anexo), que integró cuatro rubros: Aprendizaje (A), Relevancia (R), Transferencia (T) y Comentarios generales (C).

No.	ENTE ESTATAL	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
1	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz	4
2	Comisión del Agua del Estado de Veracruz	4
3	Consejo Estatal de Seguridad Pública	8
4	Fiscalía General del Estado	19
5	Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz	4
6	Instituto Veracruzano de Educación para los Adultos	5
7	Instituto Veracruzano de la Vivienda	7
8	Régimen Estatal de Protección Social en Salud	12
9	Secretaría de Desarrollo Social	11
10	Secretaría de Educación	5
11	Secretaría de Finanzas y Planeación	7
12	Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas	8
13	Secretaría de Salud	23
14	Secretaría de Seguridad Pública	22
15	Tribunal Superior de Justicia	14
	<b>TOTAL</b>	<b>153</b>

Este instrumento fue contestado debidamente por 153 servidores públicos estatales y 468 municipales distribuidos de la siguiente manera:

No.	MUNICIPIOS	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
1	ACAJETE	2
2	ACATLÁN	3
3	ACAYUCAN	5
4	ACTOPAN	3
5	ACULA	1
6	ACULTZINGO	2
7	AGUA DULCE	4
8	ÁLAMO TEMAPACHE	3
9	ALPATLÁHUAC	2
10	ALTO LUCERO	3
11	ALTOTONGA	4
12	ALVARADO	2
13	AMATITLÁN	2
14	AMATLÁN DE LOS REYES	3
15	APAZAPAN	3
16	ATLAHUILCO	1
17	ATOYAC	1
18	ATZACAN	3
19	BANDERILLA	3

No.	MUNICIPIOS	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
20	BENITO JUÁREZ	3
21	BOCA DEL RÍO	2
22	CALCAHUALCO	4
23	CAMARÓN DE TEJEDA	3
24	CAMERINO Z. MENDOZA	3
25	CARLOS A. CARRILLO	3
26	CARRILLO PUERTO	1
27	CASTILLO DE TEAYO	1
28	CATEMACO	2
29	CAZONES DE HERRERA	6
30	CERRO AZUL	1
31	CHACALTIANGUIS	1
32	CHICONAMEL	5
33	CHICONTEPEC	1
34	CHINAMECA	1
35	CHOCAMÁN	5
36	CHONTLA	2
37	CHUMATLÁN	1
38	CITLALTEPETL	3
39	COACOATZINTLA	2
40	COAHUITLÁN	2
41	COATEPEC	1

<b>No.</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS</b>
<b>42</b>	COATZACOALCOS	6
<b>43</b>	COATZINTLA	1
<b>44</b>	COMAPA	4
<b>45</b>	CÓRDOBA	6
<b>46</b>	COSAMALOAPAN	3
<b>47</b>	COSAUTLÁN DE CARVAJAL	2
<b>48</b>	COSOLEACAQUE	2
<b>49</b>	COTAXTLA	1
<b>50</b>	COXQUIHUI	2
<b>51</b>	COYUTLA	3
<b>52</b>	CUICHAPA	1
<b>53</b>	CUITLÁHUAC	3
<b>54</b>	EL HIGO	4
<b>55</b>	EMILIANO ZAPATA	3
<b>56</b>	ESPINAL	1
<b>57</b>	FILOMENO MATA	3
<b>58</b>	FORTÍN	1
<b>59</b>	GUTIÉRREZ ZAMORA	3
<b>60</b>	HIDALGOTITLÁN	2
<b>61</b>	HUATUSCO	5
<b>62</b>	HUAYACOCOTLA	3
<b>63</b>	HUEYAPAN DE OCAMPO	4

<b>No.</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS</b>
<b>64</b>	HUILOAPAN DE CUAUHTÉMOC	2
<b>65</b>	IGNACIO DE LA LLAVE	1
<b>66</b>	ISLA	1
<b>67</b>	IXCATEPEC	2
<b>68</b>	IXHUACÁN DE LOS REYES	2
<b>69</b>	IXHUATLÁN DE MADERO	1
<b>70</b>	IXHUATLÁN DEL CAFÉ	3
<b>71</b>	IXHUATLÁN DEL SURESTE	2
<b>72</b>	IXHUATLANCILLO	2
<b>73</b>	IXMATLAHUACAN	2
<b>74</b>	IXTACZOQUITLÁN	4
<b>75</b>	JALACINGO	3
<b>76</b>	JALCOMULCO	5
<b>77</b>	JÁLTIPAN	3
<b>78</b>	JAMAPA	2
<b>79</b>	JESÚS CARRANZA	4
<b>80</b>	JILOTEPEC	4
<b>81</b>	JOSÉ AZUETA	3
<b>82</b>	JUAN RODRÍGUEZ CLARA	5
<b>83</b>	LA ANTIGUA	3
<b>84</b>	LA PERLA	1
<b>85</b>	LANDERO Y COSS	3



<b>No.</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS</b>
<b>86</b>	LAS MINAS	1
<b>87</b>	LAS VIGAS DE RAMÍREZ	2
<b>88</b>	LOS REYES	1
<b>89</b>	MALTRATA	3
<b>90</b>	MARTÍNEZ DE LA TORRE	2
<b>91</b>	MECATLÁN	3
<b>92</b>	MECAYAPAN	1
<b>93</b>	MEDELLÍN	2
<b>94</b>	MIAHUATLÁN	1
<b>95</b>	MINATITLÁN	4
<b>96</b>	MISANTLA	3
<b>97</b>	MOLOACÁN	1
<b>98</b>	NANCHITAL	2
<b>99</b>	NARANJAL	4
<b>100</b>	NARANJOS - AMATLÁN	4
<b>101</b>	NAUTLA	3
<b>102</b>	NOGALES	2
<b>103</b>	OLUTA	1
<b>104</b>	OMEALCA	2
<b>105</b>	ORIZABA	3
<b>106</b>	OTATITLÁN	2
<b>107</b>	OTEAPAN	1

<b>No.</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS</b>
<b>108</b>	OZULUAMA	3
<b>109</b>	PÁNUCO	1
<b>110</b>	PAPANTLA	3
<b>111</b>	PASO DE OVEJAS	2
<b>112</b>	PASO DEL MACHO	2
<b>113</b>	PLATÓN SÁNCHEZ	3
<b>114</b>	PLAYA VICENTE	5
<b>115</b>	POZA RICA DE HIDALGO	4
<b>116</b>	PUEBO VIEJO	1
<b>117</b>	RAFAEL DELGADO	2
<b>118</b>	RÍO BLANCO	1
<b>119</b>	SALTABARRANCA	4
<b>120</b>	SAN ANDRÉS TUXTLA	4
<b>121</b>	SAN JUAN EVANGELISTA	1
<b>122</b>	SAN RAFAEL	3
<b>123</b>	SANTIAGO TUXTLA	2
<b>124</b>	SAYULA DE ALEMÁN	3
<b>125</b>	SOCHIAPA	2
<b>126</b>	SOCONUSCO	2
<b>127</b>	SOLEDAD ATZOMPA	3
<b>128</b>	SOLEDAD DEL DOBLADO	1
<b>129</b>	SOTEAPAN	3

No.	MUNICIPIOS	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
130	TAMALÍN	1
131	TAMIAHUA	4
132	TAMPICO ALTO	4
133	TANCOCO	2
134	TANTIMA	3
135	TATAHUICAPAN DE JUÁREZ	2
136	TATATILA	2
137	TECOLUTLA	1
138	TEHUIPANGO	3
139	TEMPOAL	4
140	TENAMPA	3
141	TENOCHTILÁN	1
142	TEOCELO	3
143	TEPATLAXCO	4
144	TEPETLÁN	3
145	TEPETZINTLA	1
146	TEQUILA	1
147	TEXCATEPEC	6
148	TEXHUACAN	3
149	TEXISTEPEC	1
150	TEZONAPA	4
151	TIHUATLÁN	6

<b>No.</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS</b>
152	TLACHICHILCO	1
153	TLACOJALPAN	2
154	TLACOLULAN	1
155	TLACOTALPAN	3
156	TLACOTEPEC DE MEJÍA	3
157	TLALIXCOYAN	1
158	TLALTETELA	3
159	TLAPACOYAN	3
160	TLAQUILPA	4
161	TLILAPAN	1
162	TOMATLÁN	3
163	TONAYÁN	3
164	TOTUTLA	1
165	TRES VALLES	2
166	TUXPAN	5
167	TUXTILLA	2
168	ÚRSULO GALVÁN	4
169	VEGA DE ALATORRE	2
170	VERACRUZ	1
171	VILLA ALDAMA	3
172	XALAPA	3
173	XICO	6

No.	MUNICIPIOS	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
174	XOXOCOTLA	2
175	YANGA	2
176	YECUATLA	3
177	ZACUALPAN	1
178	ZARAGOZA	3
179	ZENTLA	4
180	ZONGOLICA	1
181	ZONTECOMATLÁN	6
182	ZOZOCOLCO DE HIDALGO	1
	<b>TOTAL</b>	<b>469</b>

Dicha aplicación se realizó mediante una plataforma tecnológica diseñada por el ORFIS y se integró en una base de datos para su análisis correspondiente. Con base en el análisis de la información se obtuvieron los siguientes resultados, mismos que se exponen en el siguiente orden:

1.- Entes Estatales

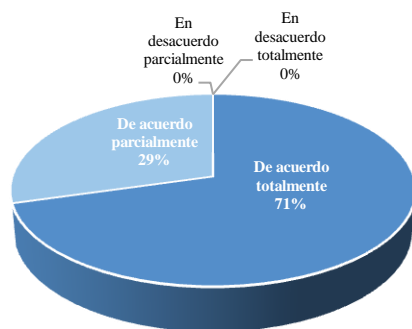
2.- Entes Municipales

### III. Resultados

---

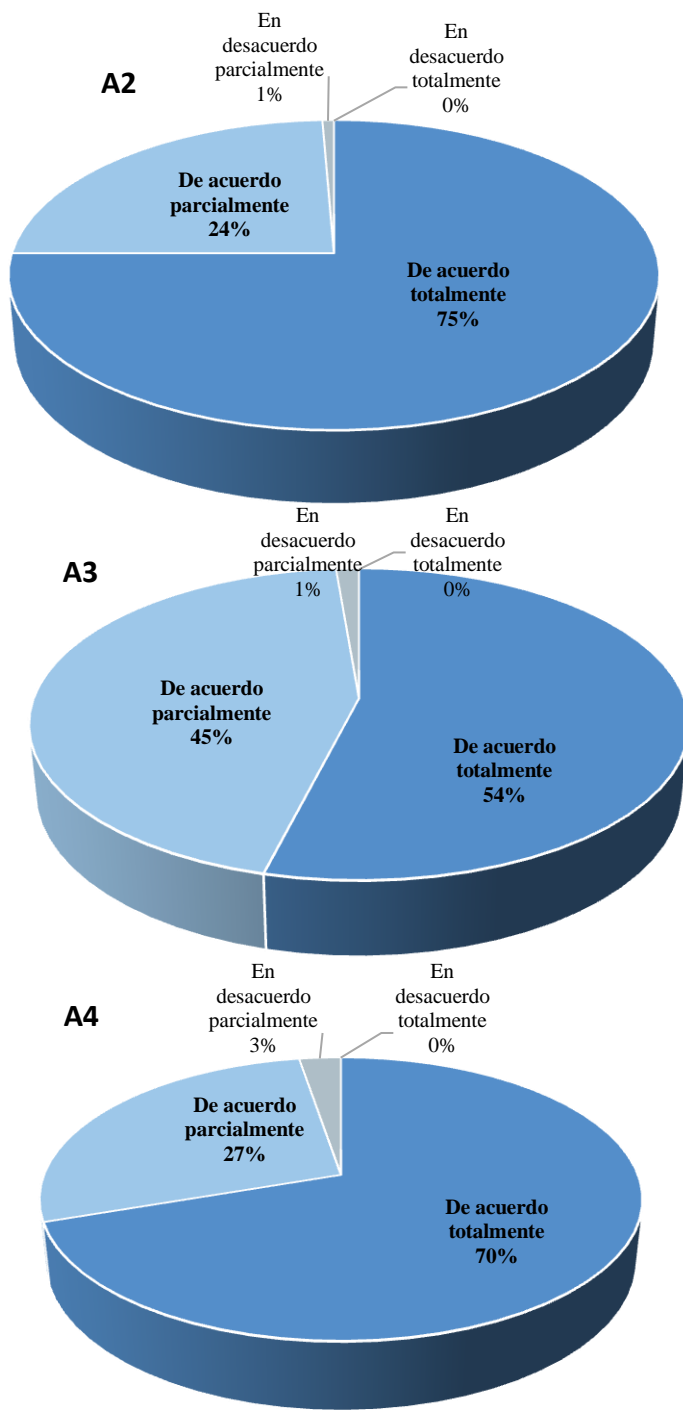
### III.1. Entes Estatales

#### A1. Congruencia de los objetivos del curso con el aprendizaje logrado



*Acorde a los datos que se presentan en este gráfico, en primera instancia se puede decir que se logró cumplir con los objetivos del curso impartido, ya que una alta proporción de encuestados opinó totalmente a favor de la concordancia de los mismos respecto al aprendizaje adquirido por parte de los participantes (71%). Sin embargo, no es posible pasar por alto que un poco más de una cuarta parte de los encuestados (29%) opinó estar de acuerdo solo parcialmente con esta afirmación lo que permite pensar que aun existen aspectos susceptibles de mejora que pueden abordarse en futuros cursos.*

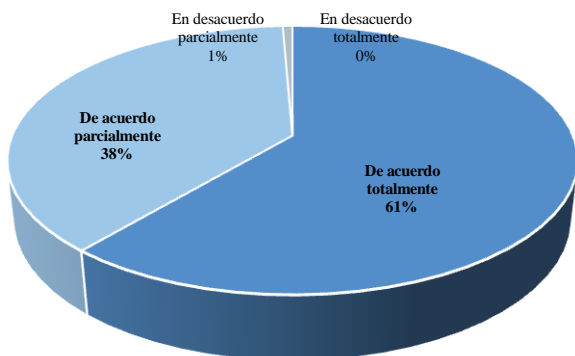
**A2 - A4. Contribución del curso al desarrollo de competencias**



*En lo que respecta al desarrollo de competencias como resultado del curso y con relación a los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas para aplicarlos y la modificación de la actitud para hacerlo de manera favorable, los datos expresados en los gráficos anteriores muestran una mayoritaria respuesta positiva. Sin embargo, el comportamiento estadístico del ítem que corresponde a las habilidades es importante tomarlo en cuenta ya que, en términos generales, alrededor de la mitad de los encuestados no está totalmente de acuerdo de que los cursos hayan servido para eso. Esto puede deberse, de manera hipotética y de acuerdo a otras respuestas a lo largo del cuestionario, de que los contenidos de los cursos carecieron de ejercicios prácticos, y se sobrecargaron de información teórica.*

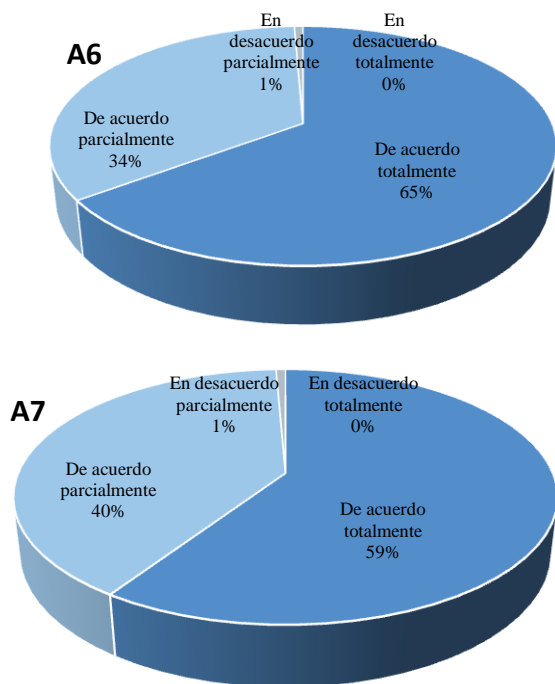


**A 5. Aportación del curso para identificar acciones preventivas que permitan controlar riesgos de irregularidades**



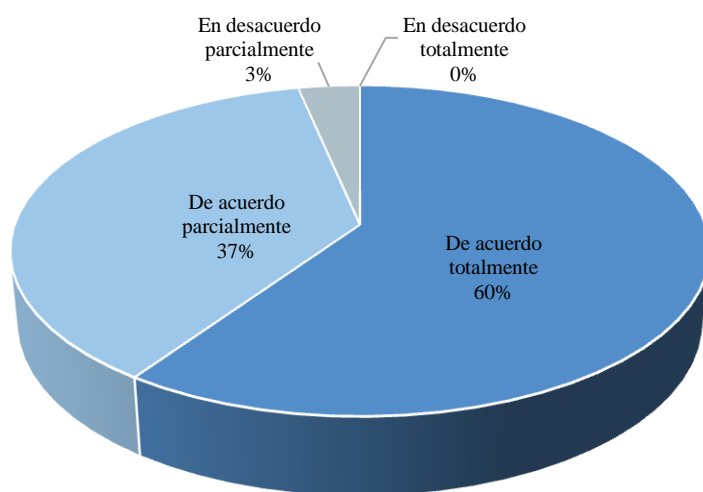
Un dato relevante en este gráfico es que alrededor de dos terceras partes de los encuestados opinó totalmente a favor de que a partir de la información recibida, tiene elementos técnicos y legales para poder prevenir acciones futuras que deriven en irregularidades en los procesos de gestión de los fondos. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores, existe una proporción considerable de encuestados que opinó de manera parcial respecto al resultado del curso; sería interesante conocer más a fondo la razón de estas opiniones.

