

INFORME

“CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS
EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO
EN RESULTADOS (PBR) CON ENFOQUE EN
PLANEACIÓN, INDICADORES Y PRESUPUESTO
DE TULANCINGO DE BRAVO, HIDALGO”.

ÍNDICE

Introducción **5**

Informe de capacitación **7**

Recomendaciones **13**

Anexos **15**

Anexo 1. Evidencia fotográfica **15**

Anexo 2. Lista de participantes **15**

Anexo 3. Formato de examen **15**

Anexo 4. Formato de encuesta **15**

Introducción

Desde hace varios años existe un sin número de artículos e investigaciones que indican la gran importancia que tiene la capacitación de los recursos humanos en las organizaciones, tanto, que de esto en la mayoría de las veces depende el desarrollo, crecimiento y consolidación de estructuras con objetivos claros.

En México y en los principales países en vías de desarrollo, la capacitación aún se sigue apreciando como un gasto, un costo que no tiene efectos inmediatos, dado que es un bien intangible; no obstante, dada la globalización y la conexión que existe entre los países y culturas, gracias a empresas multinacionales, se ha impreso en los diferentes lugares donde producen, está herramienta que multiplica los beneficios al individuo y a la organización y se percibe en los territorios.

Por lo que, la capacitación es definida en México, como una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente¹.

Asimismo, el Project Management Institute (PMI) estipula que la capacitación incluye todas las actividades para mejorar las competencias de los miembros de un proyecto, y esta puede ser formal e informal²; es decir, la capacitación fortalece las habilidades y aptitudes y además dota de competencias para una mayor eficacia y eficiencia.

En ese sentido, los gobiernos en México han introducido paulatinamente dicha herramienta, lo cual a su vez se sustenta en la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 2, establece que un *trabajo digno es aquel en el que se da capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, etc.* Por otro lado, para el caso del estado de Hidalgo y sus municipios, existe la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo, que en su artículo 56, fracción C, indica *“Los reglamentos que expidan los Ayuntamientos podrán, según sus necesidades y recursos con que cuenten, contemplar el establecimiento de unidades de apoyo técnico en cada una de sus principales dependencias y tendrán como referente las que dispone la presente Ley, Así mismo, podrán establecer un sistema de profesionalización de recursos humanos, a través del desarrollo de metodologías de selección, capacitación y evaluación de funcionarios, a efecto de propiciar una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones”*.

1 Nacional Financiera, La capacitación en la empresa. 2004. México, DF.

2 Project Management Institute (PMI). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOOK. 2017. EUA.

Es decir, los municipios tienen la obligación de que sus recursos humanos cuenten con las herramientas del conocimiento y especialización necesaria para el desarrollo adecuado de las funciones, que se transfiera en un incremento del valor público de los bienes y servicios que brindan a la ciudadanía.

En ese tenor, el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo solicitó la realización de la "Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto", la cual busco fortalecer los conocimientos y dotar de metodología a los recursos humanos que la tomaron. Por ello, el presente informe describe los principales resultados del curso y las recomendaciones precisas para el mejoramiento continuo de los y las servidoras públicas.

Informe de Capacitación

Contexto

De conformidad con el contrato de prestación de servicios correspondiente, se realizó la “Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto” del municipio de Tulancingo de Bravo, la cual se realizó del 23 de enero del 03 de febrero del 2023 en la Presidencia Municipal.

Los objetivos específicos de la capacitación fueron:



A lo largo de 10 días hábiles se abordaron temas de gran importancia para el municipio y que, sus servidores y servidoras deben saber y manejar. Inicialmente las personas que tomaría en cursos serían los enlaces de planeación y presupuesto de cada dirección de las diversas secretarías, no obstante, al final se incorporó personal de otras responsabilidades.

Tabla 1. Módulos temáticos

Módulo	Contenido Temático	Horas de trabajo
I. Planeación para el Desarrollo Municipal	I.1 Marco Normativo. I.2 Tipos de Planeación. I.3 Metodologías para la planeación. I.4 Metodología del Marco Lógico (MML). I.5 Casos prácticos.	12 horas
II. Monitoreo	II.1 Seguimiento y monitoreo. II.2 Construcción de Indicadores. II.3 Casos prácticos.	5 horas
III. Presupuesto	III.1 Construcción de programas presupuestarios (casos prácticos). III.2 Elaboración de presupuesto por áreas. III.3 Vinculación del presupuesto con los programas presupuestarios .	6 horas
IV. Evaluación	IV.1 Cumplimiento de los programas presupuestarios IV.2 Evaluación del desempeño	2 horas
V. Evaluación de la Capacitación	Contempla la realización de una evaluación para conocer el grado de aprendizaje.	

