

# Determinación de necesidades de capacitación en entidades públicas del estado de Veracruz

*(Recognition of training needs in public entities of the state of Veracruz)*

---

Juan Manuel Ortiz García\*; María Elena Pensado Fernández\*\*; Oscar González Muñoz\*\*\*

## RESUMEN

El presente documento informa respecto a los resultados de una de dos investigaciones realizadas en el contexto de la administración pública en el estado de Veracruz, mismas que tuvieron como objetivo la detección de necesidades de capacitación de los servidores en el contexto de la gestión pública. La metodología contempló un enfoque cualitativo, a través de entrevistas a funcionarios públicos de distintas dependencias con relación a su quehacer frente al manejo de fondos federales. Los resultados permitieron contar con un panorama que sirvió de base para establecer algunas recomendaciones orientadas a contribuir a la eficiencia del trabajo.

**Palabras clave:** Diagnóstico de necesidades de capacitación; Programas de Capacitación.

## ABSTRACT

*This paper reports on the results of an investigation conducted in the context of public administration in the state of Veracruz, whose purpose was to identify training needs for personnel assigned to government agencies on the issue of management of federal resources. The objective was to determine them aspects that public servants considered necessary to include in their responsibilities for the proper performance of their duties. The methodology contemplated a qualitative approach through interviews with employees from different departments, in relation to its work related to the management of these funds. The results allowed to have a scenario based on which it was possible to establish some recommendations to contribute to the efficiency of the work developed there.*

**Key words:** Training programs, Diagnosis of training programs.

**JEL CLASSIFICATION:** M00, M1, M10.

---

\*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana; E-mail: [jmortiz51@hotmail.com](mailto:jmortiz51@hotmail.com)

\*\* Investigadora del Instituto de investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana; E-mail: [epensado@uv.mx](mailto:epensado@uv.mx)

\*\*\* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana; E-mail: [oscgonzalez@uv.mx](mailto:oscgonzalez@uv.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

Al ser las organizaciones un producto humano destinado a facilitar la satisfacción de necesidades, el propósito principal de las mismas debiera orientarse principalmente a este fin, sin importar su naturaleza. En el caso de las organizaciones públicas dicho propósito adquiere relevancia considerando la función y responsabilidad que los miembros de la sociedad han conferido a quienes ostentan un cargo en el marco de la función pública.

En tal sentido, los funcionarios públicos de nivel directivo y operativo debieran contar con la competencia suficiente para cumplir de manera cabal con sus funciones, sobre todo en la optimización de los recursos de origen público; no obstante la relevancia de esta función, la realidad nos muestra que ello no siempre sucede ya sea por causas administrativas o humanas; si esto último fuese el caso, es posible contemplar las posibilidades que ofrece la gestión del capital humano, donde una de sus funciones implica el desarrollo de dicho capital que integra como una de sus actividades el desarrollo de competencias a través los programas de capacitación. Sin soslayar las bondades de dichos programas, los mismos quedarían limitados si su diseño e implementación no considerara el diagnóstico que ello requiere para justificar y eficientar las acciones que corresponde.

Para el caso que nos ocupa, durante el año 2014 el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS) a través de su Departamento de Capacitación, implementó cursos relacionados con el Marco Jurídico y Operativo para la aplicación de Fondos Federales FASSA y Seguro Popular, en el marco de las Jornadas de Capacitación para la aplicación de Fondos Federales a las personas que prestan sus servicios en el ámbito público del estado de Veracruz, programa que tuvo por objetivo la identificación de la normatividad que regula el correcto ejercicio de estos dos fondos, con el consecuente análisis de las causas que motivan las irregularidades detectadas por los entes de fiscalización; ello, con el fin de implementar las medidas correctivas de solventación y el desarrollo de acciones

preventivas para eliminar, mitigar y/o controlar los riesgos por el ejercicio de los mismos.

Esta situación requirió de la verificación de los conocimientos a las situaciones reales de trabajo; razón por la cual, y en el marco de la función de vinculación, se contactó al grupo de investigación Estudios contemporáneos de desarrollo organizacional y comportamiento humano en las organizaciones públicas y privadas, del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana, grupo que se encargó de llevar a cabo el estudio que correspondió.

Ante los hallazgos de esta investigación, y considerando la diferencia de contextos donde se desenvuelven los servidores públicos destinatarios de las jornadas antes citadas. De las necesidades de capacitación derivó la propuesta para diagnosticar aspectos de capacitación específicos que permitieran el diseño de futuros programas o cursos.