**A6 y A7. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y su aplicación a situaciones reales de trabajo y a la efectividad en la obtención de resultados.**



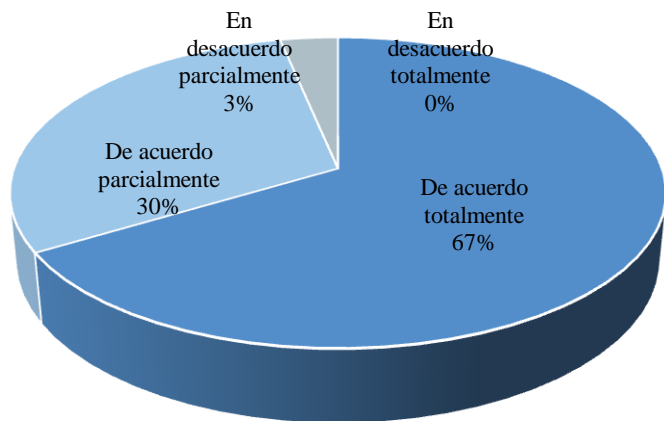
Un aspecto fundamental en los procesos de capacitación tiene que ver con la aplicabilidad de las competencias desarrolladas durante los cursos que correspondan; en este sentido, las que competen al curso objeto de análisis indican - acorde a la opinión de los encuestados- que es posible hablar a favor de una transferencia de dichas competencias a situaciones reales de trabajo y que ello puede hacerse en el marco de la efectividad. Ello, respaldado por la alta proporción -alrededor del 60%- de opiniones totalmente de acuerdo al respecto; sin embargo, y coincidiendo con los casos anteriores, no se puede descartar la opinión de aquellos que opinaron parcialmente respecto al ítem que nos ocupa, que aun cuando representan una proporción menor, por la importancia del tema, es de considerarse.

**A8. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y la prevención de observaciones derivadas de las auditorías practicadas.**



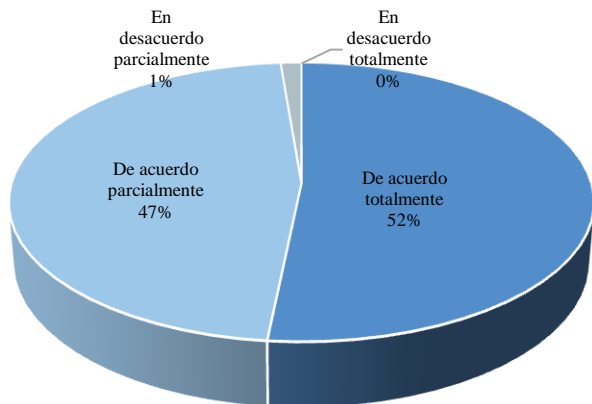
*Una de las responsabilidades institucionales en el contexto del manejo de recursos financieros para la actividad pública es el buen uso que de dichos recursos se haga. A través de las auditorías es posible conocer el ejercicio eficaz y transparente de los fondos, por un lado, o las inconsistencias o mal manejo por el otro. En este sentido y como lo indican los datos de la gráfica, nuevamente una proporción importante - 6 de cada 10 encuestados- señaló que la relación es positiva y de alta consideración. Sin embargo, la opinión del 40 % que no está completamente de acuerdo es necesario que se atienda en el diseño de futuros curso.*

**A9. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y el cumplimiento de las responsabilidades en el contexto de los recursos federales.**



*Uno de los contenidos susceptibles de abordarse en los cursos de capacitación son los que tienen como propósito incidir en la modificación de actitudes individuales o colectivas de los capacitandos. En los cursos impartidos un componente importante fue éste, y al respecto, un porcentaje muy alto - alrededor del 70% de los encuestados - señaló que la relación entre los cursos y las modificaciones actitudinales hacia el logro de los objetivos laborales fue positiva.*

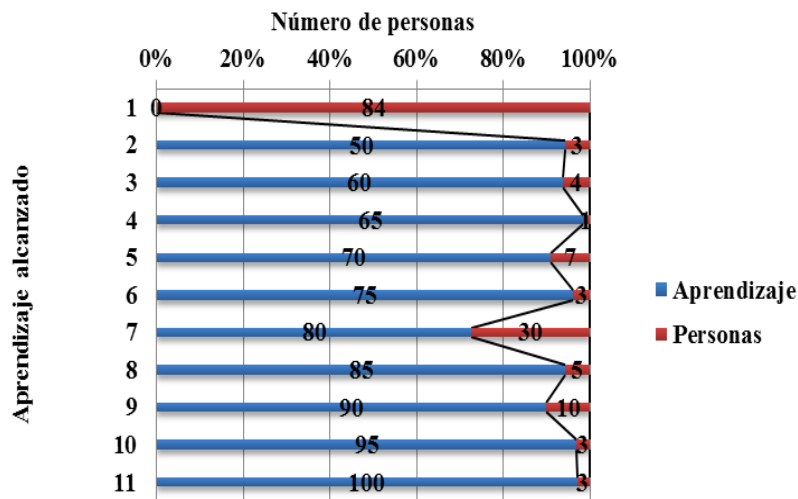
**A10. Eficiencia del aprendizaje resultante del curso de capacitación.**



*La opinión al respecto nos puede indicar que los cursos, de manera general, fueron eficientes. Si integramos para fines de análisis el porcentaje que opinó estar completamente de acuerdo con los que estuvieron parcialmente de acuerdo podemos señalar que el diseño e impartición de los cursos cumplió con los objetivos planteados. Sin embargo un análisis específico nos debe indicar que casi la mitad de los encuestados si bien no señalaron que los cursos no fueron eficientes, sí dejaron ver que hay posibilidades y necesidad de que estos sean cada vez mejores.*

**A11.- Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?**

**Aprendizaje logrado en el curso de capacitación**



	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
■ Aprendizaje	100	95	90	85	80	75	70	65	60	50	0
■ Personas	3	3	10	5	30	3	7	1	4	3	84

Durante los cursos de capacitación que se otorgaron a servidores públicos de entes estatales, se aplicó una encuesta para evaluar diversos aspectos relacionados con la evaluación del aprendizaje. Con relación al aprendizaje logrado en el curso, solo contestaron 69 personas de 153 (el 55% no contestó esta pregunta), de las cuáles el 43.5% argumentaron haber alcanzado el 80% de aprendizaje. Esto significa que el curso tuvo efectividad en sus objetivos y permitió obtener información para mejorar en las próximas ediciones.

**A12.- Razones por las cuales NO se logró el 100% de aprendizaje:**

*Los argumentos que expresaron sobre la razones por las que **no** lograron un 100% de aprendizaje, se resumen en tres variables: Tiempo, contenido del curso, ejercicios realizados.*

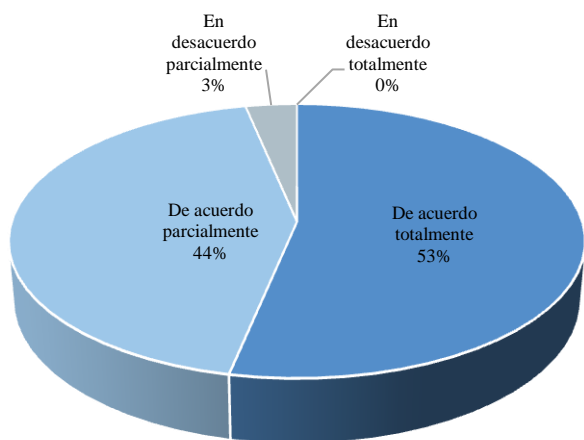
*En la variable tiempo, consideran que fue insuficiente para completar el curso y poder analizar las reglas específicas de los fondos. La distribución de los temas de acuerdo a los tiempos establecidos fue, a decir de los encuestados, incorrecta pues quedaron algunos temas sustantivos sin una revisión a profundidad.*

*Referente al contenido del curso, se identifica que los temas propuestos no se abarcaron en su totalidad, además de proporcionar demasiada información de los temas tratados en poco tiempo, lo que no permite que se asimile la información proporcionada para la operación de los programas y el sustento legal correspondiente.*

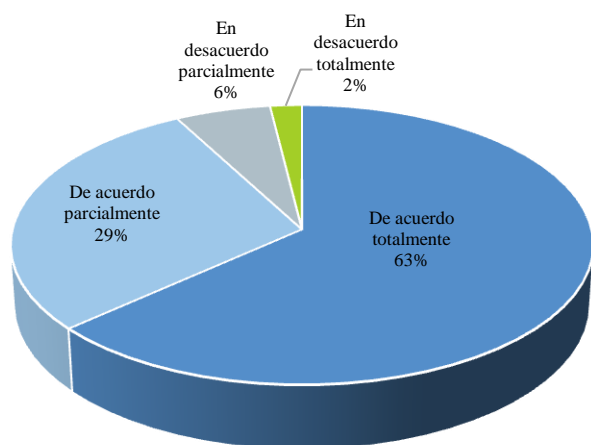
*Los ejercicios y ejemplos utilizados en el curso, suponen que requieren de más práctica y procesos específicos que permitan solventar observaciones; así como la utilización de casos concretos y prácticos durante el curso.*

**A13.- Respecto a la suficiencia de los cursos para mejorar los procesos, procedimientos, y en general, el resultados del trabajo, la opinión de los encuestados se refleja en el siguiente gráfico:**

*Podemos concluir a partir del gráfico que los contenidos de los cursos fue suficiente de acuerdo a los objetivos que la institución se planteó obtener. Alrededor de la mitad de los encuestados opinó que los contenidos revisados fueron los necesarios, quedando la otra mitad con una opinión positiva al respecto pero con sugerencias implícitas de mejora.*



**A14.- Con relación a la importancia de los conocimientos previos al curso, la opinión de los encuestados es la siguiente:**



*Se puede analizar que la mayoría de los encuestados señalaron que resultan muy importantes los conocimientos previos con los cuales los capacitados asistieron a los cursos. Debido a la especificidad y detalle técnico de los temas abordados, el mayor o menor aprovechamiento de los contenidos podemos decir que tiene una relación directamente proporcional con la experiencia del servidor público capacitado.*

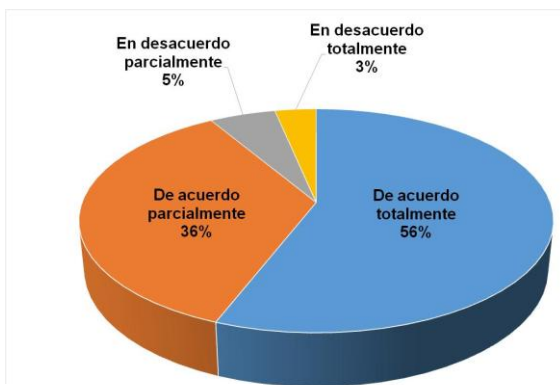
**R1.- Relevancia del curso de capacitación para el desarrollo de actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales.**

*Un aspecto que debe tenerse en cuenta es la practicidad en los cursos de capacitación, si se desea la formación integral de los capacitados. En el caso que nos ocupa y acorde a los datos expresados en el presente gráfico, esto parece suceder ya que una proporción considerable –el 69%- dejó ver que en el curso al que nos referimos en este reporte fue relevante para el desarrollo de actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales. Sin embargo, es importante conocer las causas de los que no opinan en este sentido.*



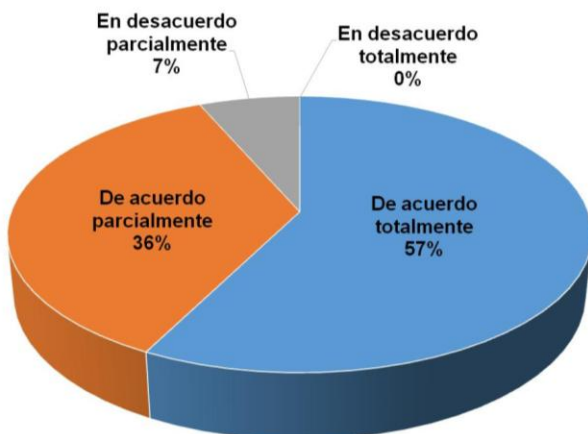
**R2.- Relación de los contenidos del curso con actividades y responsabilidades cotidianas en materia de administración de recursos federales.**

*De los contenidos del curso, una parte de los encuestados –92% -manifestó- estar de acuerdo –total o parcialmente- respecto a la relación de los contenidos con las actividades y responsabilidades en materia de administración de recursos federales, lo cual puede considerarse adecuado si pensamos que gran parte del quehacer de estas dependencias públicas corresponde a esta tarea. Sin embargo, es de destacar que un 8% no lo considera así, por lo que se deben conocer los argumentos que sustentan su respuesta.*



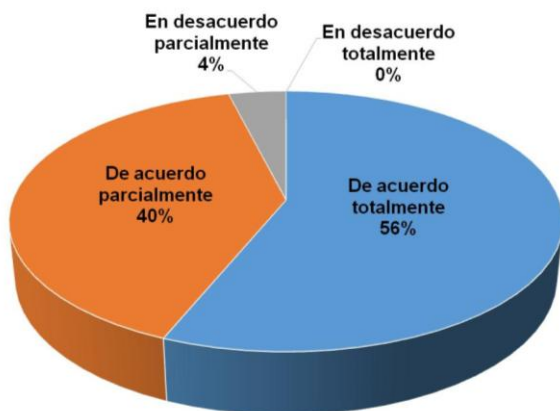


**R3.- Combinación dinámica y adecuada con estrategias teóricas y prácticas.**



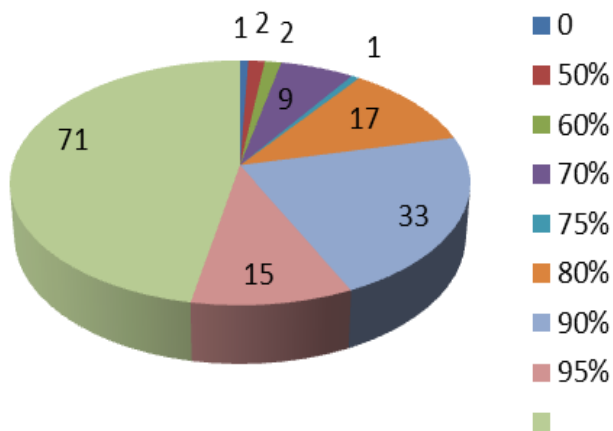
*Dado que el sentido de los cursos de capacitación debe orientarse al perfeccionamiento de las actividades de la labor encomendada, el diseño de los mismos debe atender los aspectos teórico-prácticos. Los datos aquí expresados permiten visualizar que aun cuando un poco más de la mitad de los participantes opina estar totalmente de acuerdo con la dinámica del curso impartido, el 36% opina estar parcialmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo, lo que hace pensar en el diseño de posteriores cursos que refuercen tanto la teoría como la práctica, a fin de que dichos cursos tengan un mayor impacto.*

**R4.- Ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje.**



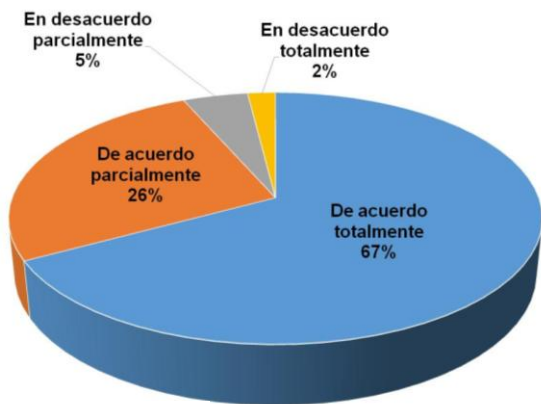
*Los datos expresados en este gráfico también nos indican que más de la mitad de los participantes opina estar totalmente de acuerdo con la relación entre los contenidos del curso y el aprendizaje. No obstante, una porción considerable lo hace sólo de manera parcial; ello puede deberse a la naturaleza del trabajo desarrollado, por lo que es recomendable hacer un análisis de los contenidos de dicho trabajo, para definir los ejercicios llevados a cabo en el curso.*

**R6 y R7: Relevancia del curso**



De acuerdo con la gráfica, se percibe que la mayor parte de los encuestados consideran relevante lo desarrollado durante el curso ofrecido. Sin embargo, destaca el caso de 75 personas que consideran un nivel de relevancia atribuido al 70% dejando claro con ello, que los cursos resultan perfectibles para ser en consecuencia más relevantes de acuerdo con las expectativas por cumplir

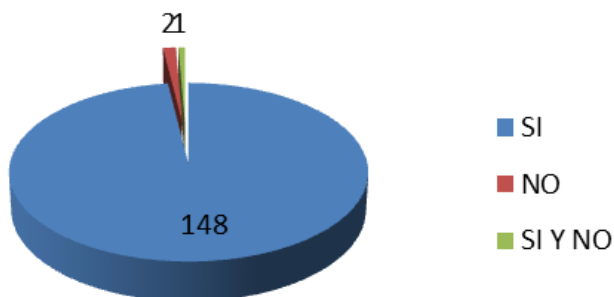
**R5.- Aporte de contenidos para el aprendizaje, específicamente en el tramo de responsabilidad.**



Aún cuando la proporción es un tanto menor que el gráfico anterior, los participantes opinan estar de acuerdo con el hecho de que hay una relación directa entre los contenidos del curso implementado específicamente con su tramo de responsabilidad relacionada con la administración de recursos federales, lo cual aporta a los propósitos del curso; sin embargo, también existe otra proporción en desacuerdo parcial y total -7%- que no se manifiesta de la misma forma. Se requiere revisar los contenidos en cuanto a este tema se refiere.

