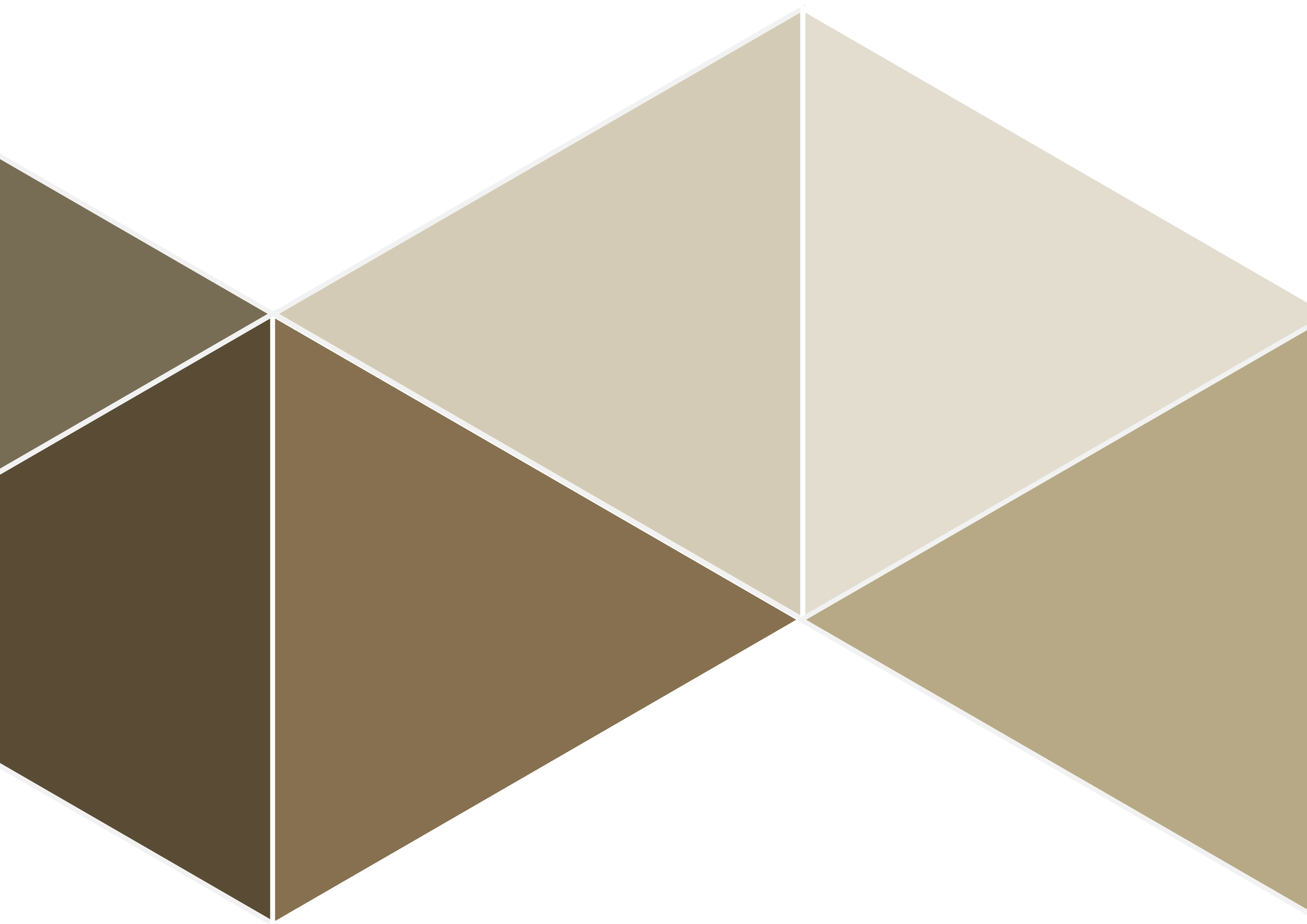




DIAGNÓSTICO

**Fortalecimiento de Capacidades en
materia de desarrollo social y humano**

**Instituto de Desarrollo y Formación Social
del Estado de Campeche
(INDEFOS)**





INTRODUCCIÓN

Con la realización de este diagnóstico se busca presentar un enfoque integral que permita reflejar la sostenibilidad del Programa presupuestario 138 "Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano", con el objetivo de generar un impacto positivo y duradero en el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de desarrollo social y humano.

Asimismo, se pretende reflejar la contribución del Instituto de Desarrollo y Formación Social (INDEFOS) al cumplimiento tanto de sus propios objetivos estratégicos como de aquellos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2024-2027.

El Pp 138 "Fortalecimiento de Capacidades en materia de desarrollo social y humano" surge como resultado de una recomendación al Pp 006 "Programa de Inclusión y Cohesión Social" en la Evaluación de Diseño al que fue sujeto, correspondiente al PAE 2023, en la cual el evaluador externo indica una nueva estructura debido a que se atendían distintas problemáticas, así como diversas poblaciones objetivo, esto como consecuencia de la intervención de doce dependencias en un solo programa que ejercían los diversos componentes con sus respectivas actividades.

Uno de los objetivos del programa, es brindar una gestión de la formación en entidades públicas, gobiernos municipales y comunidades, para fortalecer las capacidades de los servidores públicos y población en general, que les permitan desarrollar un adecuado rendimiento en sus funciones o iniciativas, contribuyendo así a la entrega de servicios de alta calidad y resultados efectivos a la ciudadanía.

Los logros alcanzados por el programa han sido constatados y respaldados por la experiencia de los instructores, así como por los resultados tangibles obtenidos durante su implementación.

1. ANTECEDENTES

Mediante el Acuerdo de creación publicado en el Periódico Oficial del Estado el 11 de septiembre de 1995, se creó el organismo descentralizado denominado "Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche" por sus siglas "INDEFOS". Este organismo público descentralizado posee personalidad jurídica y patrimonio propio. Cuyo objetivo principal era fomentar, promover y consolidar un cambio en las relaciones entre el Estado y la sociedad mediante un extenso proceso de concertación y capacitación social e institucional dirigido tanto a organizaciones sociales y privadas como a servidores públicos de los tres niveles de gobierno, enfocado en los programas de desarrollo social.

El 31 de agosto de 2015 se publica el Acuerdo que modifica el diverso acuerdo publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 11 de septiembre de 1995, el que establece al "Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche" como un organismo público descentralizado de la Administración Pública, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESYH), el cual tiene como uno de sus objetivos promover el cambio en las relaciones entre el gobierno y la sociedad, a través de un amplio proceso de concertación, capacitación y gestión comunitaria dirigido a la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil y los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno; asimismo, otro de sus objetivos es el de lograr la efectividad en la aplicación de los programas de política social, así como la creación y el fortalecimiento de capital social para que, en forma organizada y de manera conjunta, la ciudadanía emprenda tareas que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones de vida.

Es importante mencionar que el 29 de diciembre del 2023 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Campeche, el Decreto Número 324 por el cual se reformó la vigente Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche, misma que establece en su Artículo Sexto Transitorio que el Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado queda sectorizado a la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental (SEMAIG). Así pues, y en seguimiento a las disposiciones vigentes del marco jurídico estatal, se actualizó el marco legal del Instituto, esto además de considerar disposiciones que se traducen en acciones que fortalecen las atribuciones del INDEFOS en materia de capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos, así como una vinculación institucional efectiva; por lo que fue expedido y publicado en el Periódico oficial del estado el 15 de abril de 2024 el Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se Modifica el diverso Acuerdo por el que se creó el Organismo Público Descentralizado denominado Instituto de Desarrollo y Formación Social, con el acrónimo de "INDEFOS", publicado el 11 de septiembre de 1995, modificado a su vez por el diverso Acuerdo Modificatorio publicado en el Periódico Oficial del Estado con fecha 31 de agosto de 2015.

En el año 2010, bajo el Gobierno del Lic. Fernando Eutimio Ortega Bernés, se crean las direcciones de Concertación y Capacitación del INDEFOS. La finalidad en ese

entonces de la Dirección de Concertación fue la de acordar con autoridades locales y municipales la creación de los COSPACS (Comités Solidarios de Participación Ciudadana), mismos que tenían como objetivo final el realizar acciones en beneficio de su comunidad con una mínima cantidad de recursos económicos que les entregaba el gobierno del Estado.

La Dirección de Capacitación, por su parte entraba en acción una vez formados dichos Comités. Su función principal era la de proporcionar una plática motivacional de trabajo en equipo, así como explicar las funciones de los miembros del Comité y se realizaba un pequeño proyecto de las acciones más importantes que requerían en la comunidad.

Una vez concluidas estas dos acciones en cada una de las 128 comunidades que fueron seleccionadas, el trabajo de las direcciones como tal concluía.

En los años 2011-2012 el Gobierno del Estado inició el proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados, a través del cual se crearon Programas Presupuestarios a través de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML).

Este proceso ha sido paulatino y año con año se han realizado esfuerzos para fortalecer las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de cada Programa.

Es por ello, que para el ejercicio fiscal 2012 se crea el Programa presupuestario, en lo sucesivo Pp, 119 "Programa para el Fortalecimiento, la Organización y el Desarrollo Social" cuyo propósito era "Promover la Organización Social, el Desarrollo de Capacidades y la Gestión de Iniciativas Comunitarias que fortalezcan y extiendan los beneficios del Desarrollo Social".

Este programa contaba con 4 componentes:

- Gestión de estudios y proyectos para el desarrollo social y comunitario.
- Capacitación para el desarrollo social y comunitario.
- Programa para el otorgamiento de garantías liquidas a productores.
- Concertación para el desarrollo social y comunitario.

En el siguiente ejercicio, cambia la nomenclatura del Pp al número 145 y su propósito se modifica al de "Organización Social, Desarrollo de Capacidades y gestión de iniciativas comunitarias promovidas, que se traducen en los beneficios del desarrollo social fortalecidos y extendidos", así mismo se mantienen sus cuatro componentes, pero tienen modificación en su sintaxis:

- Capacitación para el desarrollo social y comunitario (cursos/talleres).
- Concertación para el desarrollo social y comunitario.

- Gestión de estudios y proyectos sociales y comunitarios.
- Otorgamiento de garantías líquidas a productores.

Para el año 2016, en el mandato del Lic. Alejandro Moreno Cárdenas, la Dirección de Concertación y Capacitación (actualmente Dirección de Capacitación), se da a la tarea de promover los cursos en materia de desarrollo humano a todos los gobiernos municipales, teniendo como resultado una buena aceptación en casi todos los municipios. Así mismo se llevaron a cabo pláticas en todo el Estado a los equipos del programa Soluciones, esto en apoyo a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Campeche (SEDESYH) durante la entrega de recursos.

Para ello el Pp 145 se mantiene con 3 componentes:

- Capacitación para el desarrollo social y comunitario (cursos/talleres).
- Concertación para el desarrollo social y comunitario.
- Otorgamiento de garantías líquidas a productores.

Para el ejercicio fiscal 2017 el Pp 145 cambia su propósito a "Propiciar la participación social activa de las comunidades", y se elimina un componente, quedando los siguientes:

- Capacitación para el desarrollo social y comunitario.
- Concertación para el desarrollo social y comunitario.

Esos mismos objetivos del Pp se mantienen así en el ejercicio fiscal 2018, 2019 y 2020. Los antecedentes de ambos componentes son los siguientes:

En mayo de 2020 se concluyó la Evaluación de Diseño al Pp 145 "Programa para el Fortalecimiento, la Organización y el Desarrollo Social" para dar cumplimiento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el ejercicio fiscal 2020 del Estado de Campeche, retomando los Términos de Referencia (TdR) para este tipo de evaluación publicados por la Secretaría de la Contraloría del Estado de Campeche con base en lo publicado por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Políticas Social (CONEVAL). El objetivo de esta evaluación es analizar y valorar el diseño del Pp, con la finalidad de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras en su ejecución.

Una de las recomendaciones derivadas de la Evaluación fue desarrollar un documento de diagnóstico del Pp en donde se incorporen las definiciones propuestas del problema y de la población potencial y objetivo, así como el desarrollo de la MML, el impacto presupuestal y, en su caso, sus coincidencias y complementariedades, motivo por el cual se justifica la elaboración del presente Diagnóstico.

Asimismo, resultado de la evaluación para el ejercicio fiscal 2021 se establece una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) actualizada, lo cual conllevó al cambio de nombre del programa a Pp 145 "Programa para el Fortalecimiento de Capacidades en materia de Desarrollo Social y Humano"

De acuerdo a su MIR para el ejercicio fiscal 2021, el programa entrega los siguientes productos:

- Capacidades con enfoque social desarrolladas.
- Capacitación en desarrollo humano implementada.

Fue precisamente, que con la intención de fortalecer la orientación a resultados y mostrar los avances alcanzados por el INDEFOS a través del Pp, se determinó en el marco del Programa Anual de Evaluación (PAE) para el ejercicio fiscal 2022, el desarrollo de una Evaluación Específica de Desempeño (EED), misma que se fundamentó en la necesidad de obtener una valoración del desempeño del programa durante el ejercicio fiscal 2021, con el objetivo de reportar los resultados y productos del Pp y el avance en las metas a los distintos niveles de la MIR, así como analizar los avances en los ASM derivados de evaluaciones anteriores.

Como resultado del cambio de gobierno en nuestro Estado y en mandato de nuestra gobernadora constitucional, la Lic. Layda Elena Sansores San Román, para el año 2022, el Pp 145 "Programa para el Fortalecimiento de Capacidades en materia de Desarrollo Social y Humano" se ve implicado en una reestructuración, mudando sus componentes y actividades a un programa presupuestario de nueva creación denominado Pp 006 "Programa de Inclusión y Cohesión Social", en conjunto con diversas secretarías y dependencias del gobierno del estado, el cual tiene como objetivo elevar el índice de desarrollo humano del estado, mediante el incremento de la esperanza de vida, la tasa de alfabetización y el ingreso per cápita, contribuyendo de esa forma con la Secretaría de Bienestar, quien tenía a cargo los niveles de 'fin' y 'propósito' de la MIR.