Fuente: Elaboración propia.

Los primeros 4 días se impartieron de manera general, es decir, los 129 asistentes en promedio tomaron de manera conjunta los módulos 1 y 2, y el módulo 3, se impartió de manera grupal tal como lo muestran las tablas 2 y 3, donde es estipuló la estructura.

Tabla 2. Grupos de la capacitación

Número de Grupo	Secretarías
Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Medio Ambiente Secretaría de Desarrollo Humano y Social Secretaría de Cultura, Educación, Deporte y Juventud
Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Tesorería y Administración Secretaría de Seguridad Ciudadana
Grupo 3	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Fomento Económico Secretaría del Campo
Grupo 4	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Servicios Municipales Secretaría General Municipal
Grupo 5	<ul style="list-style-type: none"> H. Ayuntamiento Municipal Contraloría Municipal Ejecutivo Municipal Jefe de Gabinete Administración Pública Desconcentrada

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de la realizar el módulo 3 a través de grupo fue particularizar los ejercicios prácticos en grupos más pequeños de personas, y que los casos a abordar estuvieran basados en sus experiencias, temas operativos y regulatorios que comparten en el servicio público. Lo cual permitió transferir de una mejor manera el conocimiento y que la resolución de dudas fuera más personal, enfocada y eficiente.

Tabla 3. Distribución de grupos y horarios

Módulo	Fecha	Horas	Horario	Personas	Grupo
Uno	Lunes 23	4	9 am – 1 pm	100	No aplica
	Martes 24	4	9 am – 1 pm	100	No aplica
	Miércoles 25	4	9 am – 1 pm	100	No aplica
Dos	Jueves 26	5	9 am – 2 pm	100	No aplica

Módulo	Fecha	Horas	Horario	Personas	Grupo
Tres	Viernes 27	6	9 am – 12 pm 14 pm – 17 pm	No aplica	Grupo 2 Grupo 3
	Lunes 30		9 am – 12 pm 14 pm – 17 pm	No aplica	Grupo 2 Grupo 3
	Martes 31		9 am – 12 pm 14 pm – 17 pm	No aplica	Grupo 1 Grupo 4
	Miércoles 1		9 am – 12 pm 14 pm – 17 pm	No aplica	Grupo 1 Grupo 5
	Jueves 2		9 am – 12 pm 14 pm – 17 pm	No aplica	Grupo 4 Grupo 5
Cuatro	Viernes	2	10 am – 12 pm	100	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

El módulo 4, se abordó también de manera general con todas personas en un solo lugar, ahí mismo, se pudo realizar la evaluación de las y los servidores públicos que tomaron la capacitación.

Es decir, se conto con una heterogeneidad de personas, perfiles y áreas, y al mismo tiempo, la consultora utilizó técnicas de aprendizaje general y grupal para transferir el conocimiento de mejor manera.