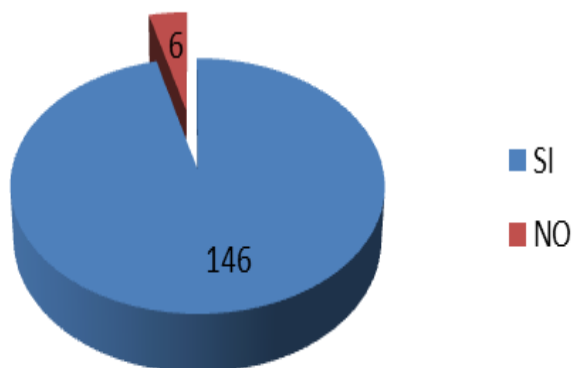
**R8 y R9: Respecto a las causas de las irregularidades e identificación de acciones correctivas, las opiniones fueron las siguientes:**

*De acuerdo con la gráfica, se percibe que el 94% de los encuestados aprecia el efecto de los cursos accedidos. Aunque llama la atención que un 1% cuestiona el caso de haber analizado sus irregularidades al margen del curso, sin profundizar en las causas atribuidas durante su desarrollo.*

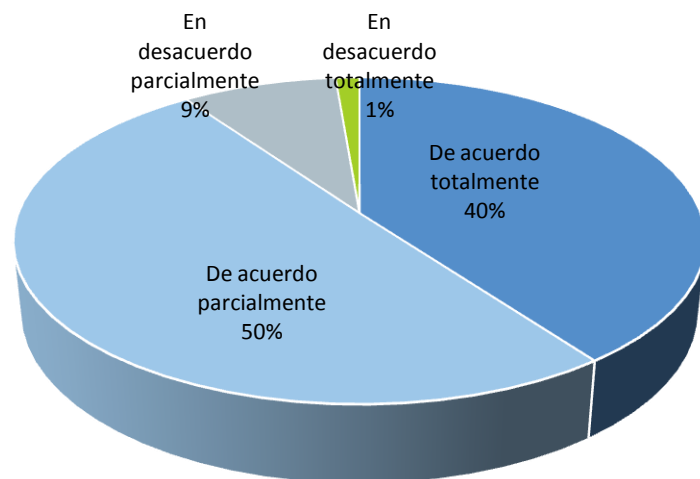


**R9**

*De acuerdo con la gráfica, se observa que el 93% de los encuestados reconoce identificar acciones para eliminar y/o mitigar riesgos. Sin embargo, destaca que el 7% de los encuestados considera no hacerlo en medio de los cursos ofrecidos. Por lo que siembra un área de oportunidad a los contenidos a desarrollar basados específicamente en acciones para evadir riesgos y/o corregir acciones.*



**T1 Ha compartido los conocimientos del curso con todo el personal de su área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas**

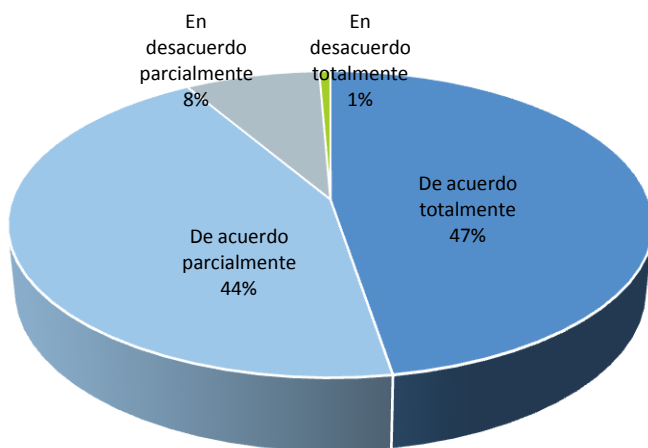


Con base en los resultados, este gráfico expresa que la mitad de los encuestados, ha compartido parcialmente los conocimientos del curso con todo el personal de su área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas. El 40% de las respuestas menciona estar de acuerdo totalmente en tal sentido, lo que por una parte contribuye a extender los conocimientos del curso a más miembros de la dependencia, no obstante será conveniente valorar si es éste el medio adecuado para permean con dichos conocimientos a los demás compañeros de trabajo, o se buscan otras alternativas para la participación de todos los empleados en los cursos, buscando de esta manera mayor beneficio para el objetivo que se pretende con la capacitación.

**T2.- En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?**

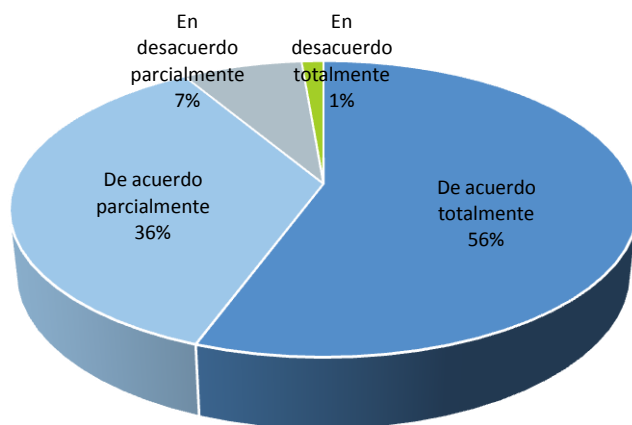
De acuerdo a las respuestas emitidas, casi la mitad de la población señaló como un compromiso institucional (o tal vez una instrucción) compartir la información recibida. La otra mitad de los encuestados, señalaron que los medios o acciones de replicación de la información fue en reuniones grupales, en las acciones cotidianas que requieren el trabajo en equipo y socialización de la información para la resolución de problemas.

**T3. El curso ha permitido la mejora de los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables**



*En gran medida el curso ha permitido a los participantes mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables, ya que un 47% responde estar de acuerdo totalmente y 44% de acuerdo parcialmente. Esto puede considerarse benéfico en virtud del impacto del curso en la etapa de planeación, como base para las acciones que realizan los participantes por medio del uso de recursos.*

**T4. He aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a sus actividades laborales cotidianas**



*El sentido del curso se sustenta en gran medida en la transferencia del contenido a las actividades laborales cotidianas de los trabajadores. Los datos que se expresan en el gráfico, permiten saber que el 56% de los participantes en el curso han aplicado los aprendizajes. No obstante, el 36% está de acuerdo sólo parcialmente. Aun cuando el 7% está en desacuerdo parcialmente y el 1% en desacuerdo totalmente, es conveniente analizar las razones por las cuales no han aplicado lo visto en el curso.*

**T5.- En su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?**

*En todas las fases del ciclo de la planeación, adjudicación, ejecución y comprobación de obras.*

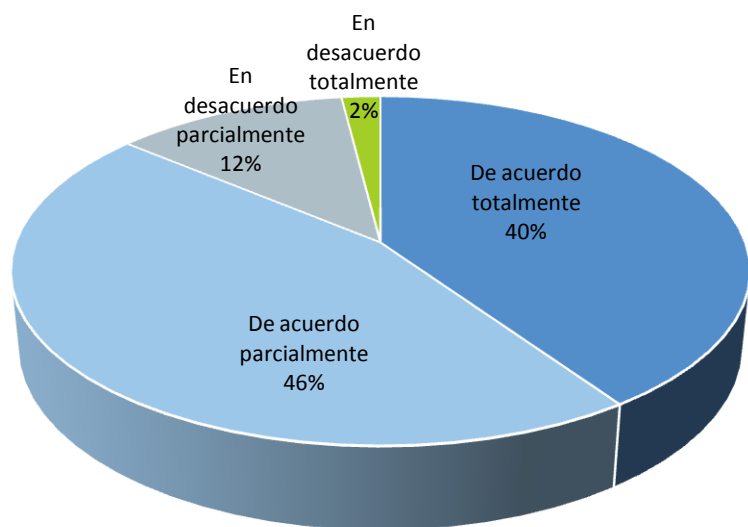
*En la gestión de financiamiento, así como en las actividades cotidianas que exigen la correcta aplicación de las normas fundamentalmente las que tienen que ver con la operación de fondos federales.*

*En el seguimiento de las auditorías ya iniciadas respecto al manejo de los fondos federales que exigen la homologación de criterios y mecanismos de control y seguimiento.*

**T6.- En caso negativo, las razones por las cuales no he aplicado lo visto en el curso son:**

*Las respuestas giraron en torno a cuestiones muy básicas ligadas al quehacer cotidiano de las personas capacitadas: las actividades que realizan no están vinculadas al ejercicio de fondos federales*

**T7. Como resultado del aprendizaje del curso, ha incorporado cambios efectivos en su trabajo**

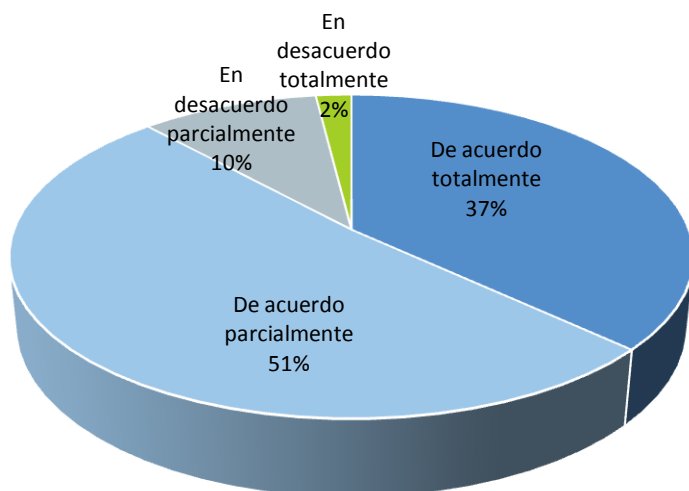


*Es evidente que como resultado de la capacitación se busquen y esperen cambios efectivos en el trabajo que realizan los empleados de entidades estatales. Aun cuando los resultados no muestran una tendencia sustantiva hacia esos cambios, los datos que se aprecian en el gráfico indican que 40% está de acuerdo totalmente. No obstante, una porción considerable lo hace sólo de manera parcial (46%); Habrá que hacer un análisis específico con los casos que opinan estar en desacuerdo parcialmente (12%) para conocer las causas específicas y alentar mayores cambios como resultado de la capacitación.*

**T8.- ¿En qué aspectos he incorporado los cambios efectivos?**

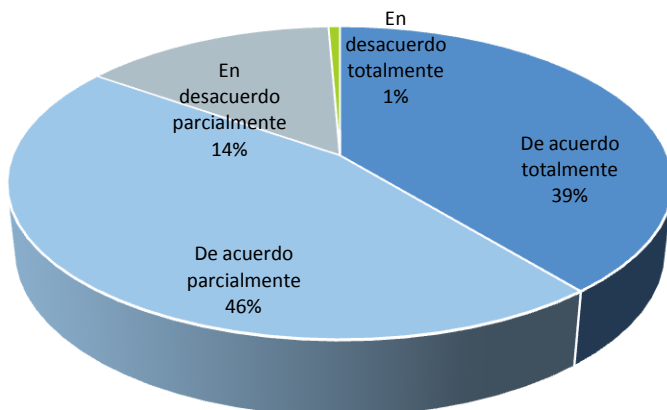
*Es importante señalar que las respuestas emitidas en esta pregunta giraron, la mayoría, en torno a las actividades de equipo que requieren una coordinación entre diferentes áreas. Algunas otras señalaron la utilidad de los conocimientos en torno a hacer mejor las actividades cotidianas: mejor control, identificación de problemas en el manejo de fondos federales, seguimiento a las auditorías.*

**T9. Como resultado del curso, observa cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales**



Los cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales es uno de los principales objetivos que se buscan con la capacitación. A pesar de ello, se considera bajo el porcentaje de quienes están de acuerdo totalmente en observar dichos cambios como resultado del curso. Asimismo, sólo el 51% está de acuerdo parcialmente. Y aunque parezca menor el porcentaje de quienes opinan estar en desacuerdo parcial o totalmente, se considera conveniente observar las causas específicas que no abonan al cambio en las decisiones y procedimientos.

**T10. Como resultado del curso, ha notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en su área de trabajo**



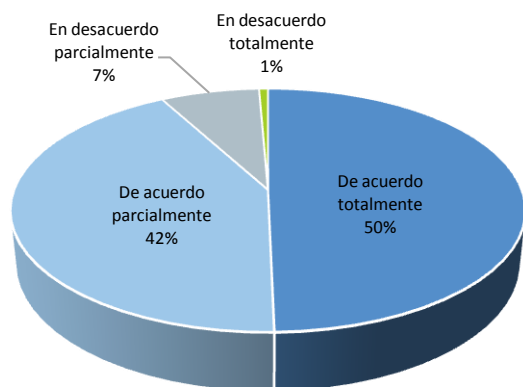
En cuanto a esta consideración, alrededor el 40% de los participantes se manifiesta totalmente de acuerdo en haber notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en su área de trabajo, como aportación del curso. Sin embargo, el 46% está de acuerdo sólo parcialmente y, en desacuerdo parcialmente lo está el 14%. Estos resultados pueden implicar que los contenidos del curso no se adecuen al trabajo o al área específica en la que laboran quienes no están de acuerdo totalmente, lo que da pauta para el desarrollo de un análisis específico por entidad y área de trabajo directa.