El Programa presupuestario antes mencionado formó parte del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2023, en el cual se le realizó una Evaluación de Diseño en donde surge la recomendación de reestructurarlo a través de las distintas problemáticas que atiende, así como las distintas poblaciones objetivo en que se orienta, con la finalidad de que en cada caso los posibles Pp derivados atiendan a una problemática específica identificando para cada caso su población objetivo; esto con base en la estructura actual y las atribuciones de las dependencias de la administración pública centralizada y descentralizada.

Por tal motivo y derivado de las recomendaciones antes mencionadas, se abre una coyuntura favorable para realizar un nuevo Programa presupuestario que se encuentre implementado en su totalidad por parte del INDEFOS.

Es así que, para la programación y Presupuestación del Ejercicio 2025 (realizada en septiembre del 2024), se realizan los trámites correspondientes ante la Secretaría de Administración y Finanzas (SAFIN), y los componentes que nos corresponden regresan a nosotros para conformar nuevamente un Pp a cargo de nuestro Instituto, asignándosele la clave 138 con la denominación Programa para Fortalecimiento de capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Identificación y estado actual del problema

El desarrollo social y humano en el estado de Campeche se considera importante por varias razones que impactan directamente en la calidad de vida de sus habitantes y contribuyen al progreso sostenible de la región.

En Campeche, con el Cuestionario Básico del Censo de Población y Vivienda 2020, se contaron 928 363 personas que se distribuyen según sexo en 49.2% hombres y 50.8% mujeres; la relación hombres-mujeres muestra que existen 97 hombres por cada 100 mujeres. Por su número de habitantes ocupa el lugar 30 a nivel nacional, siendo el municipio de Campeche el más poblado con 294 077 habitantes y el municipio de Palizada el de menos población con 8 683 residentes.

En el estado de Campeche, laboran aproximadamente 16,882 servidores públicos en los trece gobiernos municipales de los cuales, cierto porcentaje, regularmente de puestos directivos, se ven implicados en una rotación de personal cuando se realiza un cambio en la administración del gobierno municipal, cada tres años, dejando vacantes a los puestos jerárquicos de toma de decisiones, situación que complica la continuidad de las políticas públicas y los programas.

En un contexto por demás cambiante, la capacitación se ha convertido en una de las principales herramientas para el empoderamiento personal y el desarrollo de las organizaciones, porque no sólo pretende mejorar y eficientar los procesos productivos o institucionales, sino también fortalecer las capacidades en materia de desarrollo social y humano de los servidores públicos.

La capacitación se caracteriza por ser el instrumento idóneo para que los servidores públicos obtengan los conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar los cambios de manera competente y eficaz. Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad en el desempeño de sus funciones, y

buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, y modificar actitudes para un mejor desarrollo.

Dentro del ámbito de la capacitación, la atención social a la población de comunidades con alto índice de marginación, mediante acciones que fomentan el desarrollo de habilidades permite generar oportunidades de bienestar, a nivel individual, grupal y comunitario.

Una de las estrategias que pretende implementar el programa, se enfoca en fortalecer las habilidades, capacidades y competencias de la población en comunidades marginadas, así como de los servidores públicos del estado y sus municipios. Promoviendo el desarrollo personal, integral e institucional, facilitando las transformaciones necesarias en diversos contextos, considerando las necesidades identificadas.

Las acciones de atención que han sido implementadas a través de los anteriores Programas presupuestarios, y que han tenido un impacto en la sociedad desde su establecimiento, han aportado continuamente excelentes resultados al progreso social, a la capacitación de los funcionarios públicos y al cumplimiento de los objetivos institucionales en el estado a lo largo del tiempo.

El logro de resultados está intrínsecamente vinculado a los servidores públicos que participan en diversos procesos institucionales en las dependencias y gobiernos municipales. Es a través de la capacitación que se abordan las áreas de oportunidad identificadas, fortaleciendo las competencias y conocimientos proporcionados.

Fortalecer las capacidades de la población en general y, especialmente, de los tres niveles de gobierno, principalmente a nivel municipal, es esencial, ya que la sociedad demanda cada día un mejor trato y calidad en los bienes y servicios que recibe de los gobiernos.

Es importante entender que existen múltiples problemas y factores que no permiten el desarrollo y la generación de la riqueza, y esto no solo tiene que ver con las desigualdades y la pobreza, va más allá de las políticas públicas; tiene que ver con los cambios generacionales, la cultura y las costumbres.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023, realizada por el INEGI, ofrece información sobre la satisfacción con servicios públicos básicos y bajo demanda entre la población de 18 años y más que reside en localidades con al menos 100 mil habitantes.

- En 2023, 50.0 % de la población de al menos 18 años, que vivía en zonas urbanas, dijo estar satisfecha con los servicios públicos básicos y bajo demanda.
- 83.1 % consideró frecuente la corrupción y 14.0 % la experimentó al realizar trámites, pagos, solicitudes de servicios, o al tener contacto con alguna persona servidora pública.

El problema central identificado para este Programa involucra a la población de comunidades marginadas, servidores públicos y organismos institucionales de los tres niveles de gobierno del Estado de Campeche debido que presentan una limitada formación de capacidades en materia de desarrollo social y humano, y que, a su vez, limitan su calidad de vida y el desarrollo de sus funciones.

Esta limitada formación de capacidades en materia de desarrollo social y humano, en las comunidades marginadas del Estado de Campeche, así como entre los servidores públicos y organismos institucionales de los tres niveles de gobierno impacta en el desarrollo integral en estos rubros.

Por lo cual, este tipo de carencia puede obstaculizar la implementación eficaz de programas sociales y el progreso general de las distintas regiones. Además, puede generar desafíos en la colaboración y coordinación entre los diferentes niveles gubernamentales y las comunidades, afectado así, la eficiencia y eficacia de las Políticas Públicas.

El desarrollo de capacidades y habilidades a través de la capacitación, especialmente en áreas relevantes para el mercado laboral, empoderan a los habitantes para lograr un empleo digno y contribuir al crecimiento económico.

Fomentar iniciativas que buscan reducir las disparidades socioeconómicas permiten un acceso más equitativo a oportunidades y recursos, mejorando la calidad de vida de los grupos marginados o en situación de vulnerabilidad.

Promover la participación ciudadana activa en la toma de decisiones locales y en la resolución de problemas contribuye a comunidades más cohesionadas y comprometidas con su propio desarrollo.

Estos conceptos, cuando se abordan de manera integral, pueden impulsar el desarrollo social y humano en el Estado de Campeche, generando un impacto positivo a largo plazo en la calidad de vida y en la sostenibilidad de la región.

La problemática de la limitada formación de capacidades humanas, sociales e institucionales es un obstáculo significativo para el desarrollo social y económico de las comunidades marginadas, el desempeño eficiente de los servidores públicos y la eficacia de las instituciones de gobierno.

Abordar esta problemática es crucial para:

- Romper ciclos de pobreza y desigualdad.
 - Mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos.
 - Fortalecer la cohesión social y la participación ciudadana.
-
- Incrementar la eficiencia y transparencia de la administración pública.
 - Promover un desarrollo integral y sostenible.

2.2 Evolución del Problema

De acuerdo con los resultados de la medición de la pobreza 2018, el 46.2% de la población de la entidad vivía en situación de pobreza, es decir, 440,400 personas, aproximadamente. De este universo, el 36.5% (cerca de 347,400 personas) estaba en

situación de pobreza moderada, mientras que el 9.8% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema (alrededor de 93,000 personas). El porcentaje de pobreza en Campeche es 4.3 puntos porcentuales mayor que el porcentaje nacional (41.9%).

En ese mismo año, el porcentaje de población vulnerable por carencias sociales en Campeche fue de 31.8%, es decir, 303,200 personas, aproximadamente, presentaron al menos una carencia. Al mismo tiempo, 4.6% de la población era vulnerable por ingresos, lo que significa que alrededor de 43,800 personas no tenían los ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas.

Finalmente, la población no pobre y no vulnerable de la entidad federativa representó el 17.3%, aproximadamente 164,900 personas.

El Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (IEPDS) 2018 invita a entender la pobreza no como un fenómeno de comportamiento homogéneo, sino como una condición marcada por las dimensiones de la etnia, la edad, la discapacidad, el género, entre otras.

La limitada formación de capacidades humanas y sociales es un problema persistente que ha evolucionado en diversos contextos socioeconómicos.

Debido a que los empleados son el recurso más valioso dentro de una organización, se debe proporcionar continuamente oportunidades de capacitación para mejorar sus habilidades mediante temas de desarrollo humano ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y, a la vez, es de beneficio debido a que constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, reflejándose de esta manera en las actividades y servicios de las organizaciones.

La capacitación en las organizaciones es una constante; sin embargo, la gran mayoría de los cursos, talleres y/o pláticas que se proporcionan a la sociedad o servidores públicos de los tres órdenes de gobierno es para el desarrollo de capacidades institucionales, dejando a un lado la capacitación en temas de desarrollo humano como fuente de potenciación para sacar lo mejor de cada persona y puede mejorar su desempeño brinde una mejor calidad en los servicios que proporciona a la población general.

2.3 Experiencias de Atención

Las experiencias de atención con las que el Instituto ha generado impacto en la sociedad desde su creación han contribuido, a lo largo del tiempo al desarrollo social, profesionalización de servidores públicos y al logro de objetivos institucionales en el estado.

Como se ha mencionado, el periodo entre 2011 y 2012 marcó el inicio de la implementación del Presupuesto basado en Resultados en el Estado, promoviendo la creación de Programas Presupuestarios a través de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico. Este proceso ha sido paulatino y año con año se han realizado esfuerzos para fortalecer las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de cada Programa la Administración Pública, para una adecuada atención de la población objetivo y área de enfoque en concordancia con los propios objetivos institucionales.

Es por ello, que se han multiplicado los esfuerzos desde entonces, para incluir y desarrollar acciones en beneficio de la Organización Social, el Desarrollo de Capacidades y la Gestión de Iniciativas Comunitarias que fortalezcan y extiendan los beneficios del Desarrollo Social, por medio de:

- Gestión de estudios y proyectos para el desarrollo social y comunitario.
- Capacitación para el desarrollo social y comunitario.

A partir del año 2016 se intensifica la labor de promoción y concertación de cursos, obteniendo resultados de manera inmediata, ya que los H. Ayuntamientos en su afán de lograr la profesionalización de su personal, abren sus puertas y brindan la oportunidad de trabajar con algunos grupos de servidores públicos.

Para ese mismo año como contribución al fortalecimiento de las capacitaciones en materia de desarrollo humano se impartieron 56 cursos, además de las pláticas en apoyo en su momento a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESYH) en todos los municipios del Estado, atendiendo un total de 1364 asistentes, divididos en 717 mujeres y 647 Hombres.

Para 2017 se realizaron 77 cursos, esto debido a la demanda que existió de los H. ayuntamientos y la creación de nuevos grupos de personas interesadas en los temas que se ofrecen, logrando atender 1604 asistentes en los cursos de capacitación, divididos en 920 mujeres y 684 hombres.

Desde años anteriores, se han promovido cursos en materia de desarrollo humano a los gobiernos municipales, logrando una aceptación positiva. Así mismo se llevaron a cabo pláticas en todo el Estado para los involucrados, todos estos trabajos se mantienen así en el ejercicio fiscal 2018, 2019 y 2020.

El 2018 fue un año electoral, llevándose a cabo 61 cursos, teniendo en cuenta además que hubo una disminución considerable en el recurso presupuestal en general para todas las dependencias del gobierno estatal; sin embargo, se logró la atención de 984 asistentes en las capacitaciones, 570 mujeres y 414 hombres.

En el año 2019 y ante una nueva disminución en el presupuesto general, se llevaron a cabo 73 cursos; es importante mencionar que para este ejercicio presupuestal fueron añadiéndose Instituciones estatales, federales y escuelas públicas a las cuales se les brindó la atención solicitada con excelentes resultados, teniendo como número final 1586 asistentes que se dividen en 785 mujeres y 801 hombres.

Ante estas nuevas solicitudes para al año 2020 se propuso incrementar el número de acciones de capacitación en materia de desarrollo humano, sin embargo, con el surgimiento de la pandemia por COVID-19 y la implementación de la restricción de movilidad social en las dependencias y organismos de los tres niveles de gobierno, los resultados de las metas de las acciones programadas se vieron seriamente afectados, tal es el caso que, en este año, se cumplieron con 39 acciones.

A pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia mundial ocasionada por el virus SARS-COV 2 (COVID 19) en 2020, las actividades en materia de capacitación se vieron completamente afectadas, implementando la impartición de cursos en una modalidad virtual.

Para el 2021, aun se continúan con las restricciones de movilidad social, sin embargo, tomando en consideración las recomendaciones emitidas por la Secretaría de Salud del Estado; se logró la realización de 36 cursos, mismos que fueron solicitados para el primer, segundo y tercer trimestre del año e impartidos en ese período, llevándose a cabo muchos de ellos en modalidad virtual como resultado de la adaptación de las actividades a la "Nueva Normalidad".

En el 2022, y ya con la experiencia de dos años de operación con la pandemia por COVID-19, se logró realizar durante los cuatro trimestres del año un total de 36 cursos que fueron de igual manera solicitados por diversas dependencias e instituciones del Estado.

Continuando, para el año 2023 se logró realizar durante el año fiscal un total de 40 cursos de igual forma, solicitados por diversas dependencias e instituciones del Estado, con una participación de 611 asistentes, siendo 204 hombres y 407 mujeres.

Dando seguimiento, en el año 2024, se consiguió llevar a cabo durante el ejercicio fiscal un total de 40 cursos logrando capacitar a un total de 924 participantes, de los cuales 324 fueron hombres y 600 mujeres.