## II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se trató de un tipo de investigación orientado a aportar elementos para mejorar un área de oportunidad y contribuir con ello al logro de los propósitos institucionales, a través de un estudio de campo que incluyó la opinión de los participantes del programa de capacitación antes referido. Fue un estudio no experimental con una sola toma de opiniones a través de una entrevista, de carácter descriptivo y con un enfoque cualitativo.

La población estuvo integrada por 75 personas que participaron en dicho programa de capacitación y que se desempeñan como colaboradores en la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en la Secretaría de Finanzas y Planeación y en el Régimen Estatal de Protección Social en Salud, todas del estado de Veracruz.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que forma parte de la Propuesta metodológica para contribuir al mejoramiento de la función pública relacionada con los recursos federales de entes fiscalizables del estado de Veracruz, permitió conocer, de la voz del personal de las dependencias participantes, los saberes de oportunidad que

consideran indispensables para su desempeño laboral.

### III. RESULTADOS

#### a) Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA)

Los 53 trabajadores de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, participantes en el proceso de identificación de necesidades de capacitación, pertenecen distintas áreas conforme la estructura de dicha Secretaría. El personal provino de la Subdirección de Recursos Humanos Departamento de Administración de Personal, Departamento de Prestaciones Sociales al Personal, Departamento de Sistematización de Pagos, Subdirección de Recursos Financieros, Oficina de comprobaciones al Seguro Popular, Departamento de Cuentas por Pagar, Departamento de Contabilidad, Dirección Administrativa (Área de Atención de Auditorías), Administración de Personal, Dirección de Planeación y Desarrollo, Departamento de Programación y Evaluación, Subdirección de Recursos Materiales, Departamento de Almacenaje y Distribución, Área de Mantenimiento de Inmuebles e Instalaciones, Oficina de Mantenimiento a Equipo Electromédico y Electromecánico, Departamento de Servicios Generales Coordinación de Calidad de Servicios de Salud de Veracruz y Área de Atención Médica.

La actividad principal relacionada evidentemente con su respectiva área de desempeño es la siguiente:

- Analizar la información que se entrega a los distintos entes de fiscalización que auditan al organismo
- Atender auditorías de los distintos entes fiscalizables
- Atender auditorías (Desde la planeación, ejecución y solventación de las mismas)
- Apoyar en recabar la información y documentación solicitada para su revisión para los diferentes entes fiscalizadores
- Ser responsable de la información para las Auditorías. Analista de la información proporcionada por las diferentes áreas que integran a la Subdirección de recursos humanos (Sistematización de Pagos,

- Administración de Personal, Prestaciones al Personal, Etc.); revisar la correcta aplicación de los recursos federales en tiempo y forma. Integrar toda la información generada por estas áreas para que sea revisada por las diferentes auditorías
- Supervisar de la integración de la información y documentación que servirá para solventar las observaciones determinadas durante la fiscalización de la Cuenta Pública, misma que se enviará a los entes Fiscalizadores
- Verificar de cuentas bancarias a donde se tengan que transferir depósitos para pago, proveedores, unidades aplicativos dependientes de SESVER, nómina, viáticos, etc., en general, todos los pagos de SESVER
- Presupuestar necesidades de mantenimiento a los inmuebles, solicitud de la disponibilidad presupuestal, fondo revolvente, solicitud de los procesos licitatorios, seguimiento de POA
- Programar y evaluar el Programa Operativo Anual de los Servicios de Salud de Veracruz pero sólo en el apartado de metas, no en lo financiero
- Generar archivos de Nomina del Programa Seguro Popular
- Elaborar todos los movimientos del personal y manejo de nómina
- Verificar procedimientos de solicitud de recursos y de la aplicación correcta de los mismos
- Responder y dar seguimiento a solicitudes de unidades médicas
- Coordinar la contratación de personal para la nómina eventual-contratos en los Servicios de Salud de Veracruz
- Coordinar las actividades de la nómina de personal eventual Regularizado y Formalizado
- Atender necesidades de las unidades hospitalarias relativas a mantenimientos de equipos electro médicos y electromecánicos mediante oficios; recepción de disponibilidades presupuestales y su revisión; elaboración de anexos técnicos para la aplicación del recurso para el inicio de procesos licitatorios
- Ubicar las necesidades de mantenimiento a los equipos de las

Jurisdicciones; seguimiento puntual a las necesidades de cada Unidad Aplicativa, verificando que las solicitudes de mantenimiento correspondan al área, el recurso sea otorgado de acuerdo a la ley vigente, y verificar que los trabajos y el recurso sea aplicado.