**T11.- En caso afirmativo, especifique.**

*Las respuestas a esta pregunta son muy variadas al tiempo de ser muy precisas de acuerdo al área de trabajo: mejor atención a las observaciones, mejor planeación y programación de los fondos federales, correctas medidas preventivas, mejor comunicación intra e inter áreas (trabajo en equipo con criterios homologados e institucionales), diseño de políticas internas que respondan a la realidad laboral y a la razón de ser de cada área (perfil del área), prevención de auditorías, entre otros.*

**T12. Los aprendizajes obtenidos en el curso han impactado positivamente las acciones en materia del ejercicio de recursos federales**



*Tomando en consideración que con el desarrollo de los cursos de capacitación se espera un impacto positivo en las acciones en materia de ejercicio de los recursos federales a través de una transferencia de conocimientos, es de destacar aquí que sólo el 50% de los encuestados responde estar de acuerdo totalmente con dicho impacto; asimismo, el 46% opina estar de acuerdo parcialmente. Si se busca una mayor transferencia y mejores resultados en el uso de los recursos federales auditables, se recomienda, además de tomar en cuenta los aspectos que facilitan y dificultan la aplicación de los conocimientos del curso, otros motivos que estén impidiendo el impacto esperado.*

**T13.- Con relación al tema de los recursos federales y su correcta aplicación, ¿qué aspectos considero facilitan la aplicación de los conocimientos del curso?**

*Primero, señalan, que el manejo de fondos federales sea una de sus tareas principales en su área de trabajo. Posterior a esto, que se ubique con exactitud los lineamientos de cada fondo; estar vinculado al proceso de gestión financiera y aplicar las normas correspondientes en este sentido. También resulta importante saber calcular los indicadores que corresponden a las acciones o proyectos que se ejecutan, así como adelantarse a posibles observaciones que se sucedan en el futuro. Resalta la propuesta de realizar talleres intra-áreas para replicar lo aprendido.*

**T14.- ¿Qué aspectos considero dificultan la aplicación de los conocimientos del curso en las actividades cotidianas que realizo?**

*A resaltar y considerar como prioridad de las instituciones: los encuestados destacaron la falta de comunicación como principal factor que limita la correcta aplicación de los conocimientos recibidos. Pero también señalaron que hubo exceso de información en los cursos y que no toda tiene una aplicación práctica; acerca de esto, señalan la necesidad de que los cursos sean mucho más prácticos (talleres) con la resolución de casos reales. Finalmente pero igualmente importante es, a decir de los encuestados, el desconocimiento de los ponentes de reglas y normas específicas en la aplicación de diferentes fondos federales.*

**C1.- Mis comentarios principales acerca de la transferencia de aprendizajes del curso a mi trabajo, son:**

*La transferencia de aprendizaje obtenido en el curso hacia la aplicación en las actividades laborales se concretaron en diversos comentarios acerca de la obtención de mayores conocimientos sobre la aplicación y distribución de los recursos federales; aspectos normativos que permiten un mayor control y mejor desempeño en la administración de los recursos federales que inciden en la obtención de mínimas observaciones y recomendaciones al momento de la fiscalización hecha por los Órganos Fiscalizadores; la realización de las actividades con mejor calidad y eficiencia obteniendo mayor rendimiento en el trabajo.*

*Resulta de importancia la participación de los mandos medios a los cursos para que puedan tener conocimiento de la oportuna comprobación y la operación de una correcta coordinación de los entes ejecutores y fiscalizadores en la aplicación del recurso; Finalmente, los asistentes del curso comentan que son constructivos y formativos y que deberían realizarse con mayor frecuencia.*

**C2.- Mis sugerencias para mejorar la transferencia de aprendizajes en beneficio de las prácticas en el uso de recursos federales, son:**

*Todo aprendizaje tiene sus beneficios, la forma en que se obtiene es susceptible de mejora y continuo cambio. La transferencia de conocimiento difiere en cada individuo, sin embargo, la constante práctica en las actividades diarias contribuye a la asimilación efectiva del aprendizaje obtenido.*

*Las sugerencias para la mejora de la transferencia del aprendizaje en beneficios de las prácticas en el uso de recursos federales que los participantes externaron se basan en: la continuidad por parte del ORFIS a los procesos de capacitación de forma periódica y por área ejecutora de cada secretaría que manejen recursos federales para una óptima aplicación de los mismos; al ser temas extensos y cambiantes, se sugiere incrementar el número de horas y reforzar estas acciones de capacitación disminuyendo la teoría y ejemplificando con casos reales y su fundamento, así como la utilización de dinámicas de grupo; la solución de dudas durante el desarrollo del curso; la asistencia de personal de niveles de toma de decisión; debido a que generalmente son las mismas personas las que acuden año con año a la capacitación, consideran irrelevante que cada vez se expliquen los fundamentos básicos de los fondos, por lo que sugieren abarcar temas más específicos y especializados; implementar un mecanismo para que los servidores públicos de mandos medios y superiores asistan a los cursos, toda vez que son ellos quienes toman las decisiones relevantes en el ejercicio de los recursos; intercambio de experiencias de cada*

*dependencia en la solvencia de observaciones y propuesta de soluciones; la obligación de recibir la capacitación a los servidores públicos responsables del manejo de los recursos financieros federales y estatales desde los altos mandos hasta el personal operativo sin excepción, para potenciar el impacto en la reducción de los índices de corrupción; crear como una obligación la transferencia del aprendizaje, con aplicaciones de exámenes teóricos y prácticos cada determinado tiempo, para mejorar los errores en la impartición de aprendizaje por parte del órgano encargado de esa tarea; integrar grupos pequeños y con material interactivo, que permita el intercambio de formas diferenciadas de aprendizaje. Utilizar plataformas de tecnologías de la información y la comunicación para que los participantes pudieran ingresar en cualquier momento a sus contenidos; comunicación constante entre las áreas involucradas de la dependencia; Utilización de modelos tópicos exclusivos del área invitada.*

## IV. Conclusiones Entes Estatales

---

Todo curso de capacitación para el trabajo tiene como finalidad subsanar deficiencias laborales detectadas a partir de un diagnóstico que identifique necesidades de formación y/o capacitación. Para el caso que ocupa el presente estudio, la propuesta se orientó al uso adecuado de los recursos federales por parte de los funcionarios públicos. En este sentido, los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los participantes del curso indicaron en lo general una orientación favorable; no obstante, y dadas las proporciones de respuestas parciales a favor de lo que cada ítem propuso, se puede derivar que si bien el curso previó la capacitación para el adecuado uso de dichos recursos, aún existen elementos susceptibles de mejora tanto en la planificación de los programas que corresponden, sobre todo en lo que respecta al planteamiento de los objetivos de aprendizaje como a la estructuración del contenido y las actividades a realizar, sin dejar de considerar los tiempos previstos y la forma de evaluar las competencias adquiridas. Ello, con base en una verdadera detección de necesidades de capacitación y en el marco de una planificación del personal a capacitar, mismo que debe de incluir tanto a personal directivo y ejecutivo, como al personal operativo que corresponda.

Con relación a la transferencia de conocimientos se afirma que este rubro constituye uno de los objetivos centrales de la formación y capacitación de recursos humanos, para dar sentido a estos procesos. A modo de síntesis, los resultados obtenidos en términos de la Transferencia, permiten reconocer que en gran medida los participantes en la capacitación comparten sus conocimientos con el personal del área laboral en la que se desempeñan, con miras a promover el mejoramiento de las acciones cotidianas, mostrando dicha mejora en los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables. Un importante número de participantes ha manifestado aplicar los aprendizajes del curso en sus actividades laborales; no obstante esto no se ha logrado plenamente, ya que el 36% de los encuestados menciona que sólo lo ha aplicado parcialmente.

Consideramos necesario apuntar que la transferencia de conocimiento difiere en cada individuo, sin embargo, la continua práctica en las actividades diarias favorece la asimilación del aprendizaje obtenido. Un dato importante al respecto expresado por los encuestados es que señalan, contundentemente, que la mejora en el proceso de transferencia del aprendizaje requiere de la participación de los servidores públicos desde los altos mandos hasta el personal operativo sin excepción, así como el uso de plataformas tecnológicas de la información para facilitar el acceso en cualquier momento a los contenidos del curso.

La incorporación de cambios efectivos en el trabajo resulta fundamental para poder afirmar que el curso impacta conforme los objetivos que persigue. En este sentido, se concluye al respecto que no se llega al 50% de respuestas en pleno acuerdo. Los resultados dejan ver que de manera parcial, con un 46% consideran los encuestados que se obtienen cambios efectivos en el trabajo que realizan. Dichos cambios también están referidos al ámbito de las decisiones y los procedimientos para el mejor manejo de los recursos federales. A este respecto, el 37% ha respondido que está de acuerdo totalmente, y el 51% parcialmente. Menos de la mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo en haber notado cambios importantes y objetivos en las acciones emprendidas en el área de trabajo en la que se desempeñan. A esto podría añadirse que sólo el 14% está de acuerdo parcialmente.

Finalmente, y considerando que con el desarrollo de los cursos de capacitación se espera un impacto positivo en las acciones en materia de ejercicio de los recursos federales a través de una transferencia de conocimientos, se aprecia en acuerdo total a un 50% de los participantes en el estudio y el 46% ha respondido que está de acuerdo parcialmente. Con base en este mapeo referido a la transferencia de conocimientos al área de trabajo y, particularmente a las actividades que competen al personal que de manera directa o indirecta está involucrado en el manejo de los recursos federales auditables, se obtienen las conclusiones siguientes:

Las respuestas obtenidas muestran una tendencia media a resultados favorables. Esto con base en los porcentajes obtenidos. A lo que se esperaría que en total acuerdo a cambios en planeación, decisiones y acciones, predominara un impacto decidido como resultado de la capacitación realizada.

Desde un ángulo de mayor grado, se puede afirmar que, de manera global, los resultados obtenidos de la capacitación en materia de transferencia, son en gran medida aceptables, si se considera que en casi todos los ítem abordados, se supera el 80% de las respuestas que agrupan las opciones de totalmente y parcialmente de acuerdo. Estos datos dejan ver que aun cuando no se puede hablar de un impacto esperado plenamente logrado, se tienen avances significativos. Empero, se sugiere ahondar en la investigación para conocer y atacar de manera estratégica las causas que impiden que la capacitación no tenga los resultados pretendidos.

Por los hallazgos generales del estudio, se puede adelantar que los cursos requieren de una revisión de contenido y de estrategias didácticas, así como de un seguimiento en el campo de aplicación y de una asesoría permanente a diferentes niveles jerárquicos de los entes fiscalizables. Otro de los elementos estudiados fue la replicación de la información. Se encontró que en los casos en los cuales sí hubo replicación, ésta se llevó a cabo por medio de reuniones grupales planeadas para tal fin o a través de las acciones cotidianas que requieren el trabajo en equipo y socialización de la información para la resolución de problemas.

Respecto a la aplicación de lo aprendido podemos sintetizar que ésta se llevo a cabo de manera general en todo el proceso de gestión de las obras, y de manera específica, en las actividades cotidianas que exigen la correcta aplicación y operación de fondos federales, así como en el seguimiento de las auditorías. Hacerlo bajo este método , permite atender las observaciones de manera más efectiva, así como llevar a cabo una mejor planeación y programación de los fondos federales y el diseño de políticas internas que respondan a la realidad laboral. Sin embargo, existen algunos elementos o circunstancias que no propician una adecuada aplicación de los conocimientos adquiridos, entre estas se puede señalar como fundamental la falta de comunicación al interior de las áreas y entre las áreas.

Un hallazgo importante en este trabajo fue que a decir de los encuestados, la practicidad de los contenidos de los cursos fue muy relevante pues permitió el desarrollo más eficiente de las actividades relacionadas con el ejercicio de fondos federales, sin embargo es de destacar que una parte importante de los encuestados refieren a que existen aspectos que se pueden mejorar, por ejemplo, la relación contenido - aprendizaje. Se considera también que se requiere de un diseño metodológico de los cursos más dinámico, de tal suerte que los capacitados asuman una posición activa durante a las sesiones.



## V. Recomendaciones Entes Estatales

---

Es evidente que en el marco de la contrucción de incipientes procesos democraticos de Mexico, su estructura gubernamental y prácticas administrativas vigentes, requieren acciones que legitimen la naturaleza y exigencias institucionales como evidencia de logro de *buenas prácticas gubernamentales*. Por ello, la misma estructura gubernamental ha reconocido la necesidad de dotar de instrumentos de capacitación pertinentes a las necesidades del recurso humano involucrado.

No obstante, reconocer la eficacia de la capacitación requiere de instrumentos de evaluación al alcance de aquellos que buscan lograr las competencias necesarias para cumplir los objetivos comunes para la Administración Pública, enmarcados en la transparencia y rendición de cuentas; las prácticas gubernamentales y el marco de la confiabilidad y certeza ciudadana.

Es el caso de los funcionarios públicos en la estructura Administrativa del Estado de Veracruz, quienes al frente de los entes estatales, requieren de instrumentos de capacitación para el manejo de fondos federales. Y por ello, el Órgano de Fiscalización del Estado de Veracruz (ORFIS) ha ofrecido cursos específicos de capacitación como una herramienta institucional adecuada a las necesidades de los servidores públicos, donde a partir de la encuesta aplicada, destaca fundamentalmente lo siguiente:

1. En el marco de la oferta de cursos de capacitación, se reconoce por parte de los servidores públicos, la experiencia del ORFIS en las áreas y procesos que corresponden a la gestión y aplicación de recursos públicos. Sin embargo, se requiere considerar cursos de capacitación adecuados a las necesidades específicas de cada una de las dependencias de las que proviene el servidor público. Por ello, se identifica como área de oportunidad para el ORFIS el coadyuvar al desarrollo de las propuestas de capacitación específicas.
2. En el marco del personal instructor-docente, el personal encuestado identifica que existen condiciones de mejora a la capacitación, por medio de una estructura temática aún más específica, reconociendo las necesidades de los entes involucrados y perfil del capacitando. Así, como lograr un óptimo uso del tiempo y de los recursos disponibles de que disponen los sujetos de capacitación y beneficio directo.
3. De manera similar, se recomienda que el personal contratado como capacitador, posea conocimientos de las características de las dependencias que componen a la Administración Publica del Estado de Veracruz y sus necesidades.
4. Respecto a lo percibido por parte de este equipo de trabajo y al encuestar a los sujetos egresados de los cursos de capacitación, esta investigación reconoce que es necesario que el sujeto de beneficio desarrolle actitudes y valores en el ámbito personal y estos sean compartidos por quienes componen la estructura gubernamental. Por ello, se recomienda que los cursos ofrecidos por el ORFIS fomenten una mayor

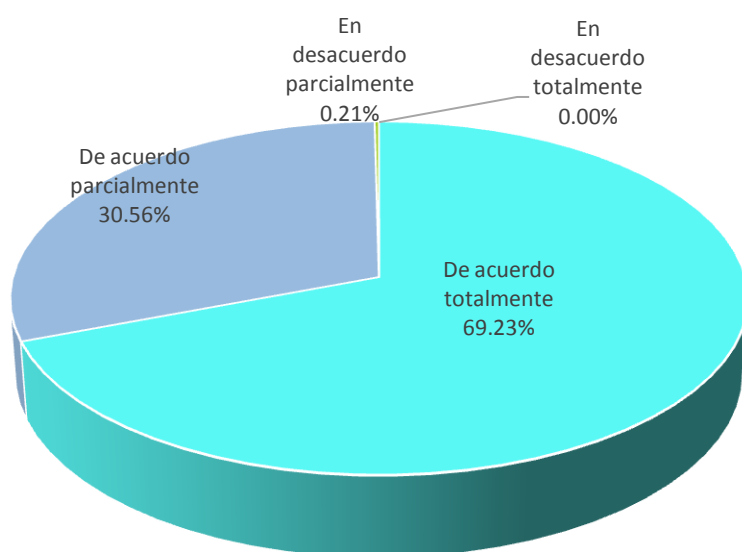
sensibilidad respecto a actitudes de trabajo como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la capacitación constante y respeto; así como aquellos valores individuales que benefician al desarrollo compartido como la honestidad y la tolerancia.