Hay que resaltar también, que a partir del año 2017 se empezaron a realizar encuestas de satisfacción a las personas participantes en los cursos impartidos en Materia de Desarrollo Humano, obteniendo resultados satisfactorios a la hora de

calificar el trabajo desempeñado por el equipo de trabajo encargado de llevar a cabo dicha tarea.

Esta encuesta de satisfacción contiene once puntos a calificar con un ejercicio numérico del 1 al 5, siendo el 1 el más bajo y el 5 el más alto; una vez aplicadas las encuestas, se procede a sacar una media de calificación con base en todas las calificaciones expresadas, logrando tener en los años 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 una calificación promedio de 4.8 de satisfacción por parte de los encuestados.

Igualmente, a partir del año 2018 se han realizado acciones en beneficio de la igualdad entre mujeres y hombres, llevando a cabo pláticas de Equidad de Género en Instituciones y escuelas que lo solicitaron. Por ejemplo, en ese año, se realizaron acciones en la escuela de trabajo social del Instituto Campechano y en el CBTA # 15, con un total de 94 asistentes, 66 mujeres y 28 hombres.

Para 2019 se realizaron acciones en este rubro en la Secretaría de Comunicaciones y transportes Delegación Campeche y en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado, con la participación de 99 asistentes, 36 hombres y 63 mujeres.

En el 2020 se realizaron pláticas en conjunto con el Instituto de la Mujer del Estado, contando con la participación de 78 asistentes, de las cuales la totalidad fueron mujeres.

En el 2021 se trabajó con el Ayuntamiento de Candelaria y con el Instituto de la Mujer en Calkiní, logrando la asistencia de 55 mujeres en su totalidad; en el 2022 se trabajó con el Ayuntamiento de Seybaplaya y con la Escuela preparatoria del Instituto Campechano, logrando contar con la asistencia de 64 participantes, 27 hombres y 37 mujeres.

Para el año 2023, se trabajó con el Instituto de Pesca y el Instituto de la juventud del Estado de Campeche, logrando contar con la asistencia de 30 participantes, de los cuales 15 fueron hombres y 15 mujeres.

Dando continuidad, en el año 2024, se trabajó con el Hospital de Especialidades y con el Instituto de la Juventud del Estado de Campeche, con una asistencia de 43 participantes, de los cuales 18 fueron hombres y 25 mujeres.

Asimismo, desde el 2018 también se empezaron a realizar acciones en beneficio de las personas con discapacidad, entregando trípticos, así como pláticas de sensibilización a servidores públicos.

Por ejemplo, en el 2019 se realizó la impresión y repartición de 4,000 trípticos denominado "Por un Campeche Inclusivo".

En 2020 se trabajó en conjunto con el Ayuntamiento del municipio de Candelaria el tema "Conciencia para Mejor Convivencia", logrando una participación de 27 asistentes.

En el 2021 se trabajó con el Instituto Tecnológico de Chiná, el mismo tema anterior, con la participación de 27 asistentes también.

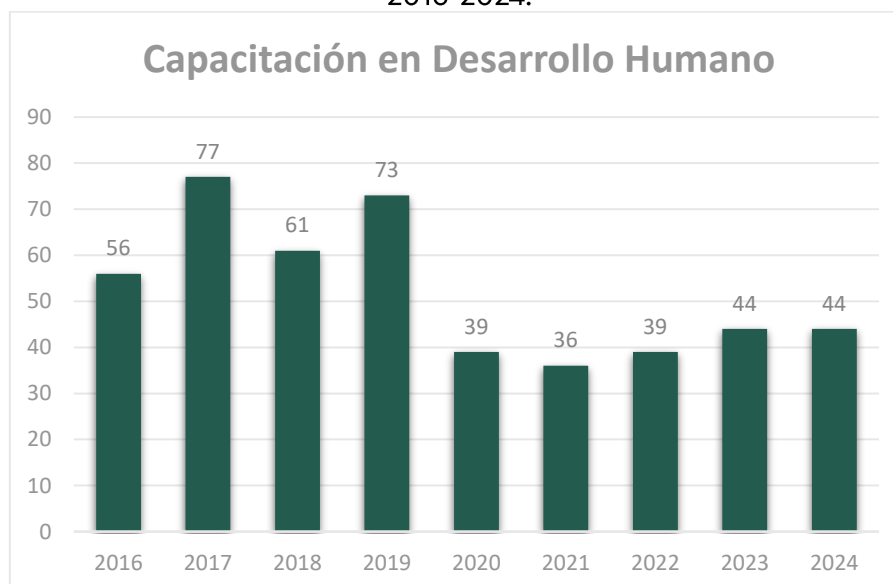
En el año 2022, se trabajó con la Delegación de Bienestar en el Estado con el tema "Soy como tú" logrando la asistencia de 36 participantes.

Para el año 2023, se trabajó con la Esc. Prep. "Instituto Campechano" y con el Instituto de la Juventud del Estado de Campeche, logrando una participación de 64 personas, de los cuales 27 fueron hombres y 37 mujeres.

Durante el año 2024, se trabajó con la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental y con el Instituto de la Mujer del Estado de Campeche, con una participación de 24 personas, de los cuales 4 fueron hombres y 20 mujeres.

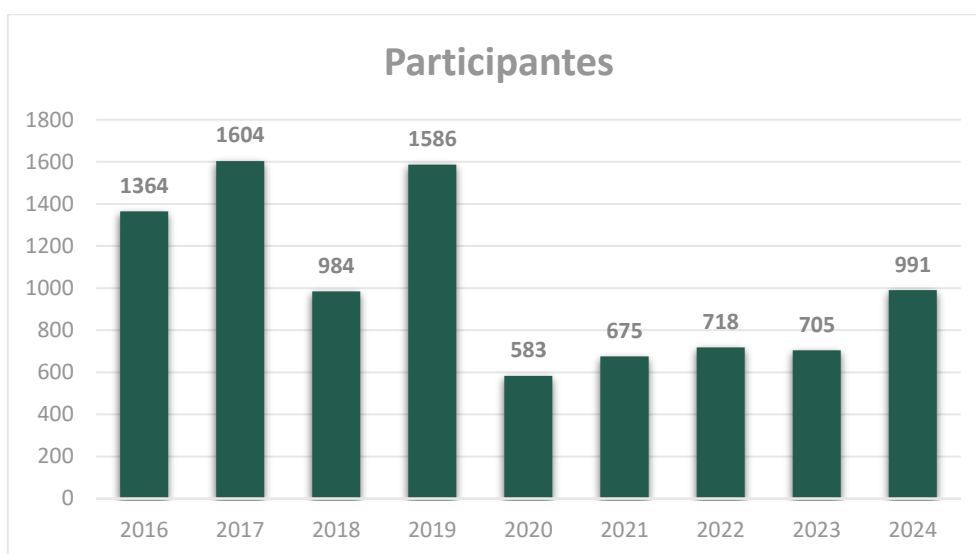
Es así como, en lo que respecta a la Capacitación en materia de Desarrollo Humano los cursos impartidos entre el año 2016 a 2024, suman un total de 469 acciones entre cursos y talleres a servidores públicos de los 13 municipios del Estado y a población en general. Asimismo, la participación es de 9,210 personas durante los años de 2016 a 2024. (Ver gráficas 1 y 2).

Gráfica 1. Número de cursos y/o talleres de Capacitación en Desarrollo Humano, 2016-2024.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2025.

Gráfica 2. Número de participantes capacitados en el componente de Capacitación para el Desarrollo Humano, 2016-2024.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2025.

Adicionalmente, nuestro Instituto por medio del Programa ha generado y contribuido al **desarrollo comunitario** con diversas experiencias de atención a la población en situación de vulnerabilidad y rezago.

La intervención en materia de desarrollo social tiene como objetivo, mejorar las actitudes, hábitos y comportamientos de los habitantes de una comunidad, que los lleven a un crecimiento personal y mejorar su calidad de vida; además de generarles sentido de identidad y pertenencia.

Aquí se destaca la importancia de realizar un Diagnóstico comunitario, donde se recorre la comunidad, se toman evidencias de la situación actual, sus calles, su infraestructura, estado de los servicios básicos; se realizan entrevistas, encuestas y sondeos, del cual se desprende la información y el estado en que se encuentra esa comunidad y sus principales problemáticas; esto a la vez nos permite un acercamiento que nos da cuenta del sentir de los habitantes. Con base en la información recabada, al finalizar la aplicación del programa, se hace el comparativo de cómo estaban antes y como concluyen.

Experiencias de atención de desarrollo comunitario en el sector

En noviembre de 2016 se emprende el programa piloto "Equipos para Crecer en la comunidad de Uzahsil Edzná", localidad ubicada en la H. Junta Municipal de Bonfil, del municipio de Campeche. De acuerdo con estimaciones de la CONAPO en 2012 la ubica con grado de marginación Alto con un índice de 10.3377, situándola en el lugar 501 en el contexto Estatal.

Inicialmente, en Uzahsil Edzná se formaron 8 equipos de trabajo, entre adultos y niños, participando un total de 64 personas de 267 habitantes en 2016. Para ello se definieron proyectos de tipo personal, grupal y comunitario bajo la idea de la mejora continua para el Bien Estar: Qué quiero TENER, cómo tengo que SER y qué tengo que HACER para lograr mis objetivos.

En las visitas de trabajo se interactuó con los integrantes de los equipos, llevando un total de 32 boletines, que contienen diversos temas de valores y motivación para reafirmar hábitos y felicitarlos por sus progresos, y donde pueden dejar constancia de sus compromisos.

Se realizaron 2 campañas de reforestación por gestiones de la comunidad en agosto de 2017 y enero 2018, donde se contó con la participación de los habitantes de la comunidad.

Ante la nutrida participación de los niños, en 2017 se les otorgó un Tour Cultural a la Ciudad capital del Estado, para incentivarlos, llevándolos a un recorrido por museos, baluartes y el Tranvía, para concluir con una comida.

En el mes de septiembre de 2017 se logró otorgar a un equipo de 10 personas el curso intensivo de "Fabricación de Muebles de Bambú", donde cada uno elaboró para sus familias, al concluir la capacitación, una silla y una base de cama. Esto con la finalidad de integrar un grupo de "Artesanos de Bambú" y otro para lograr una "Carpintería de muebles de Bambú" que hasta ahora en el 2022 persiste y se continúa fortaleciendo con el apoyo del Gobierno Estatal y Federal a través del Servicio Nacional de Empleo.

Para abordar el aspecto de la inclusión, se logró la gestión del curso de "Repostería" para 25 mujeres de la localidad y 2 pláticas en coordinación institucional, sobre la cultura y la Anfitriónía Turística.

De la misma forma, a un equipo de trabajo conformado por señoras se les apoyó en la gestión para fortalecer su Parque Ecológico que cuenta con un chapoteadero; que en una primera etapa se logró con el programa "Crece tu Comunidad" cercar el perímetro y colocar alumbrado; y ante la constancia y uso eficiente de los recursos, se hicieron acreedoras a una segunda etapa de recursos para la construcción de una cabaña y un baño.

Otro apoyo, fue hacerles llegar la convocatoria del Programa de Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC), y elaboraron un proyecto de Rescate de Plantas Medicinales, el cual contempló otorgar talleres a niños sobre el tema y otras actividades, resultando uno de los ganadores en el Municipio de Campeche.

En 2018, se gestionó una capacitación que involucró a todos los equipos; a esta etapa se le denominó "Creciendo Juntos, Creciendo en Comunidad" a través de la metodología Lego Education que se llevó a cabo durante los finales de enero, los meses de febrero y marzo con el objetivo de mejorar el pensamiento estratégico, creatividad, fomentar el trabajo en equipo y el cambio de cultura organizacional.

Para ese año los equipos ya eran 10, 5 de adultos y 5 de niños, con un total de 60 personas. Sin embargo, el beneficio se traduce a las familias que poco a poco desarrollaron y consolidaron sus iniciativas de proyectos sociales, que les genera oportunidades de bienestar y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Para el ejercicio fiscal 2019, debido a sus resultados, el Programa piloto "Equipos para Crecer" se incorpora como parte del POA y cambia de nombre a "Mejora Tú-Comunidad", y entre los meses de enero y marzo, se llevó a cabo el diagnóstico comunitario para determinar la problemática existente en la comunidad de Isla Arena, que se ubica en el municipio de Calkiní. De acuerdo con datos del último censo de población y vivienda 2010, Isla Arena, reporta un total de 754 habitantes, aunque actualmente hay cerca de mil habitantes.

En ese año se formaron 5 equipos de trabajo. Se realizaron sesiones de trabajo con los equipos ahora con una periodicidad de cada quince días, trabajándose por etapas en forma directa con los grupos. La finalidad fue trabajar sus metas y fortalecer sus hábitos, teniendo la visión de contribuir a tener una comunidad limpia y bonita. En cada sesión de trabajo se daba seguimiento a las iniciativas de proyectos sociales emprendidas.

Para ello, se dio seguimiento a sus proyectos personales (ahorro, mejora de promedio escolar, buenas relaciones familiares, limpieza de frentes y patios) y comunitarios, animándolos al compromiso que como ciudadanos deben tener para contribuir a las mejoras de su comunidad.

En su mayoría se trabajó con niños y jóvenes, ya que hay resistencia por parte de los adultos al compromiso y mejora de hábitos; sin embargo, los resultados fueron palpables; con un año de trabajo, el alumnado de secundaria y bachillerato, consolidaron una visión diferente de cómo quieren ver a su comunidad.

Con los niños, se llevó a cabo un concurso de cuento basado en el tema del cuidado de la tierra y el medio ambiente. Y en cada sesión se llevaron a cabo actividades que les permitieran a las niñas y niños crecer en el ámbito del respeto, las relaciones entre amigos, familiares y comunitarias.