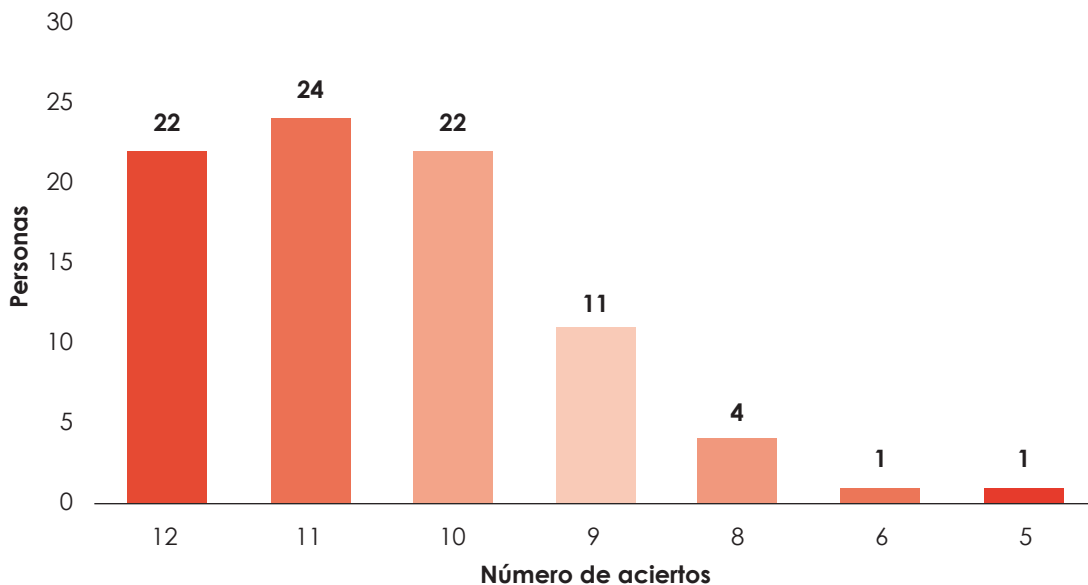
El último día de capacitación se realizó el examen de conocimiento de los módulos abordados, el cual contó con 12 reactivos, el cual se aplicó a 85 personas, ya que 44 personas en promedio no presentaron el examen, y algunas solo habían acudido a pocas sesiones.

Principales resultados

De acuerdo con las listas de asistencia las personas que asistieron desde el primer día fueron 129 personas, no obstante, los servidores y servidoras que presentaron el examen fueron 85, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

El examen consto de 12 reactivos, 10 preguntas cerradas de opción múltiple y 2 preguntas abiertas, en la cuales las personas tenía que redactar la respuesta más adecuada.

Gráfica 1. Resultados por número de aciertos



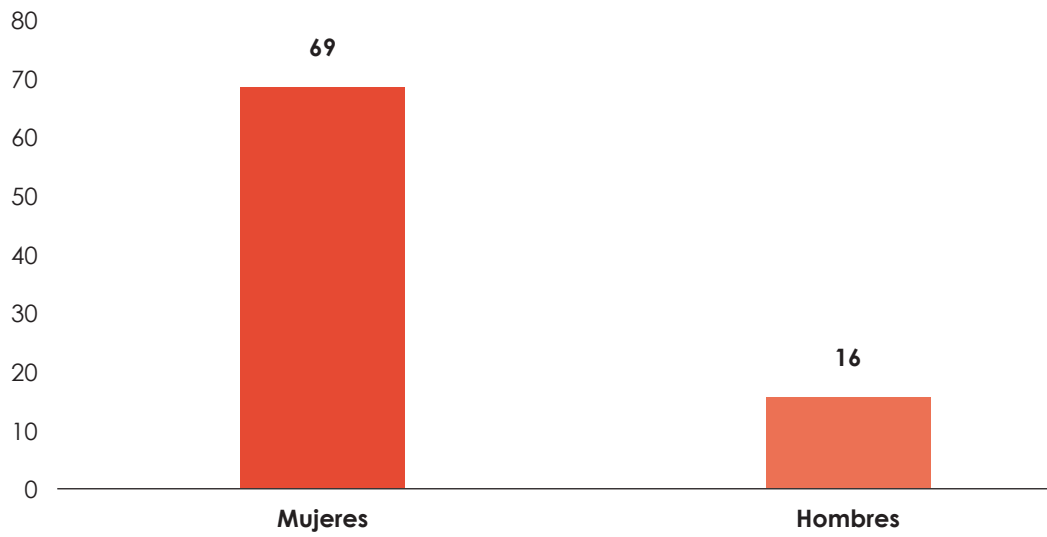
Fuente: Elaboración propia.

De las 85 personas que presentaron examen, 22 tuvieron todos los reactivos correctos, 24 tuvieron 11 y 22 solo 10, lo que indica que el grueso del grupo tuvo las mejores notas, es decir, el 80 de los evaluados obtuvo calificación arriba de 8.3. Asimismo, se destaca que solo 6 personas tuvieron de 5 a 8 aciertos, cuya calificación fue la más baja.

Estos resultados indican, la efectividad de los temas abordados y la contundencia de la transferencia de conocimientos por parte de los y las instructoras del curso. Sin duda, las dinámicas general y grupal sirvieron para atender de mejor manera los y las participantes.