## VI. Resultados

---

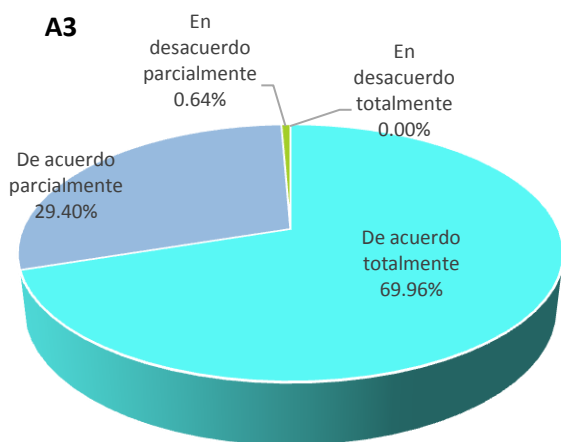
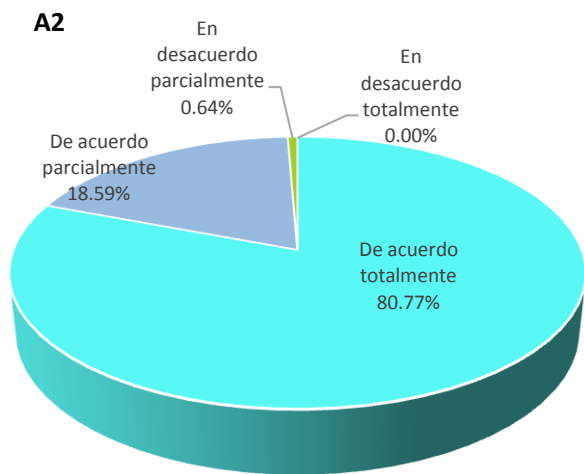
## VI.1. Entes Municipales

### A1. Congruencia de los objetivos del curso con el aprendizaje logrado

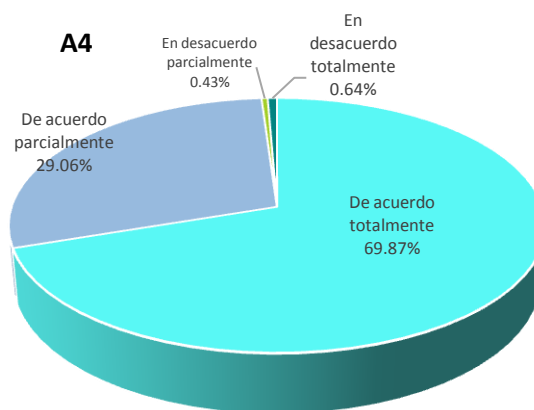


*Acorde a los datos que se presentan en este gráfico, en primera instancia se puede decir que se logró cumplir con los objetivos del curso impartido, ya que una alta proporción de encuestados opinó totalmente a favor de la concordancia de los mismos respecto al aprendizaje adquirido por parte de los participantes. Sin embargo, no es posible dejar de contemplar que alrededor de una tercera parte de ellos opinó que estaban de acuerdo sólo de manera parcial lo que permite pensar que aún existen aspectos susceptibles de mejora que pueden abordarse en futuros eventos de esta naturaleza.*

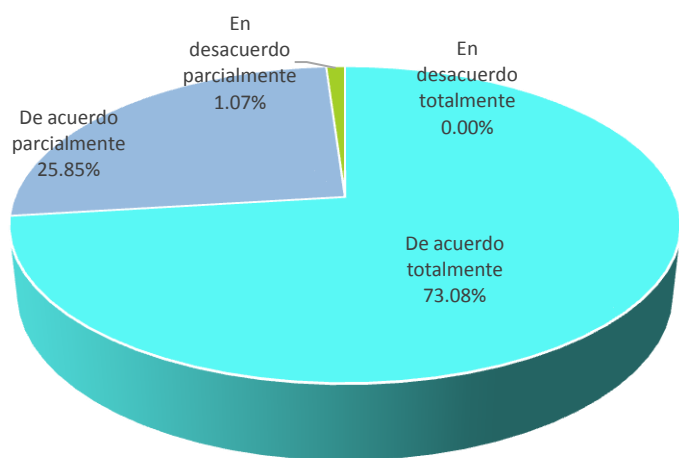
**A2 - A4. Contribución del curso al desarrollo de competencias.**



En lo que respecta al desarrollo de competencias como resultado del curso y en relación a los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas para aplicarlos y la modificación de la actitud para hacerlo de manera favorable, los datos expresados en los gráficos anteriores muestran una tendencia similar orientándose un poco hacia el aspecto de los conocimientos adquiridos, situación que puede observarse a favor del mencionado resultado. No obstante, y en similitud del ítem anterior, en los tres casos que aquí se presentan existe una proporción a considerar en cuanto a la opinión parcial de los resultados del curso obtenidos, lo que nos puede indicar que existen aspectos del curso que deben mejorar para próximas ediciones.



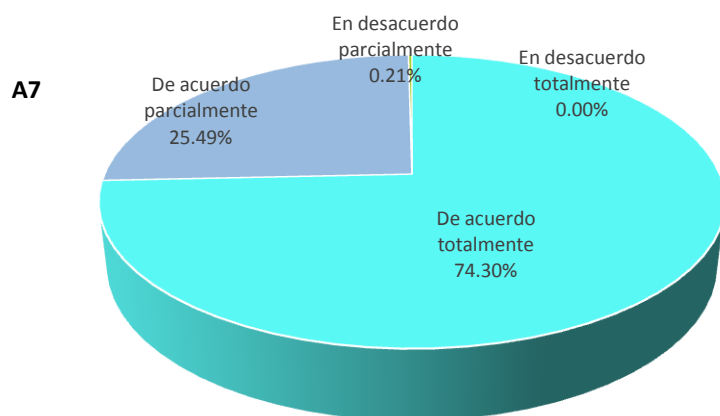
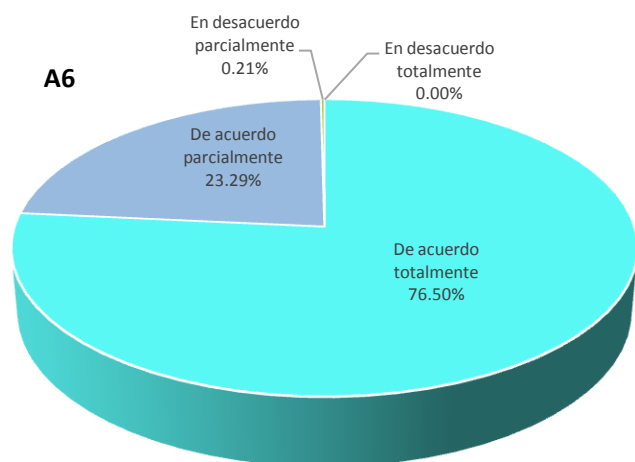
**A5. Aportación del curso para identificar acciones preventivas que permitan controlar riesgos de irregularidades.**



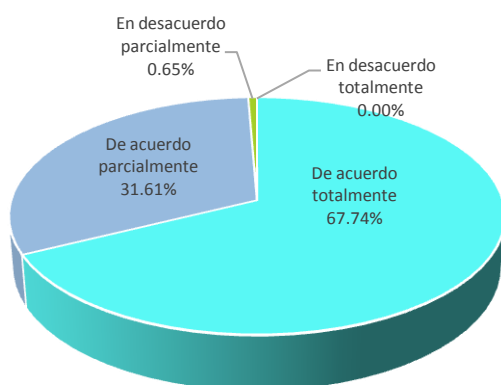
*Un dato relevante en este gráfico es que alrededor de tres cuartas partes de los encuestados opinó totalmente a favor de la aportación del curso en cuanto a facilitar la previsión del control de riesgos de irregularidades en el manejo del FISMDF. Con un enfoque positivo, es posible aseverar a favor de las bondades del curso en este sentido, lo que puede relacionarse con el desarrollo de competencias antes descrito como resultado del mismo. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores, existe una proporción considerable de encuestados que opinó de manera parcial respecto al resultado del curso; sería interesante conocer más a fondo la razón de estas opiniones.*

**A6-A7. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y su aplicación a situaciones reales de trabajo y a la efectividad en la obtención de resultados.**

*Un aspecto fundamental en los procesos de capacitación tiene que ver con la aplicabilidad de las competencias desarrolladas durante los cursos que correspondan; en este sentido, las que competen al curso objeto de análisis indican - acorde a la opinión de los encuestados- que es posible hablar a favor de una transferencia de dichas competencias a situaciones reales de trabajo y que ello puede hacerse en el marco de la efectividad. Ello, respaldado por la alta proporción de opiniones totalmente a favor; sin embargo, y coincidiendo con los casos anteriores, no se puede descartar la opinión de aquellos que opinaron parcialmente respecto al ítem que nos ocupa, que aun cuando representan una proporción menor, por la importancia del tema, es de considerarse.*



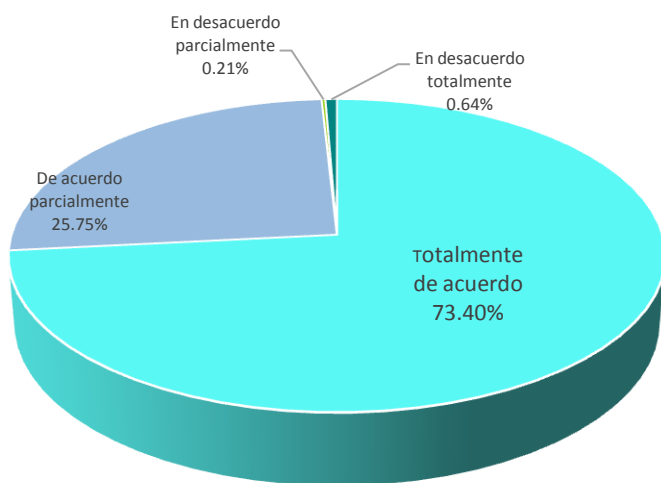
**A8. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y la prevención de observaciones derivadas de las auditorías practicadas.**



*Una de las funciones básicas del manejo de recursos financieros para la actividad pública es el buen uso que de dichos recursos se haga; a través de las auditorías es posible conocer la operatividad que corresponde, con las observaciones a que haya lugar. En este marco, una porción considerable de los encuestados opinó a favor de su preparación derivada del curso impartido, para evitar o prevenir los señalamientos realizados como resultado de las auditorías. No debe descartarse la opinión de quienes respondieron a favor pero sólo de manera parcial, ya que los mismos integran una proporción equivalente a una tercera parte de la población estudiada, lo que representa un área de oportunidad a abordar para futuros cursos.*

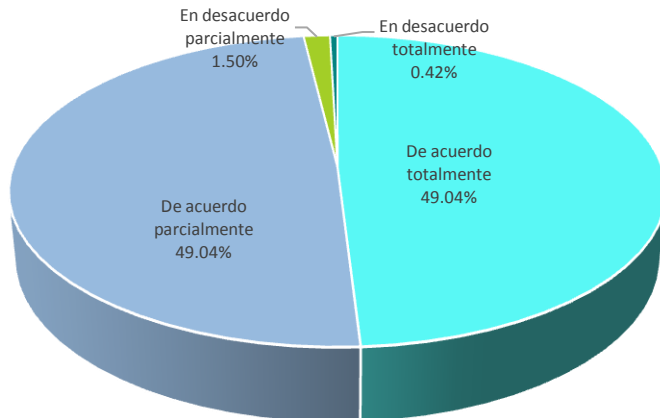


**A9. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y el cumplimiento de las responsabilidades en el contexto de la gestión del FISMDF.**



*Una de las competencias susceptibles de abordarse en los cursos de capacitación es la modificación de actitudes y ello puede estar relacionado precisamente con la actitud hacia el trabajo y en cuanto a las responsabilidades que ello conlleva. Al respecto, la opinión de quienes están totalmente de acuerdo en cuanto a la relación de su preparación como resultado del curso y el reconocimiento y aplicación de sus responsabilidades a la gestión del Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, guarda una proporción considerable en relación a los que opinan parcialmente respecto de esta relación, quienes representan la cuarta parte de la población estudiada por lo que debe ponerse atención para el diseño y ejecución de futuros cursos.*

**A10. Eficiencia del aprendizaje resultante del curso de capacitación.**

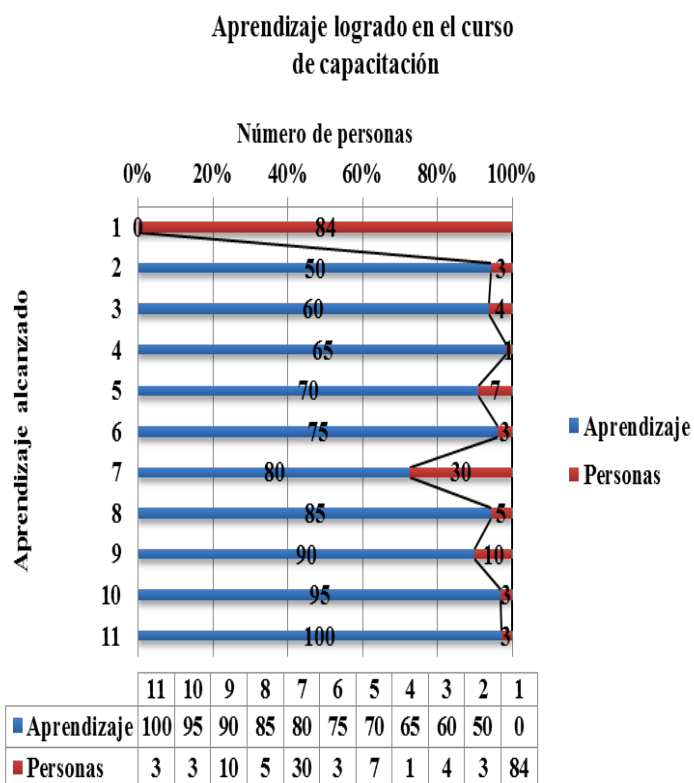


*Se incluye en la tabla de interpretación gráfico A-13 y A14*

**A11.- Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?**

La encuesta aplicada a servidores públicos de entes municipales para evaluar el aprendizaje logrado en el curso, fue contestada por 236 personas de 469, el cual representa el 50.3% de servidores públicos, con una abstención del 49.4% (233 personas) del total de la población en estudio.

El análisis de la gráfica indica que un mayor número de personas argumentaron haber alcanzado entre el 80 y 90 % de aprendizaje. Esto significa que el curso tuvo efectividad en sus objetivos y permitió obtener información para mejorar en las próximas ediciones.



**A12.-** Las razones por las cuales no logré el 100% de aprendizaje del curso son:

*Los argumentos que expresaron sobre la razones por las que no lograron un 100% de aprendizaje, se resumen en tres variables: contenido, desarrollo y duración del curso.*

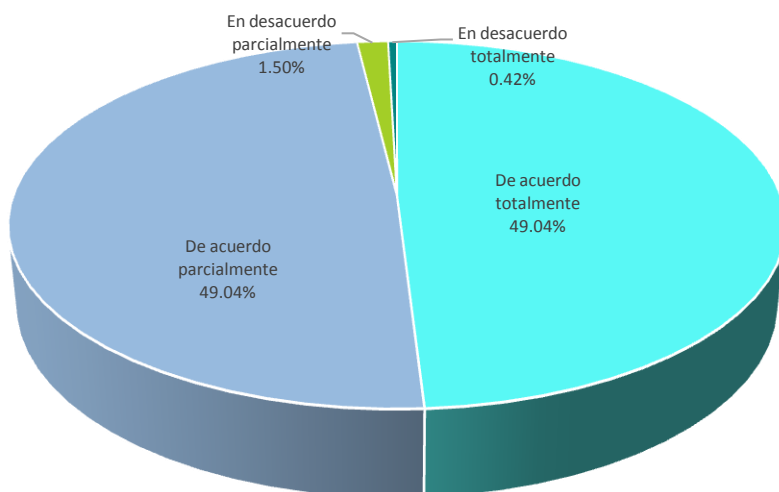
*Respecto al contenido del curso, se proporcionó demasiada información normativa debido a las constantes modificaciones de ésta, lo que ocasiona confusiones en la aplicación del recurso. Asimismo, se asemeja más a un taller de inducción, con información genérica que no profundiza en la integración de documentación y medios especificados para solventar las observaciones.*

*El desarrollo del curso requiere de ejercicios prácticos, con explicación del uso de los sistemas MIDS de la SEDESOL y el SFU de SHCP. La explicación de los indicadores de INEGI, CONEVAL y CUIS, fue mínima y se utilizaba lenguaje técnico que dificultaba la comprensión de algunos temas. A pesar de la participación de algunos asistentes durante el desarrollo del curso, no existió sesión de preguntas y respuestas para una retroalimentación y aclaración de dudas. La exposición, fue de lectura con poco dinamismo y con grupos grandes.*

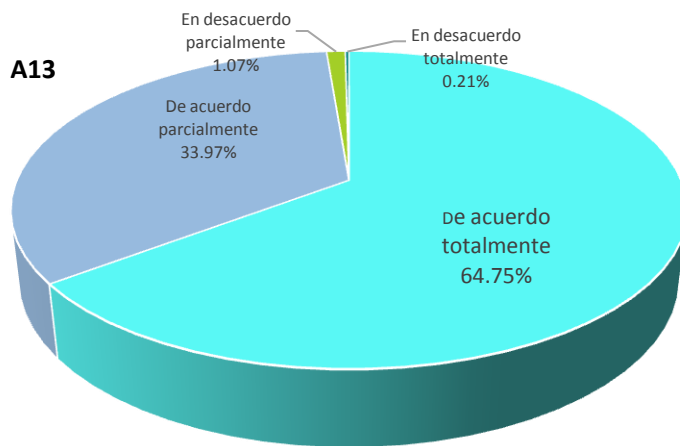
*En la variable duración del curso, consideran que es insuficiente una sola sesión para tratar temas que ameritan tratarse con más tiempo, para la explicación y ejemplificación de casos.*