- Recibir, evaluar y cotizar las necesidades de las unidades médicas del estado, en cuanto al mantenimiento de equipo médico y mecánico. Solicitar al área de adquisiciones los procedimientos de contratación correspondientes, y supervisar la correcta ejecución de los mismos.
- Conocer las necesidades que existen en la secretaría en cuanto a infraestructura y recursos para realizar lo procedente para obtener recursos que sean factibles y que permitan atender las necesidades prioritarias de salud de la población.

Como puede observarse, aun cuando hay una gran diversidad de áreas de desempeño, pero sobre todo de actividades a cargo del personal de la SSA, en su mayoría se relacionan directa o indirectamente con el ejercicio de recursos federales asignados a dicha instancia. Derivado de las responsabilidades al cargo de los colaboradores de la Secretaría, éstos han expresado los saberes teóricos, procedimentales y valorables que consideran necesarios para su capacitación, dejando además evidencia de otro tipo de necesidades que pueden aportar para su mejor desempeño. El siguiente cuadro muestra los resultados.

**Cuadro 1.  
Concentrado de Necesidades de Capacitación por Saberes / SSA**

Saberes TEÓRICOS	Saberes HEURÍSTICOS	Saberes AXIOLÓGICOS	Otro tipo de necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco legal estatal y federal</li> <li>▪ Marco legal vigente</li> <li>▪ Marco legal vigente</li> <li>▪ Marco legal normativo</li> <li>▪ Marco legal y normatividad vigente</li> <li>▪ Marco legal y normativa vigente</li> <li>▪ Marco legal y jurídico</li> <li>▪ Normatividad vigente</li> <li>▪ Lineamientos o normatividades que establece cada fuente de financiamiento</li> <li>▪ Conocimientos de la ley 539 capítulo 3000</li> <li>▪ Conocimiento de las diversas fuentes de financiamiento</li> <li>▪ Normatividad o marco legal estatal y federal sobre manejo de recursos</li> <li>▪ Normatividad aplicable de todos los Fondos disponibles</li> <li>▪ Marco normativo para la aplicación de recursos federales</li> <li>▪ Marco legal (Conocimiento del marco de actuación de los entes fiscalizadores, Conocimiento de los procesos posteriores en caso de presunta contravención del marco legal, Conocimiento de los medios de defensa en caso de presunta contravención del marco legal, Conocimiento de proceso lógico jurídico para la respuesta de situaciones e inconsistencias determinadas)</li> <li>▪ Reglas de operación de fondos</li> <li>▪ Manejo de fondos federales</li> <li>▪ Leyes y reglamentos de obras públicas y servicios</li> <li>▪ Marco legal y normatividad aplicable en salud federal y estatal, recursos humanos y auditoría</li> <li>▪ Normatividad jurídica y de Salud Administración y contabilidad</li> <li>▪ Administración pública</li> <li>▪ Administración de recursos humanos</li> <li>▪ Administración y planeación</li> <li>▪ Administración y planeación</li> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Planeación y administración para retroalimentación a los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades gerenciales</li> <li>▪ Aplicación del marco normativo</li> <li>▪ Aplicación del marco normativo</li> <li>▪ Computación</li> <li>▪ Paquetería de office</li> <li>▪ Manejo correcto de paquetería office</li> <li>▪ Manejo correcto de paquetería office</li> <li>▪ Manejo de office</li> <li>▪ Manejo de paquetería office</li> <li>▪ Manejo de excel, word</li> <li>▪ Paquetería de excel, word</li> <li>▪ Paquetería office (Excel)</li> <li>▪ Paquetería o software</li> <li>▪ Programas de computo</li> <li>▪ Uso de bases de datos</li> <li>▪ Conocimientos Informáticos para diseño personal de información utilizando los reportes que son elaborados en el área, sin tener que procesarlos, sino importar los datos necesarios</li> <li>▪ Manejo adecuado de software para realizar análisis en el menor tiempo posible</li> <li>▪ Conocimiento de la validación que realiza el sistema SICAPRON.</li> <li>▪ Redacción</li> <li>▪ Redacción</li> <li>▪ Redacción, ortografía</li> <li>▪ Redacción correcta de objetivos</li> <li>▪ Redacción correcta de las solventaciones</li> <li>▪ Redacción</li> <li>▪ Redacción de documentación</li> <li>▪ Redacción de estrategias y metas (diferenciar entre ambas)</li> <li>▪ Redacción correcta de objetivos</li> <li>▪ Aplicación correcta de manual de procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inteligencia emocional</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Empatía</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Comunicación interpersonal</li> <li>▪ Comunicación con los compañeros</li> <li>▪ Mejorar relaciones entre compañeros</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones periódicas</li> <li>▪ Reuniones periódicas para revisión de avances</li> <li>▪ Coordinación con otras áreas</li> <li>▪ Disposición en tiempo y forma de los distintos archivos de nómina</li> <li>▪ Disposición en tiempo y forma de todos los documentos y planeación correcta de los tiempos</li> <li>▪ Recursos adecuados y disponibles</li> <li>▪ Material de oficina</li> <li>▪ Actualización de equipo de cómputo</li> <li>▪ Actualización y mantenimiento de los sistemas de inventarios para que trabajen de manera automatizada con el área contable</li> <li>▪ Discreción</li> <li>▪ Mejor distribución del trabajo (más equitativo)</li> <li>▪ Análisis de la información financiera relacionada con obras y los avances técnicos financieros</li> <li>▪ Interés personal, primeros auxilios, cursos recreativos</li> <li>▪ Bitácoras de seguimiento de los programas para conocer los avances e impactos en la población.</li> <li>▪ Creación y aplicación de manuales de procedimiento</li> </ul>