Los jóvenes por su parte trabajaron los proyectos de Adopta un Coco, Limpieza de Malecón, Artesanía PET, elaboración de trípticos y pláticas por una Isla Arena Limpia; además se llevó a cabo una campaña de limpieza. El alumnado de secundaria realizó el proyecto de Huerto de hortalizas.

Al finalizar el año 2019 se concluye con 9 grupos de trabajo y 119 participantes.

Para el 2020 se iniciaron los trabajos para atender la comunidad de Nueva Esperanza II en el Municipio de Champotón, en donde de manera inicial en el primer trimestre de ese año se logró realizar el diagnóstico comunitario; a partir de ese periodo, es necesario resaltar que para todo el resto del ejercicio 2020 y todo el 2021, no se realizaron las actividades de conformación de grupos y las visitas para la

instrucción y desarrollo de iniciativas de proyectos sociales, debido a la contingencia sanitaria ocasionada por la pandemia por COVID-19, en acatamiento de las disposiciones emitidas por la Secretaría de Salud del Estado y para proteger a la población.

Para el año 2022, estas actividades se retoman, sin embargo, en concordancia con el cambio de gobierno en el Estado, se modifica el nombre de "Equipos para Crecer" a "Mejora Tu Comunidad"; para ese año, se implementó en la localidad de Tinún, del municipio de Tenabo, en donde se logró la conformación de 5 grupos de trabajo y la participación permanente de 46 personas de la comunidad.

Durante el año 2023, continúa y se realiza la conformación de 5 grupos de trabajo con una participación permanente de 45 personas, ahora de las comunidades del municipio de Campeche: San Luciano, Los Laureles, Carlos Cano Cruz, San Francisco Kóben y del municipio de Hecelchakán en Pomuch.

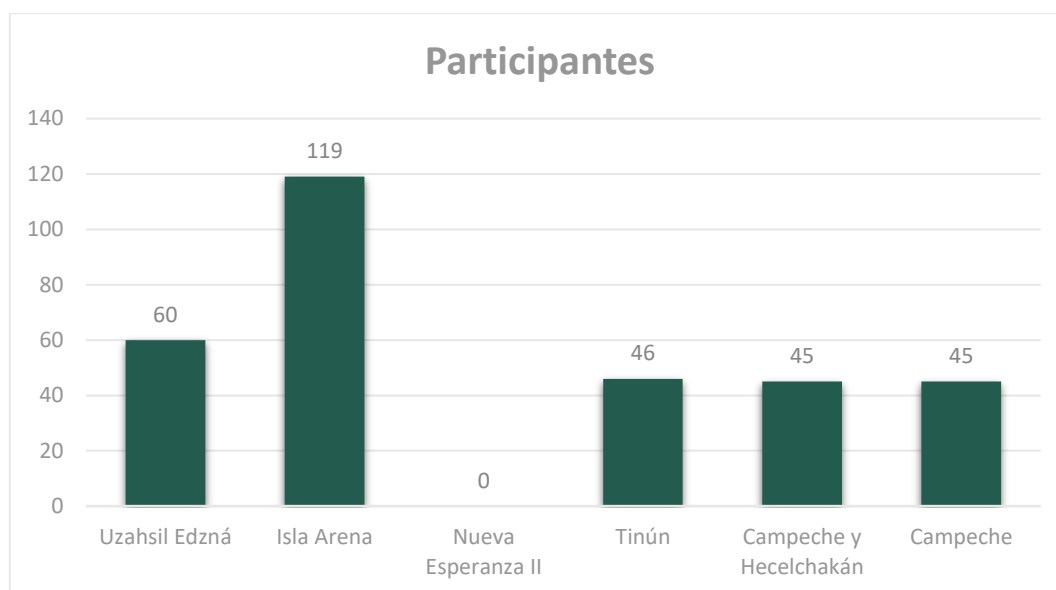
En el año 2024, de igual forma se realizó la conformación de 5 grupos de trabajo con una participación permanente de 45 personas de la comunidad del municipio de Campeche, específicamente en la localidad de San Francisco Kóben. (Ver gráfica 3 y 4).

Gráfica 3. Número de grupos organizados, 2019-2024.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2025.

Gráfica 4. Número de participantes en actividades de instrucción, 2019-2024.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2025.

2.4 Árbol de Problemas

De conformidad con la MML, con miras a la integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2025, el personal operativo y directivo de la Dirección de Capacitación, en conjunto con personal de la Coordinación de Planeación del INDEFOS, y derivado del proceso y recomendaciones de la evaluación realizada al Programa, se estableció el árbol de problemas para este Programa.

Se determinó como problemática central del Pp **“La población en el estado de Campeche que formaliza sus necesidades de capacitación y/o instrucción presenta una limitada formación de capacidades en materia de desarrollo social y humano”**.

Asimismo, las principales causas del problema que se identificaron son las siguientes:

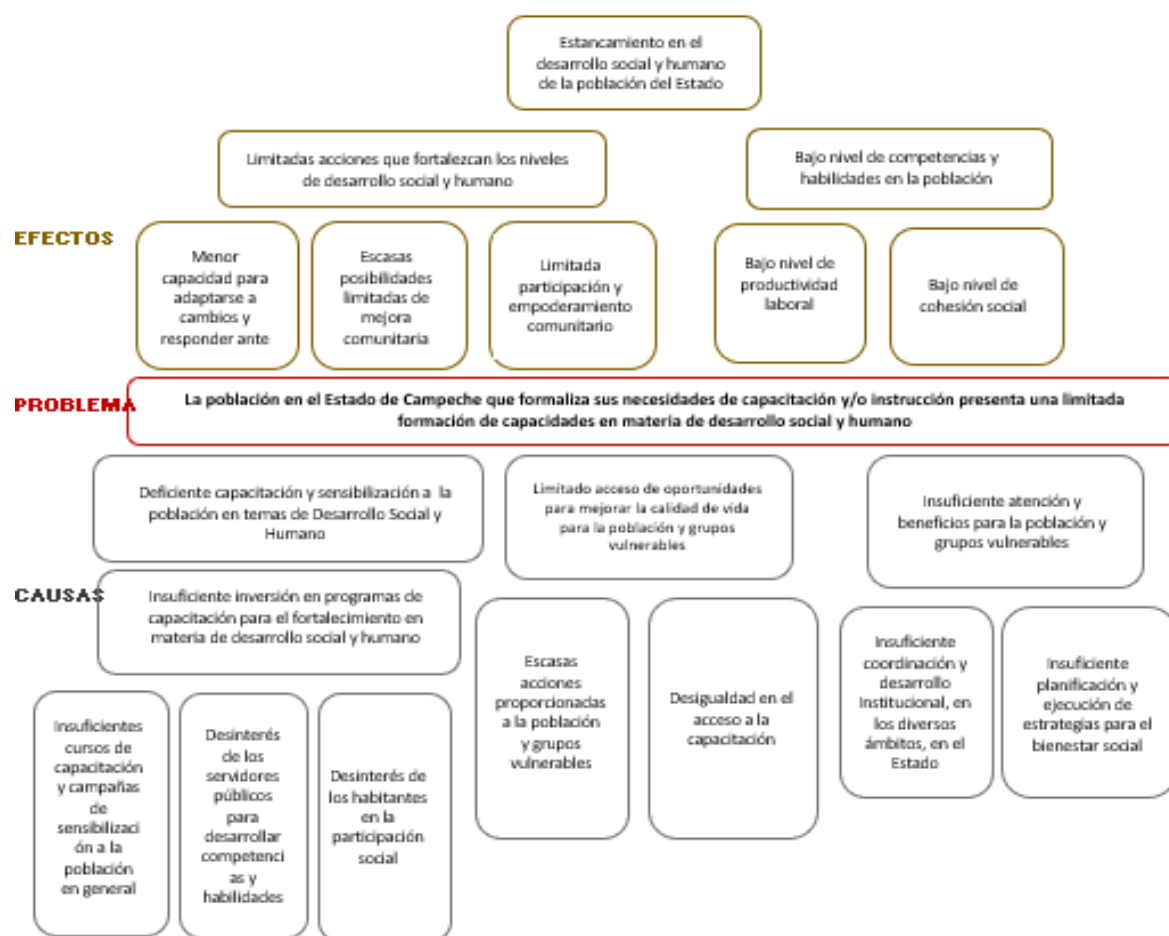
- Deficiente capacitación y sensibilización a la población en temas de Desarrollo Social y Humano.
- Insuficiente inversión en programas de capacitación para el fortalecimiento en materia de desarrollo social y humano.
- Insuficientes cursos de capacitación y campañas de sensibilización a la población en general.
- Desinterés de los servidores públicos para desarrollar competencias y habilidades.
- Desinterés de los habitantes en la participación social.
- Limitado acceso de oportunidades para mejorar la calidad de vida para la población y grupos vulnerables.
- Escasas acciones proporcionadas a la población y grupos vulnerables.

- Desigualdad en el acceso a la capacitación.
- Insuficiente atención y beneficios para la población y grupos vulnerables.
- Insuficiente coordinación y desarrollo Institucional, en los diversos ámbitos, en el Estado.
- Insuficiente planificación y ejecución de estrategias para el bienestar social.

También, derivado de la problemática identificada, se detectaron los siguientes efectos:

- Estancamiento en el desarrollo social y humano de la población del Estado de Campeche.
- Limitadas acciones que fortalezcan los niveles de desarrollo social y humano.
- Menor capacidad para adaptarse a cambios y responder ante crisis.
- Escasas posibilidades limitadas de mejora comunitaria.
- Limitada participación y empoderamiento comunitario.
- Bajo nivel de competencias y habilidades en la población.
- Bajo nivel de productividad laboral.
- Bajo nivel de cohesión social.

Figura 1. Árbol de Problemas del Programa para el Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

3. OBJETIVOS

3.1 Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.

Derivado del Árbol de Objetivos, se determinan los siguientes medios y fines que, con la intervención del programa, se establece una adecuada vinculación con las líneas de acción, estrategias y objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo, determinando la manera de cómo se contribuye al cumplimiento, a su vez, de los objetivos relacionados con las prioridades estatales.

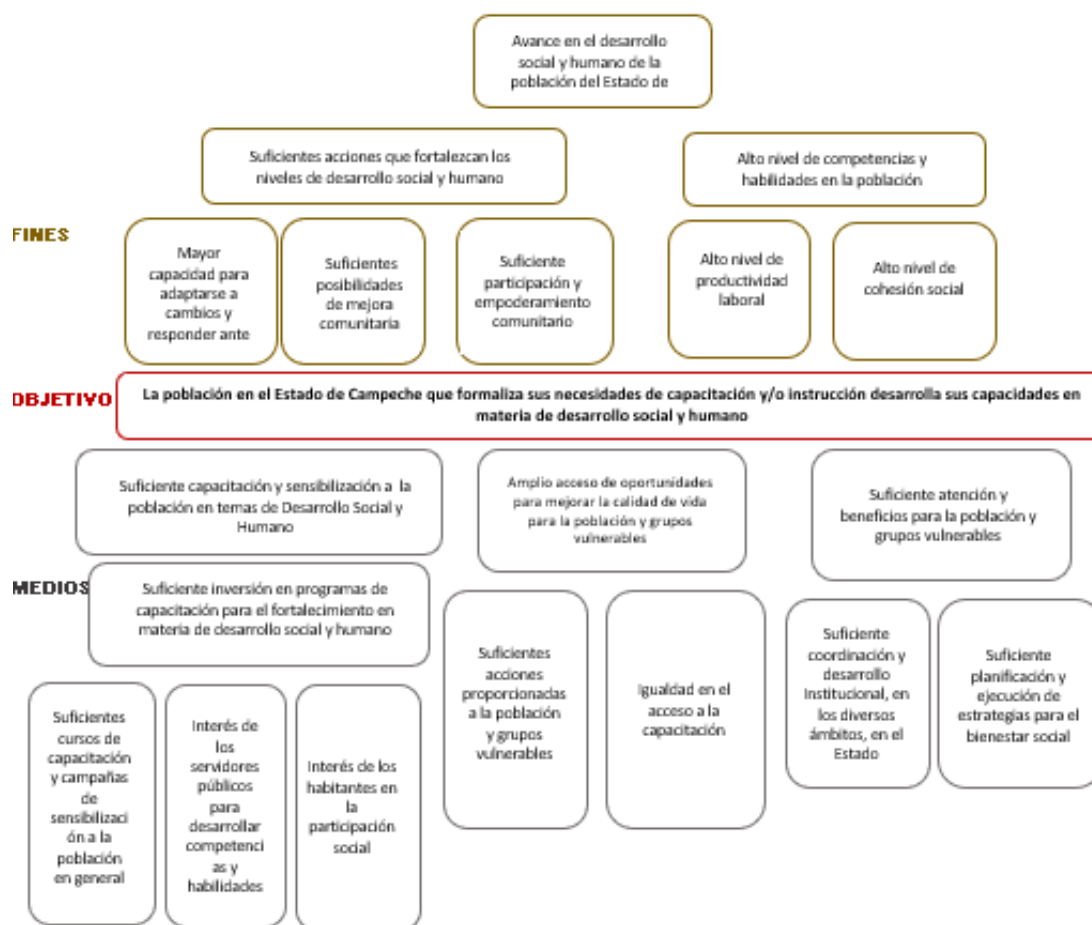
Medios:

- Suficiente capacitación y sensibilización a la población en temas de Desarrollo Social y Humano.
- Suficiente inversión en programas de capacitación para el fortalecimiento en materia de desarrollo social y humano.
- Suficientes cursos de capacitación y campañas de sensibilización a la población en general.
- Interés de los servidores públicos para desarrollar competencias y habilidades.
- Interés de los habitantes en la participación social.
- Amplio acceso de oportunidades para mejorar la calidad de vida para la población y grupos vulnerables.
- Suficientes acciones proporcionadas a la población y grupos vulnerables.
- Igualdad en el acceso a la capacitación.
- Suficiente atención y beneficios para la población y grupos vulnerables.
- Suficiente coordinación y desarrollo Institucional, en los diversos ámbitos, en el Estado.
- Suficiente planificación y ejecución de estrategias para el bienestar social.