**A10, A13, A14: Eficiencia del aprendizaje resultante del curso de capacitación:**

**A10**

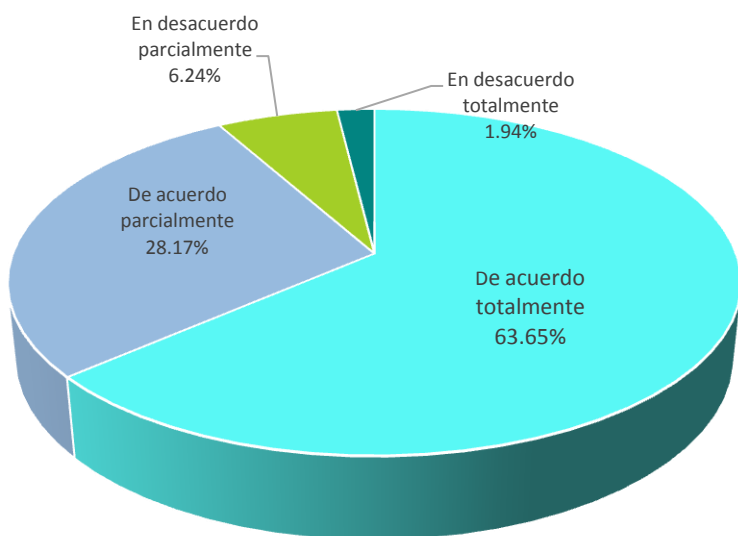


**A13**



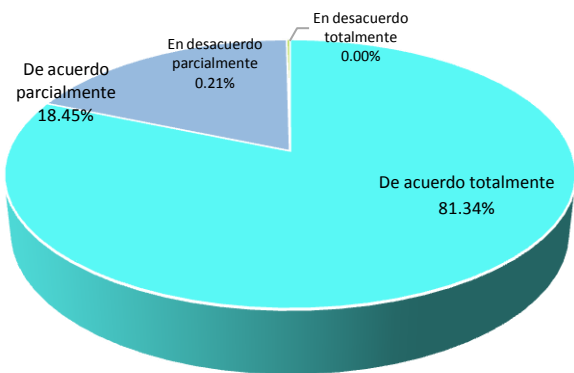
Es de esperar una alta proporción de resultados de los cursos de capacitación, sobre todo cuando los mismos se basan en diagnósticos de necesidades de formación y se encuentran adecuadamente diseñados y aplicados. Para el caso que nos ocupa, y con base en los datos expresados en los gráficos que anteceden, es posible afirmar que el curso impartido no logró la efectividad esperada ya que, por un lado, la opinión respecto a haber logrado el 100% de aprendizaje en el curso se encuentra dividida en proporciones similares entre quienes están totalmente a favor de ello y quienes se manifiestan sólo de manera parcial. Por otro lado, la consideración sobre la suficiencia del contenido y desarrollo del curso para mejorar los procesos, procedimientos y resultados del trabajo a desarrollar también guarda diferencia de opinión; aun cuando en este caso no hay una equivalencia ya que alrededor de las dos terceras partes opinan totalmente a favor de ello, una tercera parte sólo lo hace de manera parcial. Finalmente, en cuanto a la percepción de requerir mayor preparación respecto a la temática abordada en el curso, un porcentaje significativo de los encuestados opinó estar totalmente a favor de ello.

**A14**



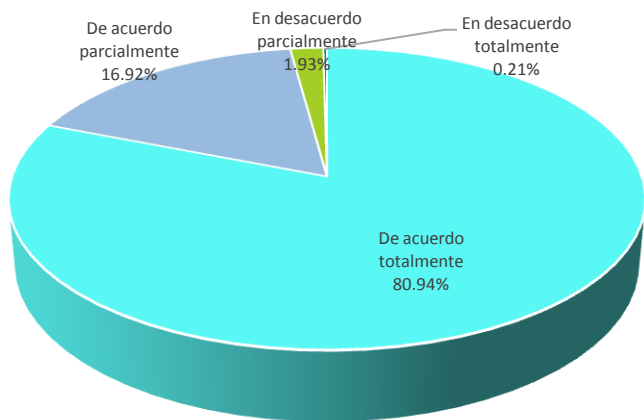
*Estas tres situaciones indican que existen elementos que deben ser atendidos en la fase de diagnóstico de necesidades de capacitación como en el diseño e implementación de los cursos que correspondan.*

**R1.- Relevancia del curso respecto al ejercicio del FISMDF.**



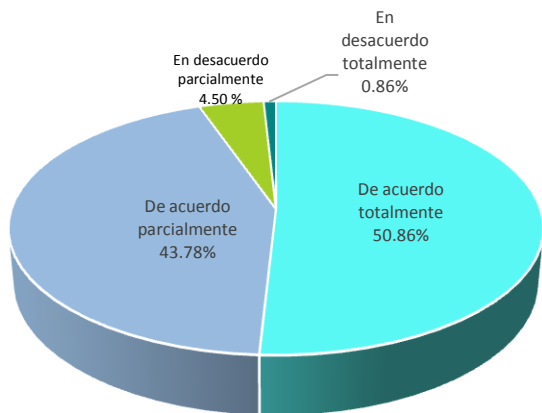
De acuerdo a los datos del gráfico se puede señalar que 8 de cada 10 personas encuestadas (alrededor del 82%), expresó que existe una correlación positiva entre el contenido del curso y su aplicación en el ejercicio cotidiano del Fondo. Un porcentaje menor pero importante, no expresó un sí contundente pero señaló estar de acuerdo en la relevancia del curso. Los residuos estadísticos son de poca importancia para el análisis.

**R2.- Relación de los contenidos con las actividades en la gestión del FISMDF.**



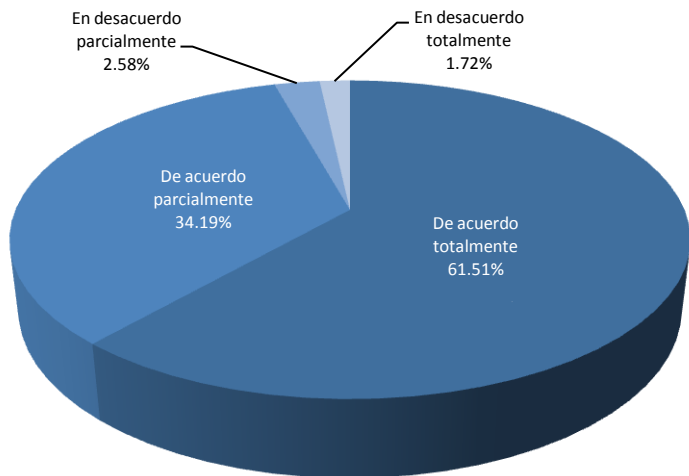
Los datos de este gráfico muestran una relación porcentual muy parecida al anterior: alrededor del 80% (ocho de cada diez personas encuestadas) contestaron estar completamente de acuerdo en que la relación entre contenidos y aplicabilidad de los mismos es muy alta; un 17%, casi dos de cada diez personas expresó un sí parcial a esta pregunta pero no dijo estar en desacuerdo. El resto de las respuestas son estadísticamente poco significativas para el análisis, es decir, lo que en ellas se expresa no altera el resultado de la interpretación.

**R3.- Equilibrio entre teoría y práctica**



Los datos de este gráfico señalan que si bien alrededor del 90% de los encuestados contestaron que sí existe un equilibrio, y de estos, cinco de cada nueve señaló esta afirmación de manera contundente, no se puede dejar de lado en este análisis que alrededor del 6% señaló que en su opinión el equilibrio teórico – práctico no se cumplió. Este porcentaje coincide con la cantidad de personas que contestó, en otra parte de la encuesta, que uno de los problemas de aplicación de los conocimientos fue la falta de practicidad del curso. Esta es un área de oportunidad para los planificadores de los cursos.

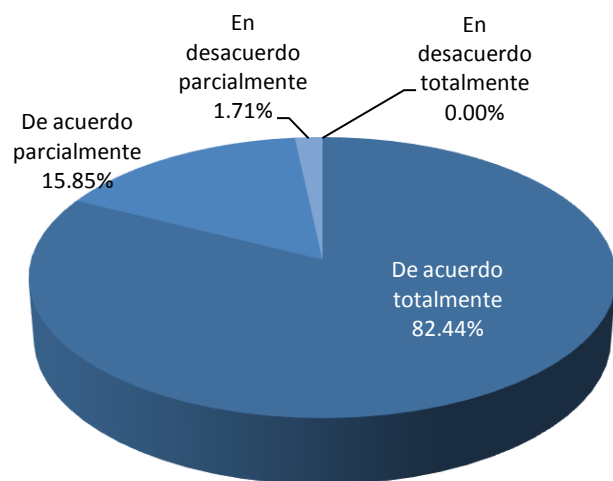
**R4.- Los ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje.**



Acorde a los datos expresados en el presente gráfico, 286 personas de 465 encuestados, consideran que los ejercicios realizados en el curso beneficia la asimilación del aprendizaje relacionado con el ejercicio del FISMDF. Sin embargo, es importante conocer las causas de los que no opinan en este sentido.



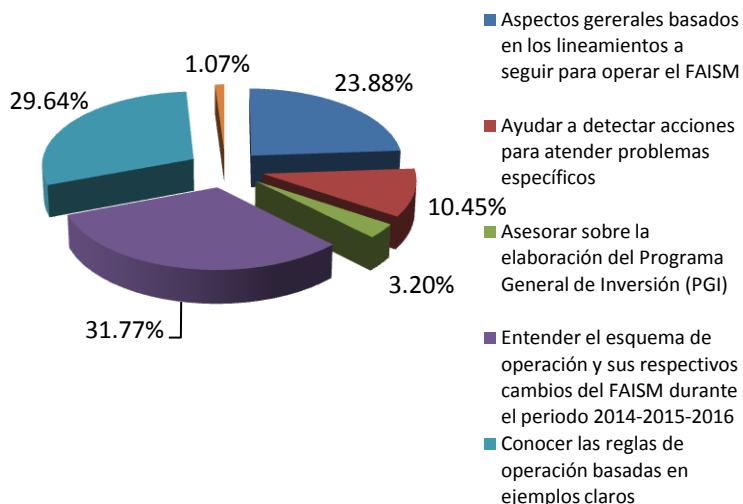
**R5.- El curso me ha aportado contenidos para mi aprendizaje, específicamente en el tramo de mi responsabilidad.**



*De los contenidos del curso, una parte de los encuestados 82% manifestó estar de acuerdo totalmente respecto a la aportación para concientizar la responsabilidad adquirida con las actividades en materia de administración de recursos. Sin embargo, es de destacar que un 16% no lo considera así, por lo que se deben conocer los argumentos que sustentan su respuesta.*

**R6 a R9. Relevancia del curso, análisis de irregularidades y acciones correctivas.**

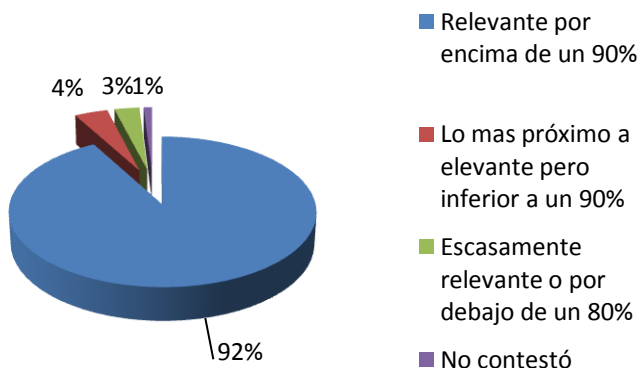
**R6**



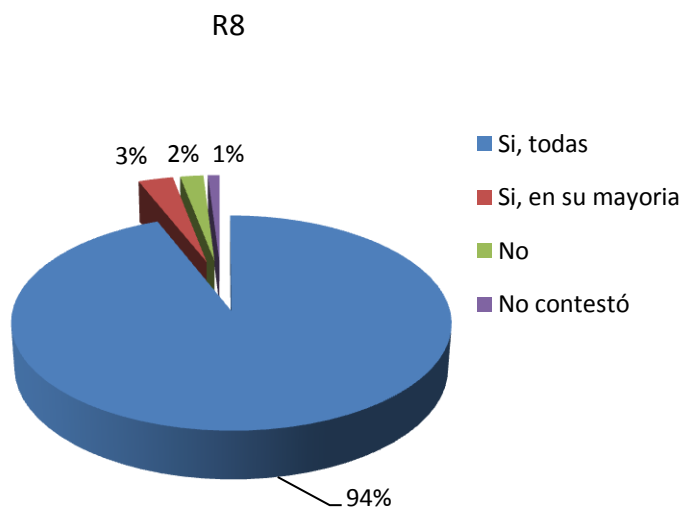
Respecto a la pregunta expresa sobre lo que el encuestado considera más relevante del curso ofrecido, destaca que el curso cumple su cometido entre los servidores públicos que acuden a la capacitación. De inicio, los encuestados reconocen su importancia al dotar de los conocimientos necesarios sobre el esquema de operación y sus cambios durante el periodo 2014-2016; seguido por el reconocimiento que estos hacen a que el curso permitió conocer las reglas de operación del FAIS con ejemplos claros. Así como los aspectos generales basados en los lineamientos a seguir para operar el FAIS.

En una mejor proporción los encuestados muestran que el curso permitió ayudar a detectar acciones para atender problemas específicos, así como asesorar el Programa General de Inversión (PGI). Mientras un escaso porcentaje de personas no contestaron.

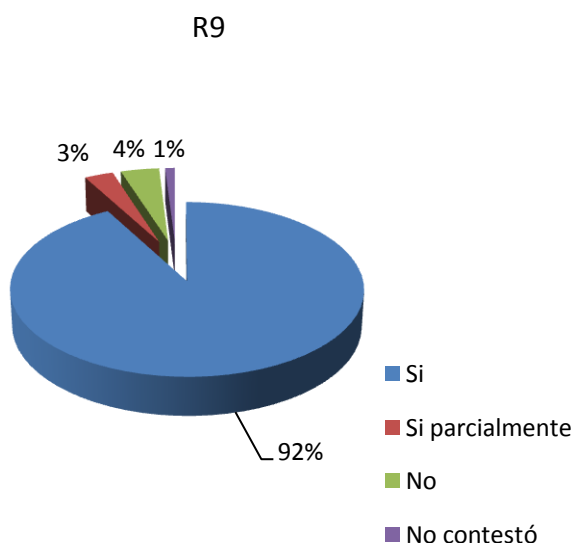
**R7**



Al preguntar a los encuestados respecto a la relevancia del curso ofrecido en términos porcentuales, los resultados permiten destacar que el 99% de los encuestados valoran positivamente los cursos; el 92% de los encuestados consideran relevantes a los cursos por encima de un 90%; mientras en una proporción reducida lo hacen de manera proporcional variada pero por encima del 80%. Y en contraposición solo el 1% no respondió a la pregunta.



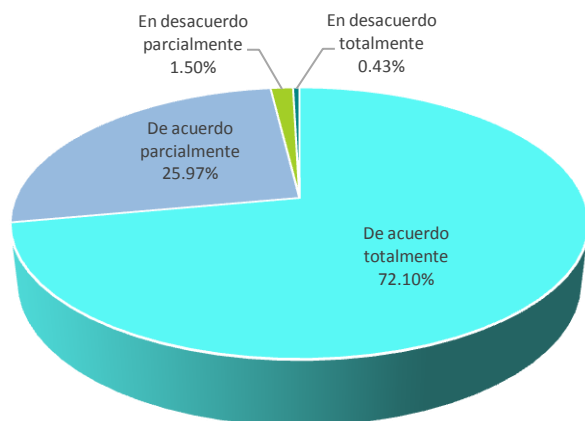
Respecto a la interrogación de haber analizado debidamente las causas a ciertas irregularidades en el ejercicio del FISMDF, la respuesta entendida como acertada. El 94% consideró que fue positivo el curso para dar atención a todas sus irregularidades. Mientras que el 3% consideró que en su mayoría y solo el 1% no contestó.



Respecto al problema expreso de haber analizado acciones correctivas a implementar que permiten eliminar y/o mitigar los riesgos sobre observaciones futuras, el grueso de la gráfica permite reconocer que uno de los objetivos del curso ofrecido para dar capacitación respecto a la operación del FAISM se cumple. El 92% de los encuestados acepta haber logrado identificar acciones futuras para mitigar riesgos; mientras que el 3% considera que se ha logrado parcialmente.