<p>compañeros que reportan información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de proyectos</li> <li>▪ elaboración de proyectos</li> <li>▪ Elaboración de proyectos para retroalimentación a los compañeros que reportan información</li> <li>▪ Conocimiento en elaboración de manuales administrativos</li> <li>▪ Supervisión de obra pública</li> <li>▪ Procesos de licitación</li> <li>▪ Fuentes de financiamiento de nóminas</li> <li>▪ Manejo de nómina</li> <li>▪ Conocer los tiempos para la creación de nómina y los procedimientos para la misma</li> <li>▪ Derecho Fiscal</li> <li>▪ Requisitos fiscales de las facturas electrónicas</li> <li>▪ Calendarios de entregas y distribución a principios de cada ejercicio fiscal</li> <li>▪ Conceptos de aplicación a detalle de los diferentes fondos</li> <li>▪ Estimaciones</li> <li>▪ Prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores</li> <li>▪ Seguro popular</li> <li>▪ Conocimiento en elaboración y seguimiento a respuestas de observaciones de auditorías estatales y federales</li> <li>▪ Conocimientos avanzados en computación</li> <li>▪ Conocimiento de los principales programas de salud pública aplicados al primer nivel de atención</li> <li>▪ Conocimientos de equipo médico y mecánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de sistemas de control de inventarios de SESVER</li> <li>▪ Elaboración de informes ejecutivos</li> <li>▪ Aplicación de recursos federales</li> <li>▪ Herramientas como opus de costos, civil cad y autocad</li> <li>▪ Opus, autocad</li> <li>▪ Autocad y paquetería</li> <li>▪ Software para precios unitarios</li> <li>▪ Diagnóstico situacional de las unidades médicas</li> <li>▪ Programación de metas</li> <li>▪ Manejo correcto del sistema de información en salud (cubos dinámicos)</li> <li>▪ Manejo correcto de comprobaciones de recursos.</li> <li>▪ Gestión/trámites de pago o contratación de personal</li> <li>▪ Capacidad para analizar e identificar las distintas formas de contratación del personal</li> <li>▪ Integración de expediente de personal</li> <li>▪ Administrar Recursos Humanos</li> <li>▪ Saber delegar responsabilidades</li> <li>▪ Coordinación de actividades</li> <li>▪ Elaboración de medios de defensa</li> <li>▪ Conocimiento de mecánica y electricidad básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Conciencia de manejo de personas</li> <li>▪ Administración del tiempo en el área de trabajo</li> <li>▪ Ética</li> <li>▪ Ética profesional</li> <li>▪ Ética profesional</li> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Seriedad</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Compromiso con la institución</li> <li>▪ Concientizar a los compañeros para que sean más profesionales en sus actividades</li> <li>▪ Servicio (tanto para la atención al público, como para la atención de instrucciones)</li> <li>▪ Servicio (mi trabajo afecta/beneficia a personal contratado por la Secretaría de Salud y por consecuencia a la población que se atiende)</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Manejo de recursos humanos en situaciones de conflicto</li> <li>▪ Facilidad para la toma de acuerdos</li> <li>▪ Carácter fuerte para la defensa de los argumentos</li> <li>▪ Capacidad de proposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual electrónico en donde se especifiquen los procedimientos con preguntas y respuestas a cada proceso</li> <li>▪ Construcción de indicadores</li> <li>▪ Programación adecuada de metas</li> <li>▪ Trabajo de campo para conocer finalmente hasta donde impacta el recurso federal</li> <li>▪ Reducción de tiempos muertos</li> <li>▪ Capacitación específica</li> <li>▪ Capacitación muy específica</li> <li>▪ Equipos de las unidades médicas en condiciones idóneas de funcionamiento</li> <li>▪ Que los recursos se gasten en su totalidad de forma completa y en cumplimiento de las leyes que los regulan</li> <li>▪ Se sigan las estrategias para la reducción de tiempos en atender los requerimientos</li> <li>▪ Simplificar los procesos administrativos para acelerar la atención de los requerimientos al Departamento</li> </ul>
---	---	---	--

Fuente: elaboración propia

De esta manera, al analizar las respuestas obtenidas, se percibe inicialmente la necesidad de saberes basados en el marco legal o normativo asociado al uso de recursos federales. Y de igual manera, destacan los saberes teóricos relacionados con la planeación y administración, así como con la elaboración de proyectos.