Fines:

- Avance en el desarrollo social y humano de la población del Estado de Campeche.
- Suficientes acciones que fortalezcan los niveles de desarrollo social y humano.
- Mayor capacidad para adaptarse a cambios y responder ante crisis.
- Suficientes posibilidades de mejora comunitaria.
- Suficiente participación y empoderamiento comunitario.
- Alto nivel de competencias y habilidades en la población.
- Alto nivel de productividad laboral.
- Alto nivel de cohesión social.

Figura 2. Árbol de Objetivos del Programa para el Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

A partir del año 2024; siguiendo las directrices del Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027 publicado en Periódico Oficial del Estado de Campeche, Cuarta Época año IX No. 2185, el 10 de junio de 2024, donde se contempla en la Misión 3. "Inclusión, Bienestar y Justicia Social", que el Estado tiene como propósito no solo lograr el desarrollo humano, entendido como la expansión de las libertades de las personas mediante el fortalecimiento de sus capacidades, sino también garantizar el ejercicio pleno de los derechos individuales y sociales, es donde este programa tiene un nicho de oportunidad para contribuir al bienestar de todos.

Con el reto de la multiplicidad de criterios para priorizar y programar los requerimientos de capacitación de la población del Estado en materia de desarrollo humano; tenemos por una parte a la población en general para fortalecer sus capacidades en desarrollo humano; asimismo, a los tres órdenes de gobierno, principalmente a nivel municipal, donde hay una alta demanda de cursos, derivado de los cambios de administración y de la rotación del personal que se dedica tanto a realizar actividades operativas como directivas, con la finalidad de mejorar el trato al usuario y dar atención de calidad, lo cual, en la actualidad es primordial, ya que

la sociedad demanda cada día un mejor trato y calidad en los bienes y servicios que recibe por parte de los gobiernos.

Anteriormente, hablar de capacitación se enfocaba principalmente en la enseñanza de temas sobre la realización de las funciones asignadas a las personas en una organización. Actualmente la capacitación es más integral, ya que no solo implica la enseñanza de conocimientos técnicos, sino también en mejorar habilidades y actitudes que mejoren la calidad profesional, productiva y humana de los colaboradores dentro de una organización.

Por otra parte, en las comunidades del Estado de Campeche el problema se refleja en el limitado desarrollo de capacidades sociales, derivado del escaso apoyo para la instrucción en esta materia y que se traduce en rezago general que limita el crecimiento y la mejora de las condiciones de vida de una gran parte de la población campechana. Por lo que, esto trae consecuentemente un alto grado de desigualdad social y económica.

Pero es importante tener en cuenta que, existen adicionalmente múltiples factores que no permiten el desarrollo y la generación de la riqueza en las comunidades marginadas del Estado, y esto no solo tiene que ver con las desigualdades y la pobreza, si no que va más allá de las políticas públicas; tiene que ver con los cambios generacionales, la cultura y las costumbres.

A pesar de ello, con la intervención oportuna de diversas acciones institucionales, se ha desarrollado e implementado un trabajo coordinado con las dependencias de la Administración Pública Estatal y Municipal para el fortalecimiento de las capacidades que generan oportunidades de bienestar.

Retomando los conceptos de capacitar e instruir, de acuerdo con la Real Academia Española, la palabra "capacitar" es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo; e "instruir" significa dar, o adquirir conocimientos.

Asimismo, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "El desarrollo humano consiste en ampliar las libertades humanas y ofrecer un mayor número de oportunidades para que las personas puedan trazar sus propias vías de desarrollo según sus valores, en lugar de prescribir una trayectoria específica u otra".¹

Por su parte el "desarrollo social" se centra en la necesidad de "poner en primer lugar a las personas" en los procesos de desarrollo. La pobreza no solo se refiere a los bajos ingresos; se trata también de la vulnerabilidad, la exclusión, las instituciones poco

transparentes, la falta de poder y la exposición a la violencia. El desarrollo social promueve la inclusión social de los pobres y vulnerables empoderando a las

¹ Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2020) disponible en:
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pe/HDR16-Overview-Spanish.pdf>

personas, creando sociedades cohesivas y resilientes, y mejorando la accesibilidad y la rendición de cuentas de las instituciones a los ciudadanos.²

Los esfuerzos en materia de desarrollo social, al involucrar a los gobiernos, las comunidades, la sociedad civil, el sector privado y los grupos marginados (incluidos los pueblos indígenas y las personas con discapacidad), transforman la compleja relación entre las sociedades y los Estados en acciones concretas. Los datos empíricos y la experiencia operacional muestran que el desarrollo social promueve el crecimiento económico y conduce a mejores intervenciones y a una mayor calidad de vida.³

La importancia de la capacitación que se imparte en todos y cada uno de los grupos formados tanto en los Gobiernos Municipales, Instituciones y Dependencias Estatales y Sociedad Civil, recae en que al final de tenerla, se pretende culminar con ser una persona que entienda sus capacidades humanas y de servicio y aplique sus conocimientos y habilidades al momento de brindar un servicio a las demás personas.

Podríamos considerar entonces, que la capacitación es el proceso adecuado para afrontar y revertir problemas en las administraciones federales, estatales, municipales, ya que por medio de ésta los individuos aprenden y desarrollan sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades laborales asignadas.

Con todo esto, se contempla entonces una estrecha alineación con los objetivos estatales a través del PED y de los instrumentos de planeación que derivan de él, como se muestra a continuación:

Cuadro 1. Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027, "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano".

Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027	
Misión	3 Inclusión, Bienestar y Justicia Social
Objetivo Estratégico:	Consolidar el Sistema Educativo integral, de calidad, accesible e incluyente en todos los niveles, priorizando las infancias, las juventudes, las personas con discapacidad, los pueblos originarios y la población con altos niveles de rezago social en la entidad. (3.3)
Estrategia:	Fortalecer las capacidades sociales para el desarrollo, el bienestar y la cohesión social mediante la vinculación estratégica del Sistema Educativo con la Política de Desarrollo Económico del Estado, promoviendo la formación integral de los estudiantes y la colaboración intersectorial para impulsar el progreso socioeconómico sostenible. (3.3.3)

² Banco Mundial (2019) disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview>

³ Ídem.

Línea de Acción:	Ofrecer cursos de capacitación sobre desarrollo humano, derechos humanos, igualdad y no discriminación para la población en general, fortaleciendo sus capacidades para generar oportunidades de desarrollo personal y colectivo. (3.3.3.2)
Objetivo Estratégico:	Fortalecer la cohesión social, el sentido de pertenencia e identidad colectiva, mediante el análisis y enfoque de las dinámicas comunitarias, con el propósito de potenciar la solidaridad, la participación y el desarrollo comunitario de manera integral, igualitaria, sostenible y corresponsable. (3.8)
Estrategia:	Impulsar la Gobernanza, la construcción de Alianzas Multiactor público-privadas, para fortalecer la participación y compromiso público en las acciones de desarrollo social y comunitario. (3.8.1)
Línea de Acción:	Establecer mecanismos que promuevan la participación activa y organizada de las y los ciudadanos con el fin de impulsar el capital social, la autogestión y la resolución de problemas sociales de su entorno comunitario. (3.8.1.1) Promover proyectos comunitarios integrales entre la sociedad organizada, el gobierno y el sector privado, con el propósito de promover la sana convivencia entre la ciudadanía en zonas que presenten un entorno de violencia y fractura en el tejido social. (3.8.1.4)

Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

Cuadro 2. Alineación al Programa Sectorial, "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano".

Alineación al Programa Sectorial	
Programa Sectorial:	Programa Sectorial Bienestar, Inclusión y Justicia Social 2022 - 2027
Objetivo Estratégico:	1 Fortalecer el acceso al ejercicio de los Derechos Sociales para el bienestar de la población.
Estrategia:	1 Incrementar la actuación del gobierno con la sociedad para contribuir a la cohesión y desarrollo social de la población.
Línea de Acción:	1.1.2 Apoyar a personas y/o grupos en situación de vulnerabilidad para el desarrollo de habilidades.
Objetivo Estratégico:	4 Contribuir al desarrollo humano para mejorar la calidad de vida de la población.

Estrategia:	4 Fomentar el desarrollo social con la participación de la población y de los diversos organismos institucionales de los tres niveles de gobierno.
Línea de Acción:	4.4.1 Impartir cursos y talleres de capacitación a la población en general y servidores públicos, para fortalecer sus capacidades en materia de desarrollo humano.

Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

Cuadro 3. Alineación al Programa Institucional, "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano".

Alineación al Programa Institucional	
Programa Institucional:	Programa Institucional de Fortalecimiento de Capacidades para el Bienestar 2022 - 2027
Objetivo Estratégico:	1 Fortalecer las capacidades de la población y organismos institucionales de los tres niveles de gobierno en el Estado de Campeche (federal, estatal y municipal) con actividades de instrucción y capacitación en temas de desarrollo social y humano.
Estrategia:	1 Impulsar la capacitación en materia de desarrollo humano en la población y organismos institucionales de los tres niveles de gobierno en el Estado de Campeche para generar oportunidades de crecimiento personal y profesional.
Línea de Acción:	1.1.1 Gestionar la vinculación del Instituto con dependencias y entidades de la Administración Pública federal, estatal y municipal, así como con instituciones públicas y privadas que permita el impulso de los programas en materia de desarrollo humano. 1.1.2 Diseñar un esquema institucional de formación y preparación en materia de desarrollo humano que impulse la participación de la ciudadanía y servidores públicos de los tres niveles de gobierno en el Estado. 1.1.3 Dirigir la impartición de cursos, talleres, conferencias, seminarios, diplomados y demás actividades en materia de desarrollo humano enfocadas a la ciudadanía y servidores públicos de los tres niveles de gobierno en el Estado.
Estrategia:	2 Impulsar la participación social y gestión comunitaria en la población del Estado de Campeche para el desarrollo de habilidades que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

Línea de Acción:	1.2.1 Realizar investigaciones acerca de la problemática social que impera en los municipios del Estado, a fin de determinar las desventajas económicas, el nivel de marginación y el desarrollo poblacional de los mismos, para el diseño de proyectos e implementación de programas de política social. 1.2.2 Participar en la elaboración de convenios de colaboración, ejecución y seguimiento de los proyectos y programas comunitarios, a través de los cuales el Instituto brindará el apoyo que se requiera en materia de programas sociales. 1.2.3 Promover la participación y organización ciudadana para la realización de actividades de instrucción para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales, tomando en cuenta los recursos disponibles en las localidades de los municipios del Estado para el mejoramiento de su calidad de vida.
-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

Cabe mencionar que la Alineación mostrada al Programa Sectorial de la Misión 3 "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano 2022 - 2027" y la Alineación al Programa Institucional de "Fortalecimiento de Capacidades para el Bienestar 2022 - 2027" a la fecha, no se encuentra en concordancia con la última actualización del Plan Estatal de Desarrollo 2024 - 2027, debido a que la actualización de éstos, aun no se publica en el Periódico Oficial del Estado.

Se hace mención nuevamente, que derivado de la reciente sectorización del Instituto de Desarrollo y Formación Social a la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental (SEMAIG) el pasado 29 de diciembre de 2023, el INDEFOS no se encuentra considerado en la actualización del Programa Sectorial de la Misión 3, sino que se encontrará en el de la Misión 1, correspondiente a la Secretaría antes mencionada, mismo que, se encuentra en proceso de actualización donde el INDEFOS estará incluido.

4. COBERTURA

4.1 identificación y caracterización de la población potencial

La **población o área de enfoque potencial** se encuentra definida como "Población o área de enfoque total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención".

De conformidad con lo anterior, la población potencial que presenta el problema y/o necesidad que el Pp puede atender se relaciona con **La población del estado de**

Campeche; la población de los trece municipios, en particular, de los mencionados en el artículo 5° de la Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche cuya última modificación fue mediante decreto número 47, publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 0919, de fecha 26 de abril de 2019:

1. Calakmul
2. Calkiní
3. Campeche
4. Candelaria
5. Carmen
6. Champotón
7. Dzitbalché
8. Escárcega
9. Hecelchakán
10. Hopelchén
11. Palizada
12. Seybaplaya
13. Tenabo

Como aclaración, los municipios de Dzitbalché y Seybaplaya se crearon en el año 2019.

De acuerdo con información del Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la población del Estado de Campeche es de 928,363, se distribuyen según sexo en 49.2% hombres con un total de 456,755 hombres y y 50.8% mujeres con un total de 471,608 mujeres.

4.2 Identificación y caracterización de la población objetivo

La **población o área de enfoque objetivo** se refiere a la “población o área de enfoque que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad”.

Dado lo anterior, la población objetivo es un subconjunto que puede ser igual o menor a la población potencial. En este sentido, la población objetivo del Programa es: **La población en el Estado de Campeche que formaliza sus necesidades de capacitación e instrucción.**

La población objetivo de manera focalizada, es:

- La población de las comunidades del estado de Campeche que formalizan sus necesidades de instrucción en materia de desarrollo social.
- Los servidores públicos de los 3 órdenes de Gobierno del estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.

- Personal de las organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.
- La población en general del estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.

4.3 Cuantificación de la población objetivo

A partir de los criterios anteriores, la cuantificación de la población objetivo está definida a partir de la población en el estado de Campeche que formaliza sus necesidades de capacitación e instrucción en el ejercicio fiscal correspondiente. Es un requisito indispensable que se formalice la necesidad de capacitación de manera oficial para poder formar parte de la población objetivo a atender.

Con base en las experiencias de atención y en función de la disponibilidad de los recursos y capacidad operativa, la población objetivo ha quedado definida de la siguiente manera:

- 2024.- 630 personas.
- 2025.- 650 personas

4.4 Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo

La actualización de la cuantificación de la población potencial está en función del Censo de Población y Vivienda elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); el cual se realiza cada 5 años.