Es destacable, la participación activa que tuvieron los participantes, ya que surgían dudas y cuestionamientos, además de que los ejercicios prácticos de cada grupo sirvió para que se entendiera de mejor manera la forma en la que se utiliza la Metodología del Marco Lógico. Asimismo, se hizo una dinámica en la que los y las participantes identificaban las mejoras de sus programas presupuestarios 2023, es decir, a través de la capacitación ahora identifican los errores y les permite visualizar las mejoras.

Gráfica 2. Participación por sexo



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, como lo indica la gráfica 2, la participación por sexo fue reveladora, ya que de los 85 participantes que, si fueron evaluados, el 81% fueron mujeres y el 19% fueron hombres. Esto indica, la gran importancia que tienen las mujeres en las tareas técnicas y metodológicas al interior del Ayuntamiento. Es decir, para la actual administración, es fundamental el trabajo de las mujeres para identificar problemas, planear el destino de los recursos y mejorar su seguimiento y efectos en la sociedad.

Esto infiere que los hombres también están formando parte de otros espacios y responsabilidades que quizás antes solo tenían las mujeres en la administración municipal.

Recomendaciones

Derivado del análisis de la capacitación y los resultados arrojados, es importante realizar las siguientes recomendaciones, cuyo fin es que los y las servidoras continúen mejorando y fortaleciendo sus capacidades para brindar mejores bienes y servicios a la ciudadanía tulancinguense.

1. Que los y las servidoras tengan a bien buscar y consumir bibliografía oficial sobre planeación y presupuesto.
2. Gestionar cursos de inducción y talleres con instancias estatales y/o federales en materia de planeación, desempeño, resultados y rendición de cuentas.
3. Mejorar la estructura orgánica del gobierno municipal, para evitar omisiones o en su caso, extralimitar funciones orgánicas y operativas.
4. Solicitar más cursos y/o capacitaciones que tengan implícita mucha práctica y que incluso contribuya de manera presencial y sustantiva a elaborar los siguientes programas presupuestarios para cerrar con contundencia el trienio.
5. Que en los próximos cursos se abone a la paridad de género en las capacitaciones, es decir que la población sea 50% hombre y 50% mujeres.

ANEXOS

Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto

Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Enero – Febrero, 2023

Anexo 1. Evidencia fotográfica









CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)



CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)



CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)





Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto

Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Enero – Febrero, 2023

Anexo 2. Lista de participantes

En la lista de nombres que a continuación aparece indica a las personas que acudieron desde el primer día, aunque eso no indica que cumplieron con la totalidad de sesiones y en su caso, examen.

Número	Nombre	Número	Nombre
1	Arline Díaz Reyes	15	Paola López Ortíz
2	Angel Ocádiz Rosales	16	Emma San Agustín Lemus
3	Dafne Arely Pérez Márquez	17	Jesús García Avila
4	Victor Alfonso López Huerta	18	Brenda Flores Silva
5	Luis Enrique Crovella Morgado	19	Ruth Ayotitla Romero
6	Marina Hernández López	20	José Luis Melo Munive
7	José Miguel Cruz Castillo	21	Perla Gabriela Rocha Veloz
8	Pedro Adrian Tolentino Rosales	22	Angélica Castillo Santos
9	Nereyda Gerardo Muñoz	23	César Cuauhtémoc Menchaca Campos
10	Lorena Sánchez Talamántez	24	Iliana López León
11	Elisabet Verónica Arista Garcia	25	Antonio Medellin Cordero
12	Susana Reyes Gutiérrez	26	Jorge Victor Aguilar García
13	Miguel Angel Cruz Cadena	27	Abner Yañez Olvera
14	Claudia Patricia Fregoso Estrada	28	Roberto Gómez Butrón

**CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA
DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)**

Número	Nombre	Número	Nombre
29	María del Rosario Jiménez Castillo	52	Sergio Amador Hernández
30	María Cristina Meza Hernández	53	Gabriela Vázquez Suárez
31	Vicente Briones Rodriguez	54	Aida Magali Olvera Rangel
32	Kevin Ferro Roldán	55	Cony Murcia Olmedo
33	Luis Miguel Castillo Hernández	56	Fabiola Rendón Álvarez
34	Sandy Romero Avelino	57	Jorge Jerónimo Hernández Leyva
35	Liliana Alfaro Cabrera	58	Aide Martínez Aguilar
36	Marco Antonio García Islas	59	Marilú Marroquín Serrano
37	Natividad Cotino Eulogio	60	Begoña Martínez Mendoza
38	Netzer Gabriel Díaz Jaime	61	Jonathan Morales Ortega
39	Karina Mejia Ortega	62	Carmen Virginia Hernández Desentis
40	Leilani García Monroy	63	Gabriela Lizbeth Vera Romero
41	Miriam Morales de Jesús	64	Ariana Delgadillo Osornio
42	Erika Miralvio Medina	65	Alicia Granillo Ávila
43	Margarita Calva Dominguez	66	Rosa María Mayoral Jiménez
44	Ericka Vianey Mejia Arista	67	Margarita Cano Márquez
45	Gabina López Martínez	68	Lucero Durán Santiago
46	Arely Ramírez Hernández	69	Berenice Osorno Rodriguez
47	Amira Aranzazú Melo Munive	70	Anayely Castro García
48	Arturo Hernández Rodríguez	71	Leticia González Ibarra
49	Josué Mendez Magaldi	72	Alfredo Osorio Dominguez
50	Alma Lidia Trejo Amador	73	Fanni Arely Márquez Castro
51	Aranza Lira Cabrera	74	José Guadalupe Carrillo Navarrete

**CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA
DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)**

Número	Nombre	Número	Nombre
75	Felix Chavez San Juan	98	Jesús Joaquín Olvera Navedo
76	Sergio Franco Vázquez	99	Araceli Pérez Márquez
77	Eva Naranjo Galindo	100	Margarita Ortiz Gaona
78	María Antonieta Cortés Vera	101	Yadira Balderas Cazarez
79	Angélica Silva Islas	102	Humberto Delgadillo Velázquez
80	Sonia Alfaro Alarcón	103	Concepción Ocádiz García
81	Angel Said Pérez Castañeda	105	Dania Lizbeth Lechuga Torres
82	Juana María Morgado Arrieta	106	Enrique Herrera Mundo
83	María Cristina Saucedo Vera	107	Ariadna Isela Hernández Arenas
84	Gisela Castelán Díaz	108	Cecilia Romero Montiel
85	Lucero Castillo Solis	109	Liliana Amador González
86	Liliana Islas Salgado	110	Fabiola Aguirre Galarza
87	Margarita Nolasco Jarillo	111	Kevin Alain Lara Olvera
88	Virginia Flores Vértiz	112	Alexis Canales Manzano
89	Roxana Hernández Ramírez	113	Andrés Rosas Vargas
90	Mitzi Viridiana Aguilar Gutierrez	114	Lizeth Gómez Munguía
91	Victor Angel Morales Santos	115	Martha Márquez Ortíz
92	María de los Angeles Fernández Olvera	116	Enrique Vera Pérez
93	Felipe Daniel Vazquez Trejo	117	Sury Saddai Vera Beltrán
94	Justo Hernández Luna	118	Felipe de Jesús Carrillo Montiel
95	Luz Janett Jimenez Rosales	119	Guadalupe Ixayana Elizalde Hernández
96	Erick Gabriel Mejía Vera	120	Saúl Tolentino Peralta
97	Luis Enrique Hidalgo Hernández	121	José Alfredo Arroyo Hornedo

CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN MATERIA
DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)

Número	Nombre	Número	Nombre
122	Claudia Espinosa Castillo	126	Maribel Marroquín Martínez
123	Marisol Pacheco Arreola	127	María de Lourdes Barranco Cadeñanos
124	Juana Margarita Romero Templos	128	Vicente Romero Arenas
125	Erick Ernesto Vera Hernández	129	Juan Carlos Lara Arroyo

Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto

Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Enero – Febrero, 2023

Anexo 3. Formato de Examen

<p>EXAMEN DE CAPACITACIÓN “Presupuesto basado en Resultados”</p>
--

<p>Nombre completo:</p> <p>Secretaría:</p> <p>Dirección de área:</p>

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta de acuerdo a lo solicitado.