Aun cuando estos han sido los contenidos que sobresalen en el planteamiento expresado por el personal de la SSA, también debe reconocerse una variedad de necesidades de capacitación teórica como es el conocimiento de lineamientos y procedimientos vinculados al manejo de recursos tanto humanos como administrativos y financieros.

En cuanto a la parte de capacitación para el desarrollo de habilidades procedimentales o heurísticas, destaca lo relativo a la computación, manejo de paquetería e office y otros programas específicos para el desarrollo del trabajo cotidiano del personal; así como redacción, ortografía y elaboración de objetivos, metas, estrategias, entre otras habilidades.

Por cuanto a los saberes axiológicos, sobresalen la responsabilidad, el orden, el trabajo en equipo, el trabajo bajo presión y la comunicación y relación entre el personal.

Aun cuando se han obtenido respuestas variadas en cuanto a otro tipo de necesidades, cabe hacer notar que una de las más repetidas ha sido la que expresan como Comunicación o Relación con otras áreas de trabajo a través de reuniones periódicas y la coordinación entre las mismas.

#### b) Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN)

La participación de la Secretaría de Administración y Finanzas, se dio a través de 12 trabajadores de dicha dependencia. Sus áreas de trabajo son: Dirección General de Programación y Presupuesto / Subdirección de Presupuesto y Recursos Transferidos, Dirección General de Planeación y Evaluación, Subsecretaría de Planeación, Subdirección de Seguimiento y Evaluación del Sistema Integral de Información, Dirección General de Financiamiento y Seguimiento de Programas de Desarrollo, Subdirección de

Financiamiento y Apoyo Institucional y Subdirección de Seguimiento de Auditorías.

Las actividades principales realizadas por los trabajadores de estas dependencias en sus respectivas áreas de desempeño son:

- Dar seguimiento a los requerimientos de información para la solventación de observaciones derivadas de las auditorías directas, conjuntas y de la ASF, solicitando a las áreas competentes su atención
- Apoyar a las dependencias y entidades en la integración de los programas de inversión y sus fuentes de financiamiento, seguimiento de la aplicación de los fondos federales
- Integración del presupuesto autorizado por concepto de recursos federales
- Proyección y Elaboración del Presupuesto
- Elaboración de presupuesto y ejercicio del gasto (educación y salud)
- Análisis y diseño de programas presupuestarios e indicadores
- Evaluación y seguimiento a los Fondos Federales (Ramo 33)
- Seguimiento y evaluación de la información registrada en el Sistema de Indicadores de Evaluación del Desempeño
- Asesoría a las dependencias y entidades en materia de programas presupuestarios y actividades institucionales
- Evaluación del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)

A partir de sus funciones y responsabilidades, los trabajadores de SEFIPLAN han manifestado sus necesidades de capacitación de la manera siguiente:

**Cuadro No. 2.**  
**Concentrado de Necesidades de Capacitación por Saberes / SEFIPLAN**

Saberes TEÓRICOS	Saberes HEURÍSTICOS	Saberes AXIOLÓGICOS	Otro tipo de necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco legal y normatividad que rige los fondos federales</li> <li>▪ Marco Legal y la Normatividad Vigente</li> <li>▪ Normatividad para proporcionar información a las dependencias normativas federales, principalmente al Sistema de Formato Único</li> <li>▪ Marco legal y las disposiciones normativas emitidas al respecto, así como el monto autorizado por la federación y los objetivos establecidos para el ejercicio, de igual manera las disposiciones normativas en el ámbito estatal y de las estrategias que se implementarán para el correcto uso de los recursos</li> <li>▪ Normatividad del gasto de los recursos federales y estatales</li> <li>▪ Normatividad del gasto de los recursos federales y estatales</li> <li>▪ Normatividad para la evaluación</li> <li>▪ Reglas de Operación y Diseño de Programas Presupuestarios para Fondos Federales</li> <li>▪ Reglas de Operación y Diseño de Programas Presupuestarios para Fondos Federales Conocimientos generales de Planeación y Administración</li> <li>▪ Elaboración de proyectos</li> <li>▪ Evaluación de Programas Presupuestarios</li> <li>▪ Evaluación de Programas Presupuestarios</li> <li>▪ Ejecución de los recursos del Fondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redacción de documentos</li> <li>▪ Habilidades de redacción correcta de estrategias y metas</li> <li>▪ Redacción correcta de estrategias y metas</li> <li>▪ Manejo de la paquetería de office</li> <li>▪ Manejo de la paquetería de office</li> <li>▪ Manejo correcto de paquetería Office</li> <li>▪ Manejo correcto de paquetería Office</li> <li>▪ Manejo del sistema de elaboración del presupuesto estatal</li> <li>▪ Proyecciones de análisis durante años anteriores y de acuerdo a sus necesidades mediante el presupuesto otorgado por la Federación para el Estado de Veracruz</li> <li>▪ Sistemas donde se reportan los avances físico-financieros.</li> <li>▪ Uso de sistemas para reportar los avances</li> <li>▪ Sistemas para reportar los avances</li> <li>▪ Especialización en la evaluación de programas presupuestarios</li> <li>▪ Evaluación de programas presupuestarios</li> <li>▪ Habilidades en el diagnóstico de las problemáticas de la población</li> <li>▪ Diseño de productos y servicios para cubrir las necesidades primordiales de la población</li> <li>▪ Capacidad de Análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Manejo del cambio y esquemas de mejora</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Comunicación interpersonal</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Facilidad para la toma de decisiones</li> <li>▪ Lograr de consenso de los involucrados respecto a los montos que se manejarán</li> <li>▪ Imparcialidad</li> <li>▪ Imparcialidad</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo, que involucre a los jefes</li> <li>▪ Planeación adecuada de los tiempos y plazos establecidos en el cronograma de actividades</li> <li>▪ Planeación correcta de los tiempos</li> <li>▪ Planeación correcta de las actividades a desarrollar</li> <li>▪ Planeación de las actividades a desarrollar</li> <li>▪ Contar con la información en tiempo y forma por parte de los entes ejecutores y áreas responsables de proporcionar la información para llevar a cabo las evaluaciones</li> <li>▪ Capacitación muy específica</li> <li>▪ Capacitación en temas relacionados con la administración pública</li> <li>▪ Continua capacitación en temas de administración</li> <li>▪ Capacitación específica</li> <li>▪ Capacitación muy específica</li> <li>▪ Reuniones periódicas de revisión de avances, coordinación y seguimiento</li> <li>▪ Reuniones periódicas de revisión de avances, coordinación y seguimiento</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la SEFIPLAN, muestra una necesidad de conocimiento teórico en temas principalmente normativos vinculados a recursos para su planeación, diseño, operación y evaluación. Con respecto a las habilidades, los empleados de SEFIPLAN consideran necesario aprender el manejo de paquetería y programas específicos que les permita elaborar, analizar, evaluar y reportar avances en temas presupuestarios. Asimismo, requieren de la habilidad de redacción de estrategias y metas primordialmente. Para los saberes axiológicos, han expresado el trabajo en equipo, la responsabilidad, el orden, y con menor frecuencia mencionan los valores de comunicación, tolerancia, honestidad y puntualidad.

Finalmente, en otro tipo de necesidades, los trabajadores de SEFIPLAN han expresado, entre otras, las siguientes: planeación adecuada en donde el factor tiempo juega un papel fundamental; capacitación específica y puntual; reuniones de coordinación y seguimiento, y trabajo en equipo con el involucramiento de jefes.

#### c) Régimen Estatal de Protección Social en Salud - REPSS-

Por parte del REPSS, se contó con la respuesta de 10 miembros de dicha dependencia estatal, participando las áreas de: Dirección de Gestión de Servicios de Salud, Subdirección de Planes Médicos, Dirección de Gestión de Servicios de Salud, Subdirección de Planeación y Evaluación / Unidad de Género, Jefatura de departamento de seguimiento de acuerdos y compromisos institucionales, Gastos Catastróficos y Órdenes de Pago.

- Dar Seguimiento de la atención de pacientes del Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos; a través de una plataforma en línea y revisión de expedientes en un procesos de supervisión
- Coordinar la revisión de la documentación comprobatoria y el informe del gasto
- Dar seguimiento a todos los compromisos y acuerdos del REPSS,

así como los comités de Auditoría Interna y Administración de Riesgos y Control Administrativo

- Validar la programación de necesidades de las áreas de Salud Pública para las acciones de Prevención y promoción de la Salud, para la atención de los afiliados al Seguro Popular
- Plan de trabajo anual de la Unidad de Género (sin recurso asignado)
- Revisión y Validación del programa Anual de Acreditación de Establecimientos de Salud de la Secretaría de Salud.