En el caso del Programa, la población objetivo está sujeta a que la población en el Estado de Campeche formalice sus necesidades de capacitación e instrucción cada ejercicio fiscal; por lo que la revisión de la población potencial debe realizarse cada año.

Revisión y actualización del diagnóstico

Con base en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche publicado en el Periódico Oficial del Estado el 31 de marzo de 2014, la elaboración de un Diagnóstico justifica la creación de nuevos programas presupuestarios u otros programas que se pretendan incluir dentro del anteproyecto de presupuesto anual y/o durante el ejercicio del presupuesto, o en su caso, justifica la ampliación o modificación sustantiva de los programas existentes precisando su impacto presupuestario y las fuentes de financiamiento. De acuerdo con lo anterior, el presente Diagnóstico se actualizará en los casos en que sea necesario justificar la permanencia, ampliación o modificación sustancial del Programa "Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano". Asimismo, toda vez que se haga modificación a los criterios para el establecimiento de la población objetivo, el diagnóstico deberá actualizarse.

5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

En el caso de este Programa, en nuestro Instituto la Dirección de Capacitación funge como la unidad responsable de ejecutarlo. Esta última tiene como atribuciones, de acuerdo con las disposiciones del reglamento interior del INDEFOS publicado en el Periódico Oficial del Estado el 15 de agosto de 2018:

- I. Fomentar la participación de los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno, las comunidades y organizaciones de la sociedad civil en los nuevos cursos y talleres en materia de desarrollo humano integral;
- II. Diseñar y conducir un esquema institucional de formación y preparación, que fortalezca la participación ciudadana en los programas públicos;
- III. Formular y conducir la aplicación de los programas de participación social, para que, en forma organizada y de manera conjunta, la ciudadanía emprenda tareas que contribuyan al mejoramiento de los índices de desarrollo humano y de sus condiciones de vida;
- IV. Diseñar e implementar un diagnóstico de necesidades de Formación Social y Comunitaria de manera permanente;
- V. Definir y establecer la coordinación interinstitucional necesaria con Centros de Estudios y de Capacitación Estatales, Regionales y Nacionales para propiciar la participación activa de la población en materia de desarrollo y formación social;
- VI. Proponer y gestionar acciones que permitan fortalecer la organización social en toda la geografía estatal;
- VII. Identificar grupos en situación de vulnerabilidad, incorporándolos vía concertación a los programas de Capacitación Comunitaria;
- VIII. Promover la celebración de convenios, acuerdos y demás instrumentos jurídicos con dependencias y entidades de la Administración Pública federal, estatal y municipal, así como con instituciones públicas y privadas, de manera que permitan fortalecer los programas sociales y comunitarios, así como las acciones del INDEFOS;
- IX. Gestionar la vinculación del INDEFOS con Organismos Públicos, Privados y Sociales que permitan el desarrollo de los programas de participación ciudadana;

- X. Coordinarse de manera permanente con las instituciones privadas y públicas, proveedoras de servicios de capacitación, para cumplir el objetivo de esta Dirección;
- XI. Gestionar y coordinar la impartición de cursos, talleres, conferencias, seminarios, diplomados y demás actividades en materia de desarrollo humano y herramientas de trabajo a los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno;
- XII. Coadyuvar en la elaboración del Programa Operativo Anual del INDEFOS;
- XIII. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquellos que le sean señalados por delegación o le correspondan por suplencia; y
- XIV. Las demás que le señales las diversas disposiciones legales, el presente reglamento, los manuales de organización y acuerdos de delegación de facultades que expida el Director General.

En este sentido, el diseño del presente programa presupuestario guarda congruencia con lo estipulado en el Acuerdo de Creación del Instituto, al tener como objetivos "Promover el cambio en las relaciones entre el gobierno y la sociedad, a través de un amplio proceso de concertación, capacitación y gestión comunitaria dirigido a la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil y los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno" y "Lograr la efectividad en la aplicación de los programas de política social, así como la creación y el fortalecimiento de capital social para que, en forma organizada y de manera conjunta, la ciudadanía emprenda tareas que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones de vida".

5.1 Tipo de intervención

El tipo de apoyo con el cual opera el Programa es "no monetario", en virtud de que ofrece por un lado cursos de capacitación y talleres; con ello se registra una cobertura de atención a la población que formaliza sus necesidades de capacitación en temas de desarrollo humano; asimismo, ofrece actividades de instrucción para el desarrollo de capacidades con enfoque social, a través de la organización de grupos de trabajo y el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales.

La unidad responsable del programa es la Dirección de Capacitación del INDEFOS.

El procedimiento para iniciar con la intervención es mediante un oficio de solicitud por parte de la población objetivo, dirigido al Director General; con ello se garantiza la formalidad de la necesidad de capacitación. Posteriormente se turna para su recepción a la Dirección de Capacitación, revisando debidamente el asunto del oficio y posteriormente brindando respuesta y agendando la o las actividades a realizar.

La población a atender, como se mencionó anteriormente, puede ser:

- Población de las comunidades del Estado de Campeche que formalizan sus necesidades de instrucción en materia de desarrollo social.
- Los servidores Públicos de los 3 órdenes de Gobierno del Estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.
- Personal de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.
- La población en general del Estado de Campeche que formalizan sus necesidades de capacitación en materia de desarrollo humano.

5.2 Etapas de la intervención

Componente Capacitación en desarrollo humano implementada

La Dirección de Capacitación tiene como objetivo fortalecer el desarrollo humano para la mejora continua mediante capacitaciones dirigidas a personal en general de los tres niveles de gobierno y de la sociedad civil y de las comunidades, como está establecido en los criterios de focalización.

Se enfoca en capacitar, alentar y motivar el talento humano que puede auxiliar en el desarrollo de la persona para el cumplimiento de sus actividades laborales y futuras responsabilidades en todos los ámbitos de su vida.

Previo al envío de las propuestas de los cursos a las distintas instituciones y organismos de los tres niveles de gobierno, la Dirección de Capacitación establece dos únicos criterios de elegibilidad que permite seleccionar la población objetivo, es decir, las personas a las que estarán dirigidas las capacitaciones.

Dichos criterios de elegibilidad se describen a continuación:

Participantes: La Dirección de Capacitación cuenta con un catálogo de cursos, el cual se hace llegar a los distintos municipios, secretarías u organización perteneciente a cualquiera de los 3 órdenes de gobierno por medio de la Dirección General del Instituto. Es precisamente cada municipio, secretaría u organización los que deciden solicitar o descartar los servicios ofrecidos. A ellos les compete la decisión referida a las capacitaciones ofrecidas por el Instituto, bien que decidan utilizar los servicios de capacitación o declinen de ellos.

Nivel jerárquico del personal a capacitar: Actualmente todo trabajador debería tener acceso a capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita desarrollar habilidades y modificar actitudes, es por ello que debido a que los cursos

impartidos por parte de la Dirección de Capacitación se basan en temas de Desarrollo Humano, la Dirección realiza la sugerencia a las partes solicitantes de cualquiera de los 3 órdenes de gobierno, instituciones u organizaciones, que extiendan la invitación de asistencia a personal de todos los niveles, ya que esto permitirá el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio de manera personal y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los objetivos de la organización perteneciente.

Cabe hacer mención que los solicitantes de los servicios de la Dirección de Capacitación, son los encargados de elegir el personal asistente a los cursos, la Dirección realiza la sugerencia, pero la parte solicitante tiene la decisión final de los niveles y del personal a atender. Las especificaciones referentes al número de personas por grupo se encuentran en el catálogo de cursos de la Dirección de Capacitación.

La Dirección de Capacitación desarrolla, entre otras actividades, la impartición de cursos de capacitación dirigidos a funcionarios públicos de los 3 órdenes de gobierno y la sociedad civil en general, como parte del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021.

Todo ello converge con la finalidad de lograr el crecimiento y un eficiente desarrollo humano de manera global del sector que recibe las capacitaciones.

Siliceo (2005), resalta dos fines básicos que toda capacitación debe perseguir:

- 1) Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la empresa, organismo o sociedad en general.
- 2) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desarrollo humano.

Es decir que, a través de la capacitación se busca guiar a la persona a, saber, saber hacer y saber ser, por esta razón todos en los procesos de capacitación que desarrolla dicha Dirección de Capacitación se abordan los conocimientos, las habilidades y las actitudes para potenciar a quien recibe los cursos.

La función de la capacitación se desarrolla a través de un proceso lógico, ordenado, sistemático e integral.

Mismo que atraviesa por las etapas que se muestran a continuación:

1. **Envío de propuesta:** Como primer paso la Dirección de Capacitación envía su propuesta de cursos de capacitación en materia de desarrollo humano a las diferentes instituciones, organismos, etc., a fin de brindar el servicio a todos los municipios del Estado.
2. **Aceptación:** Si la propuesta es aceptada por parte del municipio, organismo u otro, el interesado designa un enlace, mismo que envía un oficio solicitando dicha capacitación. Si es aprobada por la Dirección General y la Dirección

de Capacitación, se procede a agendar para determinar la fecha de ejecución e iniciar la etapa de ejecución.

3. **Ejecución:** en esta fase se da inicio al ciclo de capacitaciones que consiste en el desarrollo e impartición de 3 módulos de capacitación que se describen a detalle más adelante.

Etapa de Ejecución

En la etapa de ejecución se ponen en marcha el plan y los cursos de capacitación. Su principal propósito es realizar las acciones de capacitación seleccionadas, coordinarlas y dirigir las actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados. Es aquí donde intervienen los capacitadores, los cuales trabajan con los participantes para lograr el objetivo planeado por la organización en cada uno de sus planes y programas, mismos que se describen enseguida.

Para comprender el desarrollo y forma de trabajar con los participantes de los cursos, es necesario saber que, al revés que los niños y jóvenes, que inclinan su visión hacia el futuro, el adulto busca la aplicación inmediata de nuevos conocimientos, sin intención de almacenar informaciones para una eventual o posterior utilidad. Su aprendizaje está centrado en el "problema" y no en el "contenido". Siendo así, en la educación de los adultos se torna necesaria la aplicación de una metodología específica, apropiada para romper las barreras naturales que bloquean su aprendizaje.

Para llevar a cabo los talleres se emplea una metodología basada en técnicas lúdicas, reflexivas y de participación, se utilizan materiales digitales y didácticos adaptados a cada actividad en las que los asistentes al curso se hacen corresponsables durante el proceso de aprendizaje.

En estos cursos, la metodología utilizada proporciona una situación de alegría y satisfacción entre los participantes, con el objetivo de facilitar el proceso de aprendizaje en los aspectos técnicos y comportamentales, provocando cambios paradigmáticos.

Por eso, el INDEFOS a través de sus cursos introduce una forma innovadora de enseñar, tornando placentera la experiencia de aprender.

El participante entra con un estado de ánimo que se describe como apático y mostrando resistencia y una vez que atraviesa por el proceso de capacitación se logra romper la barrera para finalizar con una actitud positiva y dirigida al éxito.

Para que este proceso suceda, se crea un ambiente de amistad, confianza, respeto y colaboración entre los participantes, donde se aprovecha el excelente repertorio de experiencias de cada uno, a través del intercambio de conocimientos, dudas, habilidades, informaciones y sentimientos del grupo.

Cada tema tiene una duración de 3 horas por día y un periodo de tres días en total por módulo en el caso del módulo 1 y 2 y dos días en el caso del módulo 3.

Los grupos son de un mínimo de 12 personas y de un máximo de 35 por curso, es lo ideal.

En el módulo 1 se desarrollan 3 temas que trabajan directamente con la persona y su integración y actitud colaborativa.

Las herramientas que se utilizan para llevar a cabo el módulo son videos, ejercicios lúdicos y una guía de actividades sugeridas que marcan pauta para la realización del tema, los cuales se anexan a continuación.

A continuación, se describe la temática:

Curso 1.- Sensibilización al cambio

Objetivo: Al finalizar el curso, los participantes tendrán la capacidad de elevar sus expectativas de actitud, dirigidas al cambio constante a favor de resolver los problemas a los que se enfrenten, desde un enfoque positivo y desarrollar sus propias técnicas, para mantener una actitud optimista de mejora continua en su vida diaria.

Curso 2.- Trabajo en equipo

Objetivo: Durante el curso, los servidores públicos conocerán los componentes del trabajo en Equipo, así como los beneficios, alcances, características y su importancia en el logro de las metas y objetivos de la organización.

Curso 3.- Motivación para el trabajo

Objetivo: Durante el curso, los participantes, conocerán la importancia, función y factores de la motivación, así como reflexionarán sobre la trascendencia de su labor, reconociendo la importancia de la institución en el contexto social, que les permitan alcanzar sus metas personales y laborales.

El módulo 2 contiene 3 temas que son: Análisis de problemas, Toma de decisiones y Calidad en el servicio, mismo que, está enfocado en desarrollar en las participantes habilidades para un adecuado análisis de problemas y con ello lograr una mejor toma de decisiones desembocando finalmente en que la actividad que desempeñen en lo posterior logre ser de buena calidad.

A continuación, se describe la temática:

Curso 1.- Análisis de problemas en la organización

Objetivo: Al finalizar el curso, los participantes identificarán las herramientas necesarias para la identificación, resolución de problemas y toma de decisiones efectivas dentro de la organización, con la finalidad de lograr su desarrollo armonioso y brindar un servicio efectivo y de calidad.

Curso 2.- Toma de decisiones

Objetivo: Al finalizar el curso, los participantes tendrán la capacidad de desarrollar sus propias técnicas y procesos para llevar a cabo la correcta toma de decisiones en

cualquier campo en la cual sea requerido, desarrollándolas a través de prácticas y fundamentos básicos sobre la toma de decisiones de diversos autores y de sus experiencias durante el curso.

Curso 3.- Calidad en el servicio

Objetivo: Al finalizar el taller, los participantes, reconocerán la importancia de la calidad en el servicio público y conocerán técnicas que permitan mejorar la atención a la ciudadanía.