1. Marca con un X ¿Cuáles son los 3 niveles de gobierno en México?

Ejecutivo	Federal	Ejecutivo	República
Legislativo	Estatal	Estatal	Monarquía
Judicial	Municipal	Municipal	Imperio

2. Subraya la respuesta correcta. ¿Cuál es la ley que regula las funciones y facultades de los municipios en el estado de Hidalgo?

- a) Ley Municipal y Organizaciones Comunitarias
- b) Ley para la organización de los Municipios del Estado de Hidalgo
- c) Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo
- d) Ley de Disciplina Financiera para las Entidades Federativas y los Municipios

3. Subraya la respuesta correcta. ¿Cuáles son los tipos de planeación?
- a) Planeación Municipal, Planeación Estatal y Planeación Federal
 - b) Planeación Estratégica, Planeación Táctica y Planeación Operativa
 - c) Planeación de los recursos, Planeación del tiempo y Planeación de las compras
 - d) Planeación Estratégica, Planeación Municipal y Planeación Corporativa
4. ¿Qué nivel de planeación está vinculada con el corto plazo?
- a) Planeación Municipal
 - b) Planeación Operativa
 - c) Planeación de los recursos
 - d) Planeación Corporativa
5. Subraya la respuesta correcta. ¿Qué es la Metodología del Marco Lógico?
- a) Es una herramienta que permite identificar los recursos del municipio
 - b) Es una herramienta de planeación basada en una estructuración y solución de problemas, que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.
 - c) Es un modelo de administración pública que permite conocer los problemas y establecer objetivos y metas.
 - d) Ninguno de los anteriores
6. Subraya la respuesta correcta. En la etapa de Planeación, ¿cuáles son los 3 tipos de población que se deben identificar?
- a) Población flotante, población objetivo y población marginada
 - b) Población de referencia, Población Potencial y Población Objetivo
 - c) Población que vive el problema, población marginada y población objetivo
 - d) Ninguna de las anteriores
7. Subraya la respuesta correcta. Menciona los 4 niveles de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
- a) Platino, Diamante, Oro y Plata
 - b) Fin, Propósito, Resumen Narrativo e Indicador
 - c) Fin, Propósito, Componentes y Actividades
 - d) Resumen Narrativo, Indicadores, Supuestos y Propósito

8. Subraya la respuesta correcta. ¿Cuáles son los 4 componentes que debe contener la Matriz de Indicadores para Resultados?
- a) Resumen Narrativo, Propósito, Fin e Indicador
 - b) Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos
 - c) Fin, Propósito, Componente y Actividad
 - d) Ninguno de los anteriores

9. Define que es un medio de verificación (redacta brevemente)

10. Subraya la respuesta correcta ¿A qué se le considera un instrumento de medición?
- a) Plan
 - b) Indicador
 - c) Meta
 - d) Unidad de medida
11. Redacta breve y adecuadamente (con sintaxis) un problema en Tulancingo que tenga que ver con el agua (Omite la palabra falta).
12. Subraya que significan las siglas CREMAA respecto los criterios que deben tener los indicadores.
- a) Claro, Relevante, Económico, Medurable, Adquirido y Antecesor
 - b) Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado y Aportación Marginal
 - c) Claro, Reciclado, Económico, Medible, Aportación y Accesible
 - d) Claro, Rápido, Efímero, Métrico, Adquirible y Aportación Marginal

Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto

Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Enero – Febrero, 2023

Anexo 4. Formato de cuesta

ENCUESTA DE CALIDAD

**Capacitación a funcionarios públicos en materia de Presupuesto basado
en Resultados (PbR) con enfoque en Planeación, Indicadores y Presupuesto
de Tulancingo de Bravo, Hidalgo.**

Instrucciones: Marque con una X la opción que elija.

1.- ¿La calidad del contenido de la capacitación fue?

a) Excelente	b) Bueno	c) Regular	d) Malo
--------------	----------	------------	---------

2.- ¿Cuál es su apreciación acerca de los expositores/expositoras?

a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
--------------	----------	------------	---------

3.- ¿La claridad de las exposiciones fue?

a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
--------------	----------	------------	---------

4.- ¿La claridad de los expositores/expositoras es?

a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
--------------	----------	------------	---------

5.- ¿Qué recomendaría para mejorar a la consultora?