Las necesidades de capacitación asociadas a las actividades que realizan los trabajadores del REPSS, han sido expresadas de la forma siguiente:

**Cuadro No. 3.**  
**Concentrado de Necesidades de Capacitación por Saberes / REPSS**

Saberes TEÓRICOS	Saberes HEURÍSTICOS	Saberes AXIOLÓGICOS	Otro tipo de necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco legal</li> <li>▪ Marco legal</li> <li>▪ Marco legal</li> <li>▪ Marco legal</li> <li>▪ Marco legal y normalidad vigente</li> <li>▪ Marco legal y normatividad vigente</li> <li>▪ Marco legal y normativo vigente</li> <li>▪ Marco legal y normativo vigente</li> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Planeación y administración</li> <li>▪ Planificación y administración</li> <li>▪ Conocimientos generales y específicos de planeación y administración</li> <li>▪ Conocimientos sobre la elaboración de proyectos</li> <li>▪ Elaboración de proyectos</li> <li>▪ Elaboración de objetivos y metas</li> <li>▪ Saber los tiempos establecidos para la entrega</li> <li>▪ Conocimiento en las auditorías de la ASF y Administración de Riesgos, Control Interno,</li> <li>▪ Conocimiento en las auditorías de la ASF y Administración de Riesgos</li> <li>▪ Epidemiología y salud pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación correcta del marco legal y normativo</li> <li>▪ Aplicación correcta del marco legal y normativo</li> <li>▪ Manejo de paquetería</li> <li>▪ Manejo de paquetería ofimática,</li> <li>▪ Habilidad oral</li> <li>▪ Uso de paquetería de office, e internet</li> <li>▪ Uso de paquetería de office, e internet</li> <li>▪ Uso de los sistemas para reportar los avances</li> <li>▪ Saber usar óptimamente los sistemas para reportar los avances</li> <li>▪ Análisis de la información</li> <li>▪ Proyección de necesidades</li> <li>▪ Proyección de necesidades</li> <li>▪ Redacción</li> <li>▪ Redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Orden</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Toma de acuerdos</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones periódicas de revisión de avances, coordinación y seguimiento</li> <li>▪ Reuniones periódicas de revisión de avances, coordinación y seguimiento</li> <li>▪ Reuniones de revisión de avances, coordinación y seguimiento</li> <li>▪ Planeación correcta de los tiempos</li> <li>▪ Planeación correcta de los tiempos</li> <li>▪ Manejo de personal</li> <li>▪ Manejo de personal, planeación correcta de los tiempos</li> <li>▪ Capacitación con perspectiva de género</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El marco legal y normativo así como los temas sobre planeación y administración son los saberes teóricos que la mayor parte del personal del REPSS considera necesitar; es de destacar que aunque con menor frecuencia, se ha enumerado en dos ocasiones la necesidad de conocer acerca de las auditorías de la ASF y Administración de Riesgos. Por lo que toca a los saberes heurísticos, sobresalen los que se refieren al uso y aplicación del marco legal y lo que tiene que ver con el manejo de paquetería de office, internet y sistemas para el reporte de avances. En menor medida han sido mencionados la redacción, la proyección de necesidades y el análisis de información. Orden, responsabilidad, tolerancia y trabajo en equipo son los principales saberes axiológicos

que el personal del REPSS considera necesitar en el marco de la capacitación.

En otro tipo de necesidades, aparecen principalmente, las reuniones periódicas para la revisión de avances, coordinación y seguimiento; planeación correcta de tiempos y manejo de personal. Los resultados dejan ver ciertas similitudes en las respuestas, lo que sin duda deja clara evidencia de que son necesidades sentidas por igual, independientemente de la naturaleza del área o función de cada una de estas oficinas.

#### IV. RECOMENDACIONES GENERALES

1. Diseñar programas de capacitación acorde a las necesidades (preferentemente impartidos en cada dependencia);
2. Implementar programas específicos por cada dependencia y proyecto;
3. Que estructuren programas de capacitación bajo el enfoque de competencias;
4. Realizar un programa permanente de seguimiento y evaluación a las competencias desarrolladas y favorecidas en el tiempo en el que corresponde;
5. Planear la capacitación en modalidad de taller con aspectos operativos e institucionales;
6. Fomentar una cultura de trabajo colaborativo y compartido de responsabilidades, en aras de un seguimiento, evaluación y recomendaciones al trabajo realizado y en pertinencia a las necesidades intra e interinstitucional;
7. Considerar la pertinencia de emitir recomendaciones para alinear los calendarios entre procesos que correspondan (gobierno municipal y gobierno estatal alineados a la federación);
8. Establecer y dar a conocer criterios para las auditorías que corresponden a los diferentes niveles directivos y ejecutivos de las dependencias;
9. Considerar el perfil y capacitación de los auditores en relación a la dependencia y programa a auditar.