Finalmente, en el **módulo 3** se abordan dos temas, el primero se enfoca en desarrollar de manera específica al servidor público en el desempeño de sus funciones con respecto al servicio que brinda a clientes tanto internos como externos y el segundo en hacer una revisión de la manera en que han sido aplicados y los alcances que se han obtenido a través del desarrollo de todos los cursos anteriores.

Curso 1.- Yo, servidor público

Objetivo: Al finalizar el curso, los servidores públicos identificarán el compromiso que se requiere para integrar la prestación de un servicio y mantener una buena relación entre el usuario y el servidor público, consiguiendo con ello una actitud que refleje profesionalismo y calidez, con la finalidad de mejorar la atención que se otorga a los ciudadanos, siendo aptos para aplicar sus habilidades según los principios del proceso de atención ciudadana.

Curso 2.- Cosechando logros

Objetivo: Al finalizar el curso, los participantes, por medio de reflexiones y ejercicios vivenciales, propiciarán un espacio de práctica combinando los aprendizajes recibidos en los módulos 1 y 2, desde un enfoque de fomento al desarrollo individual y grupal.

Componente capacidades con enfoque social desarrolladas

El componente Capacidades con enfoque social desarrolladas que aplica el INDEFOS requiere definir cómo elegir la población objetivo de la comunidad a atender, se **denomina para darle identidad** y principalmente **se basa en la cultura de mejora de hábitos y valores**.

Es un proceso a través del cual tanto la persona y el equipo que integran **definen proyectos personales y comunitarios**. Identifican qué quieren **TENER**, cómo necesitan **SER** y qué deben **HACER hábito** para lograrlo y mantenerlo. El propósito es fomentar **actitudes y comportamientos correctos** en los integrantes del equipo, para crear una cultura y mejorar el **"Bien Estar"**, en lo individual como en lo colectivo. Esto para que sea una mejora permanente en su vida y en la transformación de su comunidad.

Con el programa, se realizan actividades que impulsen el desarrollo integral de los habitantes de la comunidad, con la única finalidad de fomentar la participación de los ciudadanos a través de orientarlos a ser una sociedad corresponsable que asuma compromisos y sea capaz de ver todo lo que puede aprovechar, la labor que realiza

el programa es de concertación, orientación y de trabajo en equipo con la participación de los habitantes.

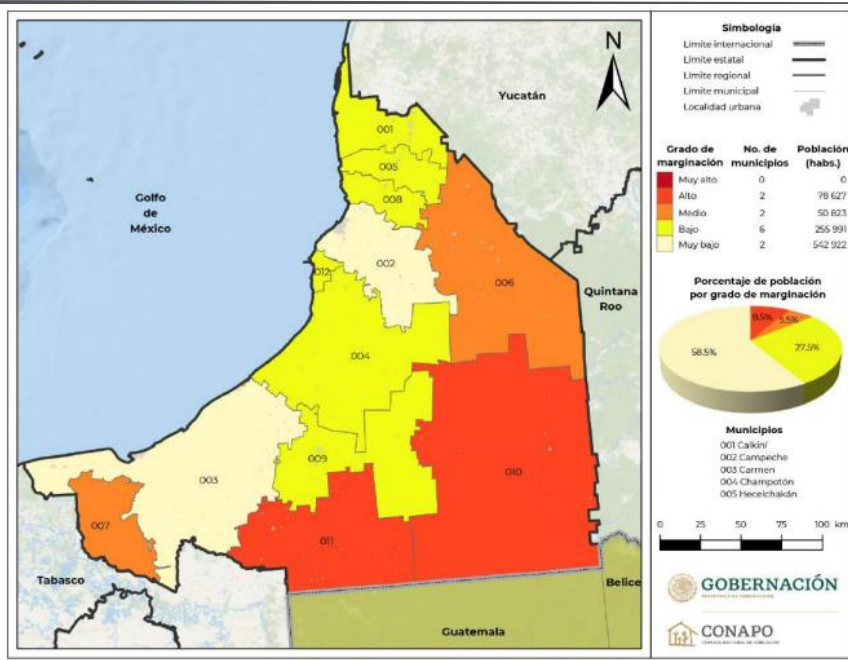
Es importante tener en cuenta que de acuerdo con el CONAPO 2011, la "Marginación es un fenómeno multidimensional y estructural originado, en última instancia, por el modelo de producción económica expresado en la desigual distribución del progreso, en la estructura productiva y en la exclusión de diversos grupos sociales, tanto del proceso como de los beneficios del desarrollo. La marginación se asocia a la carencia de oportunidades sociales y a la ausencia de capacidades para adquirirlas o generarlas, pero también a privaciones e inaccesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el bienestar".

La intervención del Estado para combatir la marginación es indispensable, ya que es la instancia que debe regular el modo de producción, fomentar las actividades económicas, procurar el bienestar de la población y de las localidades, así como incorporar al desarrollo a los sectores de población o regiones que por sus condiciones y carencias no participan de los beneficios de la dinámica económica ni de su bienestar.

En consecuencia, las comunidades marginadas enfrentan escenarios de elevada vulnerabilidad social cuya mitigación escapa del control personal o familiar (CONAPO, 2011 y 2012), pues esas situaciones no son resultado de elecciones individuales, sino de un modelo productivo que no brinda a todos las mismas oportunidades. Las desventajas ocasionadas por la marginación son acumulables, configurando escenarios cada vez más desfavorables.

Este mismo documento (CONAPO 2011), enfatiza la importancia de "reconfigurar las políticas públicas dirigida a los grupos vulnerables". Por lo tanto, si hablamos de marginación de las comunidades y de los tiempos que nos rigen se hace necesario revisar las políticas públicas para redefinir hasta donde o cómo están funcionando las capacidades institucionales de los gobiernos para diseñar y aplicar programas y que tanto se le permite a la población a que participe para orientar los programas sociales hacia un contexto verídico, es decir de resultados.

Figura 3. Grado de marginación por municipio, 2020.



Clave del municipio	Nombre del municipio	Población total	Índice de marginación	Grado de marginación	Índice de marginación normalizado	Lugar que ocupa en el contexto estatal
001	Calkiní	59 232	55.381	Bajo	0.867	8
002	Campeche	294 077	58.641	Muy bajo	0.918	12
003	Carmen	248 845	58.095	Muy bajo	0.910	11
004	Champotón	78,170	54.833	Bajo	0.859	5
005	Hecelchakán	31,917	55.686	Bajo	0.872	9
006	Hopelchén	42,140	53.603	Medio	0.839	4
007	Palizada	8,683	52.760	Medio	0.826	3
008	Tenabo	11,452	55.182	Bajo	0.864	7
009	Escárcega	59,923	54.890	Bajo	0.860	6
010	Calakmul	31,714	50.709	Alto	0.794	2
011	Candelaria	46,913	50.514	Alto	0.791	1
012	Seybaplaya	15,297	55.878	Bajo	0.875	10

Fuente: Estimaciones del CONAPO con base en el INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

Dentro de las consideraciones para la aplicación del programa no se puede dejar de mencionar que el contexto donde se sitúa implica lograr un desarrollo equilibrado, es decir, no solo es tomar en cuenta una comunidad con índices de marginalidad, sino la intención es rescatar su cultura, el aprovechamiento de sus recursos naturales, identificar su potencial económico, su identidad y sobre todo la importancia y el valor de su gente.

En el programa no solo se aboca al beneficiario, también el entorno de su comunidad, el lugar que les tocó nacer y vivir; la gran mayoría de los programas sociales habla de atención a grupos vulnerables, en contra parte, para el Programa, la vulnerabilidad está en todos los sectores de atención niños, jóvenes, adultos y tercera edad, hombres y mujeres.

Para elegir una comunidad a atender por el programa debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1.- Se hará un análisis de las comunidades del Estado de Campeche a través del cual, el titular del INDEFOS considerará del conjunto de comunidades, una que, esté ubicada en el contexto de comunidades de alta marginación, muy alta marginación y media marginación, con información del último censo del 2020 y tomando como base una población media entre 250 y 350 habitantes. Éstas serán la población potencial y objetivo del Programa.

2.- ¿Por qué de Alta, muy Alta y Media Marginación? Aunque en todas las comunidades existen necesidades y problemas se trata de impactar las que presenten mayor índice de rezago social, el Programa está basado en una metodología que presta atención individual, maneja proyectos personales, por lo que atender una población mayor a 400 personas limita el éxito del programa, además que su esencia estriba en que es un programa voluntario en el que no hay otorgamiento de recursos financieros, está basado en la orientación constante y actividades comunitarias. Se forman grupos de atención dirigidos a todos los sectores, en sesiones de trabajo que requieren atención personalizada y visitas regulares para dar un seguimiento a las actividades que garantice la participación de las personas. La intención es ir de menor a mayor cantidad de población, con la finalidad de crear buenas prácticas y modelo a seguir. De ahí también el focalizar la cantidad de población.

3.- Para el logro de elección de la comunidad objetivo se debe tener en cuenta el análisis de alternativas o estrategias. Es decir, cuáles son nuestros medios para utilizar, recursos humanos comprometidos, crear un equipo de trabajo capacitado que logre la sinergia con la comunidad y recursos financieros óptimos, tener en consideración que los recursos se deben adaptar a las nuevas reglas de austeridad del gobierno.

4.- Dentro de las estrategias se contempla usar un filtro de información basado en los datos que aportan los últimos censos, donde se ubique la comunidad objetivo, dándole prioridad a aquellas comunidades que presenten alta carencia en servicios de salud, escolaridad y desempleo.

5.- Entender que, para el Programa, todos los sectores son necesarios de atención, niños, niñas, personas jóvenes, adultos y de la tercera edad, hombres y mujeres en general, por ello los grupos focales de atención son toda la población que formaliza la necesidad de instrucción.

5.3 Previsiones para la Integración y Operación del Padrón de Beneficiarios

Por la naturaleza del Programa, este no cuenta con un padrón de beneficiarios, sin embargo, lleva un registro de la población beneficiada con los servicios. Esta información se encuentra en bases de datos en Excel.

Por lo que, el área responsable del Programa para llevar un registro de capacitados en temas de desarrollo humano, realiza una base de datos en Excel, en el cual se encuentra concentrada la información sobre los municipios atendidos, las fechas de impartición de cursos, los nombres de los cursos, así como el nombre, número y género de las personas que fueron atendidas. Este archivo se va actualizando conforme se realizan las capacitaciones.

En lo que se refiere al tipo de apoyo que de acuerdo con la naturaleza del Programa es el servicio de capacitación en temas de desarrollo humano, en su base de datos se identifica el curso atendido por cada uno de los participantes. Para el caso del componente de Capacidades con enfoque social se identifican las cédulas de los equipos de trabajo en donde se encuentran algunas de las características del tipo de apoyo que se presta y datos sobre los participantes o grupos organizados.

En lo relativo a la sistematización de la información se cuenta con un sistema informático en donde se capturan las personas que se han atendido, contando con datos como: nombre, sexo, cargo, área, municipio, curso, tipo, fecha de curso, correo y teléfono.

5.4 Matriz de Indicadores

De acuerdo con la MML, y todos los elementos abordados en los puntos anteriores, se ha diseñado la Matriz de Indicadores para Resultados de este programa (cuadro 4), con el cual se pretende dar seguimiento oportuno de los indicadores de desempeño en concordancia con los objetivos que se planteen.

Cuadro 4. MIR 2025 “Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano”.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA		
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:		Fortalecimiento de Capacidades en materia de desarrollo social y humano
		INDICADORES



RESUMEN NARRATIVO		ORDEN EN LA MIR	INDICADOR	FÓRMULA
FIN	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades sociales y humanas para el desarrollo, el bienestar y la cohesión social incentivando la participación individual, grupal y organizacional de la población del Estado de Campeche	F1	Índice de Desarrollo Humano	Índice publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
	La población en el Estado de Campeche que formaliza sus necesidades de capacitación e instrucción desarrolla capacidades en materia de desarrollo social y humano.	P1	Porcentaje de participantes que concluyen con las actividades de capacitación e instrucción	(Número de participantes que concluyen con las actividades de capacitación e instrucción / Número total de participantes inscritos en las actividades de capacitación e instrucción) x100
COMPONENTES	0169 Capacidades con enfoque social desarrolladas	C649	0256 Porcentaje de participación en las actividades de instrucción con enfoque social	(Número de personas que participan en las actividades de instrucción con enfoque social / Número de personas que se inscriben en las actividades de instrucción con enfoque social) x100
	0303 Capacitación en desarrollo humano implementada	C652	0257 Porcentaje de satisfacción de demanda de capacitación en materia de desarrollo humano	(Número de personas que calificaron la capacitación entre 4 y 5 / Número de personas encuestadas) x100
ACTIVIDADES	0565 Organización y concertación de grupos de trabajo para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales	C649.A653	0276 Porcentaje de grupos de trabajo para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales organizados	(Número de grupos detrabajo para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales organizados en el periodo / Número de grupos de trabajo para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales que solicitan participar en el programa en el periodo) x 100
	0566 Actividades de Instrucción para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales	C649.A654	0278 Porcentaje de actividades de instrucción para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales	(Número de actividades de instrucción para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales realizadas / Número de actividades de instrucción para el desarrollo de iniciativas de proyectos sociales programadas en



				el periodo) x100
	1020 Cursos y talleres impartidos en materia de desarrollo humano	C652.A694	0277 Porcentaje de cursos y talleres impartidos en materia de desarrollo humano	(Número de cursos y talleres impartidos en materia de desarrollo humano / Número de cursos y talleres en materia de desarrollo humano solicitados en el periodo) x 100
	0002 Actividades en beneficio de las personas con discapacidad	C652.A702	0018 Porcentaje de acciones en beneficio de las personas con discapacidad	(Número de acciones en beneficio de las personas con discapacidad realizadas / Número de acciones en beneficio de las personas con discapacidad programadas) x100
	0003 Acciones para la igualdad entre mujeres y hombres	C652.A698	0017 Porcentaje de acciones para la igualdad entre mujeres y hombres	(Número de acciones para la igualdad entre mujeres y hombres realizadas / Número de acciones para la igualdad entre mujeres y hombres programadas) x100

Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2024.