No obstante es de reconocer que el 4% considera no haber identificado ciertas acciones porque el ámbito de la gestión municipal que representa tiene situaciones particulares a considerar que dificultan garantizar su cumplimiento.

**T1. Ha compartido los conocimientos adquiridos durante el curso, con el personal de su área laboral**



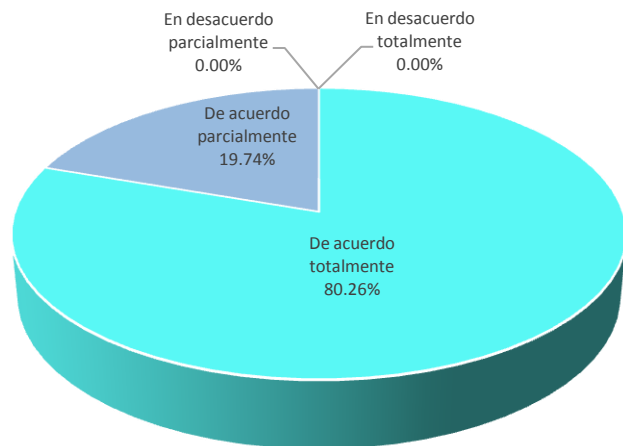
*Una de las formas de transferir el conocimiento es la de compartir lo aprendido en el curso con los compañeros de trabajo a fin de reforzar el beneficio para el área en que se desempeñan. En este caso, más del 70% de los encuestados afirma haber compartido sus conocimientos, y más del 25% ha respondido que parcialmente. Es de destacar, entonces, que los conocimientos del curso aunque de manera indirecta, amplían su beneficio a otros trabajadores en el municipio.*

**T2.- En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?**

*Las respuestas se enmarcaron, básicamente, en los siguientes rubros:*

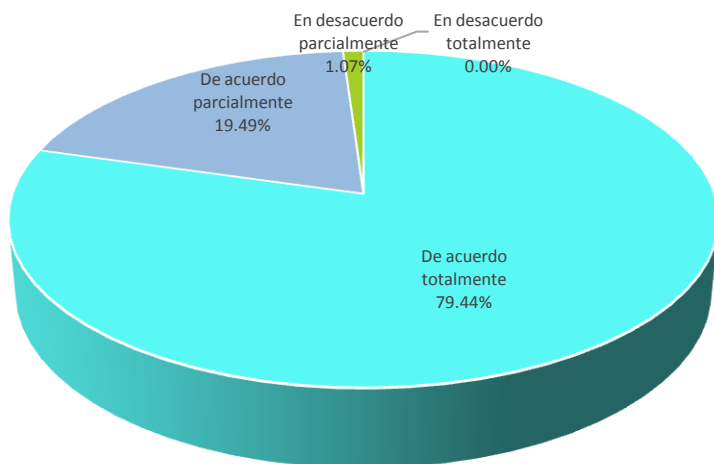
- a) *Mediante reuniones de planeación e información entre las áreas de la administración municipal tales como la dirección de obras públicas, la contraloría social y la tesorería; el ayuntamiento y los entes comunitarios como el Consejo de Desarrollo Municipal, el COPLADEMUN, Comités Comunitarios, así como beneficiarios de la obra pública. Se enfatiza acerca del tipo de obra pública que se puede construir con el FISM y cuál no.*
- b) *Dando a conocer los lineamientos para operar el FISMDF a los encargados directos de la operación del Ramo 33, con el objetivo de diseñar una correcta planeación de los programas de inversión.*
- c) *Mediante acciones de coordinación entre las diferentes áreas que tienen que ver con el ejercicio del Fondo.*

**T3. El curso le ha permitido mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio del FIS MDF**



*Como resultado del curso, el 80.26% de los encuestados afirma que ha podido mejorar los procesos de planeación de acciones. Si se considera además que más del 19% ha respondido que parcialmente, se puede valorar como un resultado importante que contribuye a la función de quienes se dedican a la planeación.*

**T4. Ha aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a las actividades laborales cotidianas**



*Conforme los datos obtenidos, más de la tercera parte de los participantes manifiesta haber aplicado el aprendizaje del curso a las actividades laborales cotidianas a su cargo. Una porción un poco menor al 20%, menciona haberlo hecho de manera parcial. Esto permite observar un grado significativo de transferencia de conocimientos al área de la responsabilidad de los encuestados.*

**T5.- en su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?**

*Las respuestas se enmarcaron, básicamente, en los siguientes rubros:*

- a) en la planeación de la obra pública.*
- b) diseñando acciones de control apegadas a la normatividad.*
- c) en el uso óptimo de las plataformas tecnológicas.*
- d) apegándose estrictamente a los lineamientos establecidos.*
- e) en la toma de decisiones .*
- f) en llevar a cabo un correcto seguimiento administrativo y financiero.*
- g) Revisando que las obras públicas decididas en el seno del CDM sea cargada al PGI, de acuerdo a la clasificación que emana de la apertura programática publicada por el ORFIS.*
- h) en el quehacer cotidiano.*

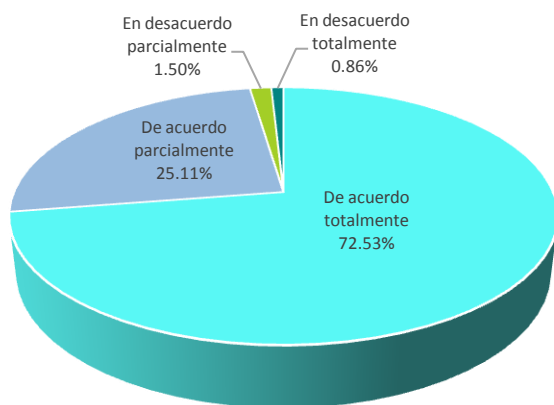
**T6.- En caso de no haber aplicado lo aprendido durante el curso, explique las razones.**

*La pregunta a que corresponde a este ítem resultó confusa para una parte de los encuestados, ya que las respuestas emitidas por varios de ellos no se considera congruente a los fines establecidos. No obstante, las opiniones que más resaltan se orientaron en dos sentidos:*

*Humano, como es el caso de la actitud o falta de competencia de los jefes, falta de involucramiento de las autoridades, desconocimiento de los lineamientos, confusiones al momento de realizar el vaciado de la información, atención a asuntos de igual importancia, compromisos laborales fuera de la ciudad, premura de contar en tiempo y forma con lo previsto, resistencia al cambio, falta de práctica y el contar con las herramientas necesarias, falta de disponibilidad.*

*Administrativo, que involucra fallas en el sistema electrónico y WEB, centralización en la toma de decisiones por parte del presidente municipal y ello interfiere en la aplicación correcta de la normatividad, falta de transferencia de información con otros departamentos, falta de oportunidad en la publicación de los lineamientos, falta de planificación en cuanto a las fechas clave, falta de actualización de procesos y procedimientos, falta de seguimiento de las acciones emprendidas, falta de visión para controlar situaciones imprevistas, falta de asistencia al curso por parte de los ediles.*

**T7. Como resultado del aprendizaje del curso, ha incorporado cambios efectivos en su trabajo.**



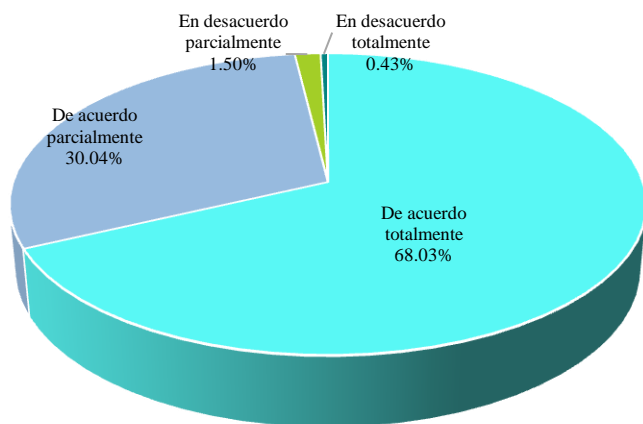
*De acuerdo a los resultados, se han incorporado cambios efectivos en el trabajo de los participantes en más del 70% de los casos. Y en un 25.11% han incorporado cambios efectivos en el trabajo de manera parcial. Lo expresado en el gráfico puede tener diversas causas, por lo que resultaría importante conocer dichas causas sobre todo para quienes de manera parcial han incorporado cambios, e implementar estrategias que permitan incrementar la posibilidad de mejora en su ámbito de trabajo.*

**T8. Aspectos en los que se ha incorporado cambios específicos.**

*Respecto al tema de transferencia de los conocimientos adquiridos a las situaciones reales de trabajo, destacan las opiniones relacionadas con la planificación de presupuestos y su aplicación a obras públicas, ello, en apego a los lineamientos que corresponden; de igual manera, la detección de diversos aspectos y su discriminación acorde a su importancia, situación que se hace llegar a las personas que integran el cabildo, a fin de que se cuente con información veraz y oportuna para la toma de decisiones que corresponda; la planificación y el seguimiento de las acciones emprendidas; el control y la aplicación de los recursos; el orden en la captura de la información; la formación del Comité de Contraloría Social; presentación de reportes en tiempo y forma; calidad en el trabajo desarrollado; generación de programas de inversiones; mejor atención a las recomendaciones y observaciones, y a evitar hasta donde sea posible estas últimas; el manejo de sistemas; la resolución de dudas en la forma de realizar el trabajo; y finalmente, en un mayor conocimiento del trabajo a desarrollar, y un mejor desenvolvimiento de las acciones que corresponden a este trabajo.*

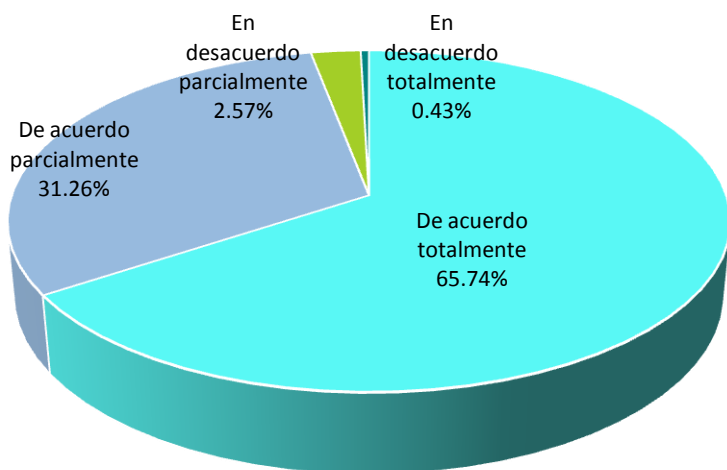


**T9.- Impacto en las decisiones y procedimientos en el manejo del FISMDF.**



Los datos que arroja esta gráfica nos indica con claridad que la información y conocimientos recibidos por los capacitados contribuyeron positivamente en el proceso de toma de decisiones y correcto manejo del Fondo. A pesar de que alrededor del 30% de los encuestados señalaron estar parcialmente de acuerdo, no dijeron No estar de acuerdo, lo que nos puede indicar que la información transmitida sí cumplió con sus expectativas. Además, alrededor del 70% de los encuestados afirmaron categóricamente que el impacto fue positivo en los ítems evaluados.

**T10.- Modificación de los cursos de acción en el área de trabajo.**



Aunque el porcentaje de los encuestados que opinó estar totalmente de acuerdo no fue tan alto como en la pregunta anterior, los datos recogidos nos señalan que Sí hubo impacto positivo en los ítems evaluados. Es decir, la información proporcionada contribuyó a reforzar o corregir rumbos de las acciones para una más efectiva consecución de los objetivos.

**T11: en caso afirmativo, especifique.**

*La mayoría de las respuestas giró en torno a los siguientes rubros:*

*a) las acciones en adelante deben ser más responsables y apegadas estrictamente a los lineamientos y procedimientos revisados en el curso para evitar observaciones.*

*b) mejor toma de decisiones.*

*c) un adecuado manejo del Fondo genera un importante impacto social, sobre todo en los sectores más vulnerables.*

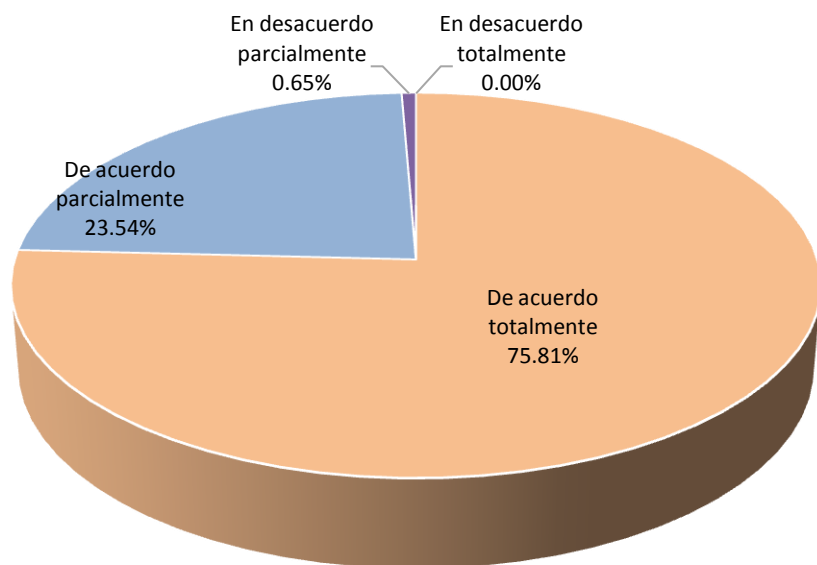
*d) hay un mayor y mejor control administrativo-financiero de cada una de las obras públicas que se llevan a cabo con el ejercicio del FIS MDF.*

*e) nos ayudó a diferenciar claramente los lineamientos, reglas y objetivos del FIS MDF respecto al FORTAMUN.*

*f) nos proporcionó los elementos técnicos y la información necesaria para realizar una mejor planeación, así como una mejor propuesta de inversión apegada a los objetivos del Fondo.*

### T12.- Impacto de la capacitación en el ejercicio del Fondo

Como se puede observar en la gráfica, el impacto fue positivo pues de cada cuatro personas encuestadas, tres opinaron que la información recibida contribuyó sustancialmente en el buen ejercicio del FISM. Alrededor del 24 % de los encuestados señaló no estar completamente de acuerdo con esta aseveración, sin embargo y de manera implícita sí está de acuerdo en la utilidad de la capacitación.



Las respuestas de todos los encuestados giraron en torno a las siguientes consideraciones y/o rubros:

**Proceso de capacitación:**

- a) La capacitación fue clara, práctica y con el uso de ejemplos reales en el ejercicio del FISM.
- b) Se analizaron aspectos muy importantes desde la perspectiva de la planeación, manejo técnico y gestión administrativa-financiera.
- c) Perfil correcto de los capacitadores.
- d) Aplicación de ejercicios en las plataformas técnicas de uso cotidiano en la gestión del Fondo.

**T13.- Aspectos que considero propician la aplicación de los conocimientos proporcionados en la capacitación:**

**Conocimientos previos o adquiridos durante la capacitación:**

- a) Conocer las reglas de operación de la SEDESOL.
- b) Conocer el Manual para la Gestión Municipal 2016.
- c) Conocer y usar el programa de captura de las MIDS de la SEDESOL.
- d) Saber identificar e interpretar la información de las Zonas de Atención Prioritaria (ZAPs) y las AGEBs.
- e) Conocer la matriz de necesidades prioritarias de cada municipio.
- f) Adecuado perfil profesional de los funcionarios encargados del manejo del Fondo.
- g) Correcta aplicación del Manual e integración de los expedientes técnicos.
- h) Correcto uso del SIMVER.