#### V. A MANERA DE CONCLUSIÓN

En este contexto y a partir de la información generada podemos decir que los cursos de capacitación que coordina el ORFIS han sido muy importantes, pero pueden mejorarse. Se recomienda que sean menos teóricos y más prácticos; a manera de talleres de tal suerte que los asistentes salgan de estos con conocimientos y habilidades específicas adquiridas con relación a las tareas que se desempeñan en el puesto de trabajo; si no, son poco útiles. Se recomienda también que los cursos sean más cortos y puntuales y, se reitera, apegados a los perfiles de los puestos

de trabajo. Los cursos, en su mayoría, deben ser de carácter preventivo, y por tanto deben impartirse antes de iniciar el ejercicio fiscal. Pero también pueden ser a posteriori, en cuyo caso deberán apegarse a las observaciones y/o recomendaciones emitidas por los entes fiscalizables. Señalamos también a partir de los datos con los que se cuenta, que la asistencia a los cursos debe ser obligatoria para todo el personal de todos los niveles, y no sólo que asistan los que en ese momento “tienen menos trabajo” y no asisten los que realmente deben estar, es decir, los que toman decisiones sobre la asignación y aplicación de los fondos.

Resulta importante poner en la línea de análisis y conclusiones la alta rotación del personal en los puestos directivos lo que dificulta enormemente la continuidad en la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación, así como el diseño de políticas institucionales de largo plazo. Se señala que además de la indebida frecuencia en la rotación de personal, ésta se hace a partir de criterios políticos muy por encima de criterios técnico – operativos. Esta rotación, obliga a reiniciar la capacitación casi de manera indefinida a manera de círculo perverso convirtiendo la tarea de la resolución correcta y en tiempo de las observaciones en una tarea poco menos que imposible.

Es necesario que haya seguimiento a la aplicación de lo “aprendido” porque en varios cursos asisten personas cuyas funciones cotidianas nada tiene que ver con los temas tratados. Además, los cursos se supone son para prevenir las observaciones, pero si, por alguna razón se incurre en éstas, no hay seguimiento al cumplimiento de la mismas, aun cuando la capacitación a posteriori haya sido con ese objetivo. La capacitación es adecuada, pero debe haber un programa de seguimiento de la utilidad de la capacitación recibida, y evaluar si verdaderamente se aplican los conocimientos adquiridos en las tareas cotidianas.

Se debe vigilar la aplicación de los fondos de acuerdo a la Ley, y si se detecta mal uso de los recursos, debe haber sanciones contundentes y a los ojos de todos para generar confianza en que si hay un ejercicio de los fondos inadecuado y violatorio de la norma, habrá sanciones. Los presupuestos

deben apegarse a las normas, pues casi todos son irreales; y se deben aplicar en las acciones para las que fueron elaborados. Los marcos normativos y las reglas de operación de los fondos federales se deben presentar antes de iniciar el ejercicio fiscal.

Finalmente y algo que es transversal a todas las variables y temas analizados consideramos por demás importante y necesario señalar que, reiteramos, de acuerdo a la información generada, existe temor en los mandos medios y bajos para externar lo que piensan, pues existe una especie de "condiciones no explícitas" de que si se dice algo en contra de los procesos o formas de hacer las cosas se corre un alto riesgo de perder el trabajo. De igual manera, un sentir generalizado es que las recomendaciones que se hagan para tratar de corregir los usos y costumbres arraigadas en el manejo poco claro de los recursos no sirve de mucho o de casi nada, pues los puestos directivos siguen siendo ocupados por personas externas, ajenas, poco sensibles y poco comprometidas con los objetivos de las entidades, y por tanto actúan en consecuencia al tomar decisiones muy fuera de lo que se debe hacer.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ferraro, Agustín 2007, *En busca del buen gobierno. Nuevas perspectivas sobre política y gestión del Estado en América Latina*, Barcelona: Ediciones Bellaterra

Ferraro, Agustín 2009, *Reinventando el Estado. Por una administración pública democrática y profesional en Ibeoramérica*, Madrid: INAP

Hood, Christopher 1991, "A Public Management for All Season?". *Public Administration* , núm. 69, págs. 3 – 19