6. PRESUPUESTO

6.1 Fuentes de financiamiento

Debido a la sectorización del INDEFOS a la Secretaría de Bienestar durante el periodo de 2021 a 2023, el Pp 006 (actualmente Pp 138) es asignado al Ramo 24 Organismos Públicos Descentralizados, Unidad Administrativa 33.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, se reformó la vigente Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche, misma que establece en su Artículo Sexto Transitorio que el Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado queda sectorizado a la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental, no obstante, este nuevo cambio no influye en la nomenclatura del Ramo y la Unidad Administrativa ya que se mantienen igual, Ramo 24 Organismos Públicos Descentralizados y Unidad Administrativa 33.

El presupuesto del Pp 138 ha variado en los últimos años. En términos nominales se redujo del 2021 al 2025. Para este último año el presupuesto destinado a este programa es superior a los 6 millones de pesos para la realización de sus funciones; por lo que se observa un decremento sostenido respecto al año 2024 (Cuadro 5), esto derivado de ajustes entre los dos Pp's del Instituto.

Los presupuestos aprobados de los años 2023 a 2025, tienen como fuente, únicamente, los recursos fiscales, por lo que el Pp 138 no contempla ingresos adicionales de fuentes externas u organismos nacionales o internacionales, contrapartes nacionales o ingresos propios (Cuadro 5).

Cuadro 5. Presupuesto aprobado al Pp 138, 2023-2025

AÑO	PRESUPUESTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
2021	\$8,215,737.00	Recursos Fiscales
2022	\$8,175,124.00	Recursos Fiscales
2023	\$ 7,815,830.00	Recursos Fiscales
2024	\$ 7,184,757.00	Recursos Fiscales
2025	\$ 6,888,187.00	Recursos Fiscales

Fuente: Elaboración propia con base en SAFIN, *Ley de Presupuesto de Egresos 2023-2025*.

En cuanto al objeto de gasto del presupuesto, se ha observado que el capítulo 1000 Servicios Personales concentra la mayor parte del presupuesto de egresos para los años 2023 a 2025, con alrededor del 90% del presupuesto destinado al Pp; mientras que el presupuesto destinado a los gastos para el funcionamiento de este es menor al 10% para los capítulos 2000 Materiales y Suministros y 3000 Servicios Generales (Cuadro 6).

Cuadro 6. Presupuesto aprobado al Pp 138 por capítulo de gasto, 2022-2025.

Capítulos	2023		2024		2025	
	Aprobado	Porcentaje que representa del Total del Pp	Aprobado	Porcentaje que representa del Total del Pp	Aprobado	Porcentaje que representa del Total del Pp
1000	\$ 7,049,416.00	90.19 %	\$6,404,606.00	89.14%	\$6,177,366.00	88.81%
2000	\$ 301,464.00	3.86 %	\$301,464.00	4.20%	\$284,079.00	4.12%
3000	\$ 456,205.00	5.84 %	\$469,837.00	6.54%	\$477,222.00	6.93%
4000	\$ 8,745.00	0.11 %	\$8,850.00	0.12%	\$9,529.00	0.14%
5000	0	0%	0	0%	0	0%
Total	\$ 7,815,830.00	100.00%	\$ 7,184,757.00	100.00%	\$6,888,187.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, *Estado del Ejercicio del Presupuesto por Capítulo 2023-2025*.

6.2 Impacto presupuestario

El Instituto no cuenta con un dictamen de evaluación de impacto presupuestario emitido por la SAFIN respecto al Pp 138, ya que no ha sido requerido en la integración del Presupuesto de Egresos del Estado de ejercicios anteriores. En este sentido, cabe destacar que la asignación de recursos para el Programa y su operación no ha implicado la modificación del marco normativo de las unidades responsables del mismo, ni de sus estructuras orgánicas y ocupacionales.

Esto derivado que el programa no otorga apoyos económicos; sin embargo, se realiza el servicio de capacitación a los 3 órdenes de gobierno y población en general para fortalecer sus capacidades en temas de desarrollo humano, así como el desarrollo de capacidades con enfoque social.

Asimismo, de conformidad con el artículo 54 de la Ley de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2024, "Las Dependencias y Entidades deberán contar con un dictamen de la SAFIN sobre el impacto presupuestario de los proyectos señalados en el artículo 16 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, así como en el artículo 23 de la Ley de Disciplina Financiera Estatal.

Adicionalmente, los proyectos de disposiciones administrativas que así lo requieran, deberán contar con la autorización sobre la estructura orgánica u ocupacional de la Dependencia o Entidad de que se trate, que emita la SAFIN, en términos de las disposiciones aplicables".

La evaluación del impacto presupuestario considerará cuando menos los siguientes aspectos:

- I. Impacto en el gasto de las dependencias y entidades por la creación o modificación de unidades administrativas y plazas o, en su caso, creación de nuevas instituciones;
- II. Impacto presupuestario en los programas aprobados de las dependencias y entidades;
- III. Establecimiento de destinos específicos de gasto público. En este caso, solamente podrán preverse destinos específicos en leyes fiscales;
- IV. Establecimiento de nuevas atribuciones y actividades que deberán realizar las dependencias y entidades que requieran de mayores asignaciones presupuestarias para llevarlas a cabo; y
- V. Inclusión de disposiciones generales que incidan en la regulación en materia presupuestaria.

Sin embargo, las modificaciones realizadas para la operación del Pp, no han implicado un impacto presupuestario, ya que los costos serán financiados con el

propio presupuesto del Instituto, sin generar presiones de gasto en los subsecuentes ejercicios fiscales.

7. COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS

Como resultado de la Evaluación de Diseño aplicada al Pp 006 (actualmente Pp 138) en el PAE 2023, la cual busca analizar en su apartado 10 Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas estatales y/o federales, la posible relación del programa con otros en cuanto a la atención de la misma población objetivo o en cuanto a que comparten objetivos, se identificó lo siguiente:

Programas Presupuestarios Complementarios⁴: Tomando en cuenta que el Pp cuenta con dos componentes, uno referente al desarrollo social y comunitario, y el otro que se refiere a capacitación para el desarrollo humano, y cuya población objetivo se define como "Población en el estado de Campeche que formaliza sus necesidades de capacitación e instrucción", se determina que:

- De los programas estatales enlistados en dicha evaluación, en contraste con los componentes que se escinden para conformar el presente Pp 138, no resultan complementarios del todo, ya que en general el Pp 006 Programa de Inclusión y Cohesión Social se centraba en atender a la población vulnerable por ingresos y acceso a derechos básicos, lo que dista en parte, de acuerdo a los elementos mencionados, de los componentes con que se forma el nuevo programa de Fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano.
- Sin embargo, el Pp 013 **"Planeación Estratégica e Innovación Gubernamental"** al cual pertenece también el INDEFOS, presenta un componente similar, referente a capacitación servidores públicos municipales, es decir, presentan apoyos similares en cuanto a "capacitación". Sin embargo, sus poblaciones objetivo son diferentes, por lo que se pueden considerar programas complementarios.

Programas Presupuestarios Coincidentes⁵: Retomando la definición de programas coincidentes, y considerando que los componentes del Pp se refieren a servicios de capacitación en materia de desarrollo social y humano, no fue posible identificar programas coincidentes.

8. ENFOQUE DE GÉNERO

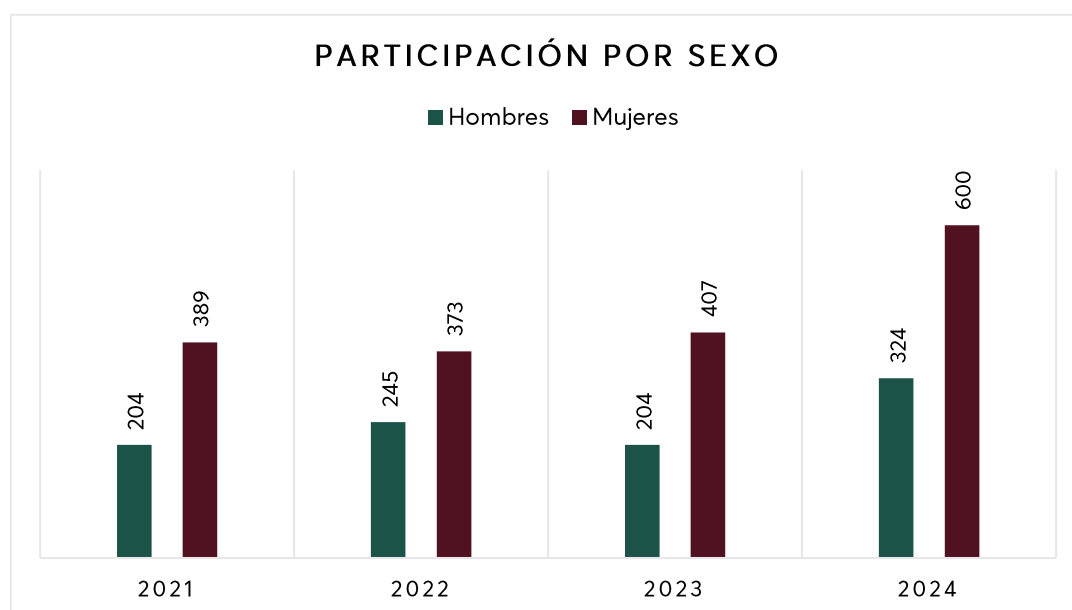
El Programa principalmente se enfoca a la capacitación a los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno y población en general para fortalecer sus capacidades

⁴ Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población.

⁵ Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a la misma población, CONEVAL Glosario para la Evaluación de la Política Social <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Glosario.aspx>.

en materia de Desarrollo Social y Humano. Asimismo, este programa aporta al enfoque de género con acciones específicas para disminuir las brechas, capacitando a la población en general sobre este tema tan importante. El Instituto genera información estadística desagregada por sexo (Ver gráfica 5).

Gráfica 5. Participación por sexo en el componente de Capacitación en Desarrollo Humano, 2021-2024.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEFOS, Dirección de Capacitación, 2025.

CONCLUSIÓN

La importancia de la inclusión y la justicia social radica en la construcción de una sociedad equitativa, donde cada individuo, independientemente de sus diferencias, tiene la oportunidad de participar activamente, recibir trato justo y acceder a recursos, oportunidades y derechos de manera igualitaria. La inclusión y la justicia social no solo son obligaciones o responsabilidades éticas, sino también fundamentales para el desarrollo sostenible y la estabilidad social. Al promover la igualdad de derechos, eliminar barreras y abogar por la diversidad, se crea un entorno propicio para el crecimiento colectivo, la colaboración efectiva, la inclusión y la innovación. En última instancia, la búsqueda constante de la inclusión y la justicia social no solo enriquece la calidad de vida de las personas, sino que también fortalece los cimientos de una sociedad que valora y respeta la diversidad en todas sus formas.

En respuesta a las demandas cambiantes y desafíos, el Sector ha diversificado sus esfuerzos, abarcando áreas clave como la gestión de estudios y proyectos, capacitación, otorgamiento de garantías a productores y concertación para el desarrollo social y comunitario. Este enfoque integral refleja un entendimiento profundo de las diversas dimensiones del desarrollo social.

La adaptación a las circunstancias, como la pandemia de COVID-19 en 2020, demostró la flexibilidad del Sector al implementar la capacitación de manera virtual, asegurando la continuidad de las actividades a pesar de las limitaciones impuestas por las condiciones globales.

El énfasis en la capacitación, especialmente hacia los gobiernos municipales, muestra una comprensión profunda de la importancia de fortalecer las capacidades individuales y organizativas para mejorar la calidad de los servicios y la atención a la población.

La intervención en comunidades específicas, como Uzahsil Edzná, Isla Arena, Tinún y San Francisco Koben destaca el enfoque práctico, abordando problemáticas locales a través de la formación de equipos y el impulso de proyectos comunitarios. La gestión de programas ambientales, culturales y de inclusión muestra la versatilidad del Sector para abordar diversas dimensiones del desarrollo.

En resumen, el Sector Social ha evolucionado de manera significativa, adaptándose a los cambios y desafíos a lo largo del tiempo. Su compromiso con el desarrollo social, la capacitación, la inclusión y la mejora continua lo posiciona como un actor clave en la promoción del bienestar y la justicia social en el Estado de Campeche.

FUENTES

https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Campeche/Documents/Campeche_2021.pdf

https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_Campeche_2020.pdf

CONEVAL (2013), "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados" disponible:
https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Evaluación en Materia de Diseño del Pp E145 "Programa para el Fortalecimiento, la Organización y el Desarrollo Social" (2020).

INDEFOS, "Diagnóstico del Pp 145 Programa para el fortalecimiento de Capacidades en Materia de Desarrollo Social y Humano".

INDEFOS, "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en temas de Desarrollo Humano para servidores públicos de los municipios del Estado de Campeche" (2019).

INDEFOS, "Metodología para estimar la población potencial y objetivo de las capacitaciones en temas de Desarrollo Humano a los Servidores Públicos de los municipios del Estado de Campeche".

INDEFOS, "Metodología para estimar la población potencial y objetivo que sirvan de base para el establecimiento de grupos sociales en las comunidades elegibles" (2019).

INDEFOS, "Programa de Capacitación para el Fortalecimiento, la Organización y el Desarrollo Social".

PNUD, "Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015", disponible en:

<https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/indice-de-desarrollo-humano-para-las-entidades-federativas--mexi.html>

PNUD, "Transformando México desde lo local, Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2015" (2019), disponible en:

<https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>

PNUD. (s.f.). "Informe Nacional de Desarrollo Humano" disponible en:
<http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>