**Otros factores:**

- a) Compromiso real de todo el ayuntamiento y miembros del Consejo de Desarrollo Municipal para decidir las obras que sean prioritarias y de impacto en la reducción de la pobreza
- b) Que los involucrados en la aprobación de las obras incluidas en el Programa General de Inversión, conozcan la normatividad que se debe aplicar para la ejecución del FISMDF.
- c) Que exista plena transparencia y planeación participativa con todos los Comités Comunitarios

*Las respuestas se pueden integrar en los siguientes ejes:*

**Aspectos políticos:**

- e) Prevalencia de criterios políticos antes que técnicos en la decisión de las obras públicas que se realizarán.*
- f) Falta de transparencia en las decisiones del ayuntamiento.*
- g) Compromisos de obras con algunos grupos o comunidades que ya no se pueden financiar por medio del FISMDF.*
- h) Desinterés de los ediles para conocer las reglas del Fondo.*
- i) Presiones de grupos para hacer obras que después no se pueden comprobar.*

**T14.- Aspectos que considero dificultan la aplicación de los conocimientos proporcionados en la capacitación:**

**Aspectos técnicos:**

- a) Planeación y disposiciones normativas federales no acordes a las realidades locales específicas por lo que hay obras que son necesarias pero no se pueden programar en este Fondo.*
- b) Constantes modificaciones de las reglas de operación.*
- c) Falta de comunicación entre las áreas.*
- d) Falta de planeación local.*
- e) Fallas constantes en el portal para el registro de los avances.*
- f) Fallas constantes en la conectividad de internet.*
- g) Incompatibilidad entre los portales de la SHCP y la SEDESOL.*
- h) Acotaciones del Fondo (ya no se puede aplicar para calles y banquetas). Señalar que esta es una de las mayores demandas sociales.*

**Aspectos del proceso de capacitación:**

- a) El FISMDF es muy amplio y complejo; se requieren cursos de más tiempo.*
- b) Faltó claridad en la construcción y aplicación de la fórmula del Fondo*
- c) Algunos de los capacitados no tienen relación operativa con el manejo del FISMDF.*

**C1.- Comentarios generales de la transferencia de la información**

*Se sintetizan algunos de los principales ítems:*

*1.- La transferencia de la información es necesaria ante la imposibilidad de que asistan más funcionarios de cada municipio. Sin embargo, algunas de las principales barreras en este proceso es la falta de trabajo en equipo y el desinterés.*

*2.- Se debe fortalecer la contraloría interna - mayor autonomía- para que haga un efectivo trabajo de vigilancia del ejercicio del Fondo.*

*3.- El área financiera debe socializar el programa de inversión (transparencia interna).*

*4.- Los contenidos fueron interesantes, aplicables para no tener problemas en las auditorías.*

*5.- El tiempo entre la capacitación y la aplicación es muy corto. Se sugiere:*

*5.1 que la capacitación sea previa a la planeación.*

*5.2 ampliar el tiempo de entrega de la propuesta de presupuesto del FIS MDF.*

*6.- Es necesario considerar la heterogeneidad municipal en Veracruz y por tanto, tratar en la medida de lo posible de no generalizar la información que se transmite. Tal vez dar los cursos por grupos de municipios con características parecidas.*

**C2.- Sugerencias para la mejora**

*Dentro de las propuesta de mejora por parte de los capacitados y a manera de síntesis se señalan las siguientes:*

- 1.- Que los cursos sean obligatorios.*
- 2.- Que dirijan no sólo al personal de Obra Pública sino a todas las áreas que tengan que ver con la aplicación del Fondo.*
- 3.- Homologar un solo programa de acciones entre la SEDESOL y el ORFIS.*
- 4.-Más y mejores ejemplos acerca de cómo ingresar la información a los diferentes portales.*
- 5.-Los cursos deben llevarse a cabo en el primer bimestre del año, y reforzarlos con talleres permanentes a lo largo del mismo.*
- 6.- Contenidos más dinámicos y con mayor detalle en la explicación de los lineamientos del Fondo.*
- 7.-Que se lleven a cabo de manera regional.*

## VII. Conclusiones Entes Municipales

---

Se puede concluir de manera categórica, entre otras cosas, que existe una correlación positiva entre la capacitación y la eficiente toma de decisiones respecto a los procedimientos en el manejo del Fondo, de los rumbos de acción y del ejercicio de los recursos propiamente dicho, así como entre el contenido del curso y su aplicación en el ejercicio cotidiano, es decir, que sí existe un equilibrio teórico - práctico aunque, a decir de algunos de los encuestados, no se cumplió cabalmente. Este es un aspecto que se puede considerar como un área a observar y explotar por las personas que tienen a su cargo la planificación de los cursos, desarrollando contenidos más dinámicos que permitan la aplicación y replicación de los conocimientos adquiridos.

Sin embargo, hubo elementos a considerar que dificultan la correcta aplicación de la información, tales como la prevalencia de criterios políticos por encima de los criterios técnicos, la falta de transparencia en las decisiones de los ayuntamientos, el desinterés de los ediles para conocer el Fondo, normativa federal no acorde a las realidades locales, constantes modificaciones a las reglas de operación y la falta de comunicación y trabajo conjunto entre las áreas operativas.

Con relación a la transferencia de la información, ésta se considera necesaria y los contenidos fueron interesantes, sin embargo, el tiempo entre la capacitación y la aplicación se considera corto y se sugiere: que la capacitación sea previa a la planeación y ampliar el tiempo de entrega de la propuesta de presupuesto del FISM. Por otra parte, se observa que se requiere fortalecer la contraloría interna -mayor autonomía- para que haga un efectivo trabajo de vigilancia del ejercicio del Fondo; y socializar el programa de inversión (transparencia interna) por parte del área financiera.

Asimismo, es necesario considerar la heterogeneidad municipal en Veracruz y desarrollar los cursos en lo posible, por grupos de municipios con características parecidas. Finalmente, se sugiere: destacar la obligatoriedad de los cursos y ofrecerlos en el primer bimestre del año, reforzándolos con talleres permanentes a lo largo del mismo, orientándolos a todas las áreas que tengan que ver con la aplicación del Fondo.

Entre los elementos importantes en la evaluación resalta la factibilidad de trasladar los conocimientos adquiridos a las actividades cotidianas, que además, es uno de los objetivos centrales de cualquier acción de capacitación. La transferencia adopta diversas modalidades, buscando en esencia que el curso trascienda el espacio de aprendizaje durante el mismo y permee en el área de trabajo para el mejoramiento en el uso de los recursos.



Puede afirmarse que los resultados obtenidos de la encuesta con relación a la transferencia de conocimientos como resultado del curso, son favorables y alentadores ya que las respuestas superan el 70% de acuerdo total en factores como: compartir los conocimientos del curso con los compañeros de trabajo, mejoramiento en procesos de planeación de acciones, aplicación del aprendizaje en las actividades laborales cotidianas a su cargo, incorporación de cambios efectivos en el trabajo, toma de decisiones y aplicación de procedimientos para el mejor manejo de los recursos, cambios importantes y objetivos en las acciones emprendidas en el área de trabajo y, un impacto positivo de los aprendizajes del curso, en las acciones en materia de ejercicio de los recursos.

No obstante, el haber obtenido respuestas de acuerdo parcial por parte de los participantes en un valor variable cercano al 20%, a los aspectos antes mencionados, da pie para recomendar una revisión más fina de las posibles causas, así como la implantación de estrategias de mejoramiento tanto desde los procesos de capacitación como de recomendación y sugerencias directas a los ayuntamientos, para converger en los propósitos planteados e impactar favorablemente el manejo de los recursos federales auditable.

## VIII. Recomendaciones Entes Municipales

---

En reconocimiento a la importancia de la evaluación como una forma de legitimar los esfuerzos institucionales logrados por el Órgano de Fiscalización (ORFIS) del estado de Veracruz, resulta de especial interés para este equipo de trabajo del IIESCA de la Universidad Veracruzana, analizar los impactos logrados entre los servidores públicos municipales instruidos respecto a la aplicación y utilización de Fondos Federales como fue el Fondo de Aportaciones a la Infraestructura Social Municipal (FAIS).

De esta manera, las presentes encomiendas derivan del análisis a las situaciones percibidas entre los servidores públicos municipales que han sido capacitados y por ello, permiten realizar las siguientes valoraciones e interpretaciones correspondientes a los datos obtenidos como una manera de contribuir al perfeccionamiento de la gestión y oferta de cursos futuros.

Así, a partir de la información analizada, destaca inicialmente que el servidor público municipal, debería estar identificado con un sistema profesional de gestión administrativa, como una forma de reducir la deserción a los cursos y con ello, de fomentar la participación e interés. Por ello, se propone que el ORFIS sugiera un Servicio de Carrera Profesional a los Servidores Públicos con el fin de garantizar la permanente presencia de los servidores; el cumplimiento de los objetivos de los cursos; del manejo de fondos y de objetivos institucionales en consecuencia.

Mientras que a partir de considerar el periodo de vigencia de los cursos de capacitación, se identifica como área de oportunidad que los ponentes y facilitadores, se orienten a dar atención y presten especial interés a la transmisión del conocimiento desde una apreciación técnica y de gestión a situaciones particulares, excluyendo escenarios parciales y de interés personal que vulneran el cumplimiento de objetivos planteados. Esto favorecerá la eficacia, eficiencia y por tanto, la efectividad de los cursos y promoverá los factores de origen fundamentales.

En el contexto de la forma de trabajo, es necesario considerar a la personalidad de los participantes, resulta de especial interés y crea un área de oportunidad al ORFIS como promotor y vigilante del cumplimiento de las tareas relacionadas con la gestión del fondo; por lo que se recomienda que en el marco de los cursos ofrecidos se enfatice permanentemente en aquellas actividades cuyo objetivo sea fomentar valores de convivencia, de participación y trabajo en equipo entre los participantes, como una forma de mejorar resultados de desempeño y con ello, el aprendizaje continuo y armonizado.

Finalmente, es de valorar que el presente trabajo de investigación permitió que el servidor público municipal, percibiera el interés del ORFIS por inspeccionar el grado de perfeccionamiento de su oferta de capacitación, como una forma de autoevaluación a lo promovido. Por lo que se recomienda fomentar la cultura de esta práctica como una forma de monitorear el cumplimiento de los objetivos de los cursos de capacitación desde la visión de una institución tercera como fue el IIESCA de la Universidad Veracruzana.

## IX. Anexos

---

## IX.1. Instrumento para entes estatales

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
A1	Con el curso logré aprender lo previsto, de acuerdo con los objetivos planteados.				
A2	El curso me ayudó para adquirir conocimientos con relación al manejo de recursos federales.				
A3	Como resultado del curso desarrollé habilidades para la operación de recursos federales.				
A4	Como resultado del curso, modifiqué actitudes para mejorar la operación de los recursos federales.				
A5	Como producto del curso, ¿logré identificar las acciones preventivas que permitan controlar los riesgos de irregularidades?				
A6	Estoy preparado para aplicar en mi trabajo cotidiano los contenidos vistos en el curso.				
A7	Tras la capacitación estoy preparado para aplicar los procedimientos reglamentarios que me lleven a obtener resultados eficientes y eficaces.				
A8	Tras la capacitación estoy preparado para evitar o prevenir reincidencias en las observaciones derivadas de las auditorías				
A9	Tras la capacitación estoy preparado para reconocer y llevar a cabo mis responsabilidades en el contexto de la gestión de los recursos federales.				
A10	Logré el 100% de aprendizaje en el curso.				
A11	Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?				
A12	Las razones por las cuales no logré el 100% de aprendizaje del curso son:				
A13	El contenido y desarrollo del curso de capacitación lo considero suficiente para mejorar los procesos, procedimientos y resultados de mi trabajo, relacionados con el tema del ejercicio de los recursos federales.				
A14	Considero requerir mayor preparación con respecto al tema del curso.				
R1	El curso de capacitación ha sido relevante para el desarrollo de mis actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales.				
R2	Considero que los contenidos del curso se relacionan absolutamente con mis actividades y responsabilidades cotidianas en materia de administración de recursos federales.				
R3	La dinámica del curso combinó adecuadamente estrategias teóricas y prácticas.				
R4	Los ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje.				
R5	El curso me ha aportado contenidos para mi aprendizaje, específicamente en el tramo de mi responsabilidad.				

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
R6	Para mí, lo más relevante del curso fue:				
R7	En términos porcentuales, la relevancia del curso para mí, es de:				
R8	Dado el caso, las causas de las irregularidades en el ejercicio de los fondos federales, ¿se analizaron debidamente?				
R9	¿Se identificaron las acciones correctivas a implementar las cuales permitan eliminar y/o mitigar los riesgos?				
T1	He compartido los conocimientos del curso con todo el personal de mi área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas.				
T2	En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?				
T3	El curso me ha permitido mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables.				
T4	He aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a mis actividades laborales cotidianas.				
T5	En su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?				
T6	En caso negativo, las razones por las cuales no he aplicado lo visto en el curso son:				
T7	Como resultado del aprendizaje del curso, he incorporado cambios efectivos en mi trabajo.				
T8	¿En qué aspectos he incorporado los cambios efectivos?				
T9	Como resultado del curso, observo cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales				
T10	Como resultado del curso, he notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en mi área de trabajo.				
T11	En caso afirmativo, especifique				
T12	Considero que los aprendizajes obtenidos en el curso han impactado positivamente las acciones en materia del ejercicio de recursos federales.				
T13	Con relación al tema de los recursos federales y su correcta aplicación, ¿qué aspectos considero facilitan la aplicación de los conocimientos del curso?				
T14	¿Qué aspectos considero dificultan la aplicación de los conocimientos del curso en las actividades cotidianas que realizo?				
C1	Mis comentarios principales acerca de la transferencia de aprendizajes del curso a mi trabajo, son:				
C2	Mis sugerencias para mejorar la transferencia de aprendizajes en beneficio de las prácticas en el uso de recursos federales, son:				

## IX.2. Instrumento para entes municipales

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
A1	Con el curso logré aprender lo previsto, de acuerdo con los objetivos planteados.				
A2	El curso me ayudó para adquirir conocimientos con relación al manejo del FISMDF.				
A3	Como resultado del curso desarrollé habilidades para la operación del FISMDF.				
A4	Como resultado del curso, modifiqué actitudes para mejorar la operación del FISMDF.				
A5	Como producto del curso, ¿logré identificar las acciones preventivas que permitan controlar los riesgos de irregularidades?				
A6	Estoy preparado para aplicar en mi trabajo cotidiano los contenidos vistos en el curso.				
A7	Tras la capacitación estoy preparado para aplicar los lineamientos que me lleven a obtener resultados eficientes y eficaces.				
A8	Tras la capacitación estoy preparado para evitar o prevenir observaciones derivadas de las auditorías.				
A9	Tras la capacitación estoy preparado para reconocer y llevar a cabo mis responsabilidades en el contexto de la gestión del FISMDF.				
A10	Logré el 100% de aprendizaje en el curso				
A11	Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?				
A12	Las razones por las cuales no logré el 100% de aprendizaje del curso son:				
A13	El contenido y desarrollo del curso de capacitación lo considero suficiente para mejorar los procesos, procedimientos y resultados de mi trabajo, relacionados con el tema del ejercicio del FISMDF.				
A14	Considero requerir mayor preparación con respecto al tema del curso.				
R1	El curso de capacitación ha sido relevante para el desarrollo de mis actividades relacionadas con el ejercicio del FISMDF.				
R2	Considero que los contenidos del curso se relacionan absolutamente con mis actividades y responsabilidades cotidianas en materia de administración del FISMDF.				
R3	La dinámica del curso combinó adecuadamente estrategias teóricas y prácticas.				
R4	Los ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje.				
R5	El curso me ha aportado contenidos para mi aprendizaje, específicamente en el tramo de mi responsabilidad.				

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
R6	Para mí, lo más relevante del curso fue:				
R7	En términos porcentuales, la relevancia del curso para mí, es de:				
R8	Dado el caso, las causas de las irregularidades en el ejercicio del FIS MDF, ¿se analizaron debidamente?				
R9	¿Se identificaron las acciones correctivas a implementar las cuales permitan eliminar y/o mitigar los riesgos?				
T1	He compartido los conocimientos del curso con todo el personal de mi área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas.				
T2	En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?				
T3	El curso me ha permitido mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio del FIS MDF.				
T4	He aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a mis actividades laborales cotidianas.				
T5	En su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?				
T6	En caso negativo, las razones por las cuales no he aplicado lo visto en el curso son:				
T7	Como resultado del aprendizaje del curso, he incorporado cambios efectivos en mi trabajo.				
T8	¿En qué aspectos he incorporado los cambios efectivos?				
T9	Como resultado del curso, observo cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en el Ayuntamiento para el mejor manejo del FIS MDF.				
T10	Como resultado del curso, he notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en mi área de trabajo.				
T11	En caso afirmativo, especifique				
T12	Considero que los aprendizajes obtenidos en el curso han impactado positivamente las acciones en materia del ejercicio del FIS MDF.				
T13	Con relación al tema del FIS MDF y su correcta aplicación, ¿qué aspectos considero facilitan la aplicación de los conocimientos del curso?				
T14	¿Qué aspectos considero dificultan la aplicación de los conocimientos del curso en las actividades cotidianas que realizo?				
C1	Mis comentarios principales acerca de la transferencia de aprendizajes del curso a mi trabajo, son:				
C2	Mis sugerencias para mejorar la transferencia de aprendizajes en beneficio de las prácticas en el uso del FIS MDF, son:				