



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA
ASISTENCIA TÉCNICA QUE BRINDA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE
DESARROLLO MUNICIPAL A LOS GOBIERNOS LOCALES.**

Trabajo de Graduación presentado por:

**MILTON EDGARDO MEDINA ALVARADO
DOLORES ANTONIO AGUILAR SANTACRUZ
JOSÉ MOISÉS RODRÍGUEZ CASTILLO**

**Para optar al grado de:
Licenciado en Administración de Empresas**

Mayo de 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. JOSÉ ERNESTO LÓPEZ MELGAR
PRESIDENTE

LICDA. BLANCA RUTH GÁLVEZ
PRIMER VOCAL

LIC. JULIO CÉSAR PABLO
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



Es esta la oportunidad de agradecer a DIOS fuente de inteligencia y sabiduría por haberme permitido llegar hasta este momento de mi existencia y sobre todo guiarme en mi formación profesional.

Quiero agradecer de manera muy especial a mi esposa María Esther y a nuestros hijos Fátima Michelle, Milton Edgardo y Roberto Edgardo; por permitirme estar a su lado en unidad y amor incondicional; así mismo agradezco por la paciencia y comprensión mostrada a lo largo de este trabajo.

A mis padres Quintín y Aida por enseñarme el camino del bien a través de los pasos del amor pero sobre todo el apoyo proporcionado en todos los días de mi vida. Así mismo agradezco a mi hermana Patty por los consejos oportunos en momentos difíciles.

Agradezco a mis amigos Moisés y Antonio por los conocimientos y experiencia que me transmitieron en el desarrollo de este trabajo.



A mis hijos, Melvin y Madelyn, por el tiempo que no les di, por dedicarlo a este trabajo.

A mi esposa que siempre me apoyó y pacientemente esperó la culminación de esta meta.

A mis padres y hermanos que sin cuyo apoyo moral y económico no hubiese continuado adelante. A Dios que me permitió coronar con éxito este esfuerzo.

A mis compañeros de tesis por sus conocimientos y esfuerzos, gracias a los cuales concluimos satisfactoriamente este trabajo.



Agradezco a DIOS todo poderoso por acompañarme a lo largo de mi formación profesional, de igual manera a mis hermanos y hermanas, a mi esposa Daysi por su apoyo, a mi bebito Juan Manuel, a mis sobrinos y sobrinas, a mis abuelos Alfonso Rodríguez y Rosa Castillo de Rodríguez, a mi tío Rafael Rodríguez y a todas aquellas personas que de alguna forma me apoyaron para hacer realidad lo que al principio era solamente un objetivo. Dedico de manera especial este logro a mi hermano José María por su apoyo incondicional, pero con amor profundo a mis padres Salvador Rodríguez y Ángela Castillo de Rodríguez por sus acertadas orientaciones en el difícil camino de la vida.



ÍNDICE

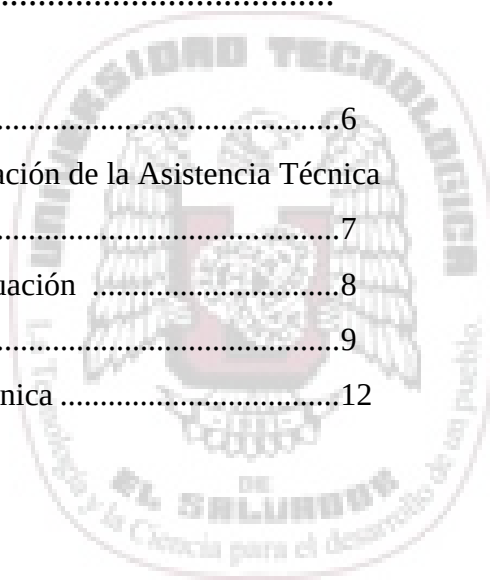
Contenido

Pág

INTRODUCCIÓN	i
--------------------	---

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ASISTENCIA TÉCNICA RECURSO HUMANO MUNICIPAL

A. Asistencia Técnica Municipal	
.....	1
1. Introducción	1
2. Definición de Asistencia Técnica.....	2
3. Objetivos Fundamentales de la Asistencia Técnica.....	3
4. Funciones de la Asistencia Técnica.....	4
5. Transferencia de la Asistencia técnica como base para institucionalizar los cambios	4
6. Importancia de Inversiones en Asistencia Técnica	5
B. Evaluación y validación de los procesos de asistencia técnica de ISDEM a los municipios.....	
6	
1. Antecedentes	6
2. Esquema lógico empleado para la evaluación de la Asistencia Técnica	7
3. Descripción del esquema lógico de evaluación	8
4. Situación actual de la asistencia técnica.....	9
5. Evaluación de procesos de asistencia técnica	12



6. Evaluación de resultados.....	23
C. Desarrollo de RR HH para la Gestión Municipal.....	27
1. Generalidades.....	27
2. Recurso Humano Municipal.	28
3. Cambios en el Paradigma en el Recurso Humano.	30
4. Gestión del Recurso Humano Municipal.	31
5. Aspectos Técnicos de la Capacitación y del Desarrollo deL Recurso Humano.	34
6. La Municipalidad y sus Recursos Humanos en Acción.....	38
D. Conceptos y Naturaleza de la Evaluación	44
1. La evaluación y sus distintos niveles.	46
2. La evaluación como procesos sistemático	47
3. Momentos de la Evaluación	48
4. Concepto de Evaluación de Impacto.....	49
5. ¿Por qué es necesaria la Evaluación de Impacto.....	51
6. Utilidad de la Evaluación de Impacto	51
7. Proceso Técnico	52
8. Toma de decisiones y Estructura Organizativa.....	54

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO



A. Unidad de análisis. 55

B. Población y muestra 55

C. Método de investigación 58

D. Tipo de investigación 58

E. Diseño de la investigación..... 59

F. Recolección y Procesamiento..... 59

G. Presentación de Resultados 62

H. Análisis de Resultados..... 63

I. Análisis de datos consolidados 140

J. Conclusión.....161

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN
DE IMPACTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA
MUNICIPAL.

A. Introducción 164

B. Etapas del Proceso de Formulación de Asistencia Técnica.....166

C. Modelo de Evaluación de Impacto 189

D. Proceso de Medición de Impacto.....198

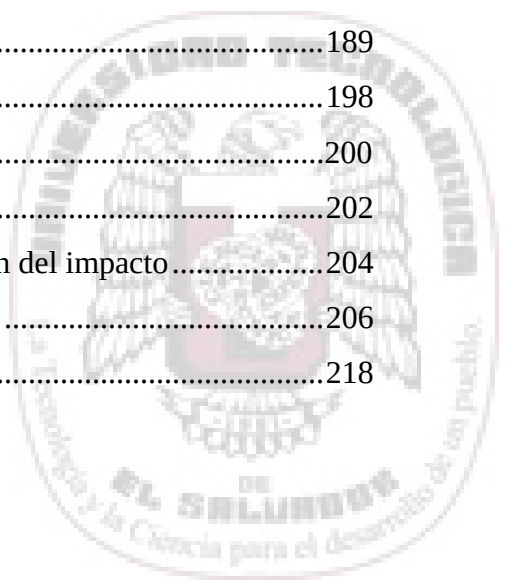
E. Sujetos y Áreas de Impacto.....200

F. Indicadores.....202

G. Análisis comparativo para la determinación del impacto.....204

H. Caso Hipotético de Evaluación de Impacto 206

I. Recomendaciones 218



BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.



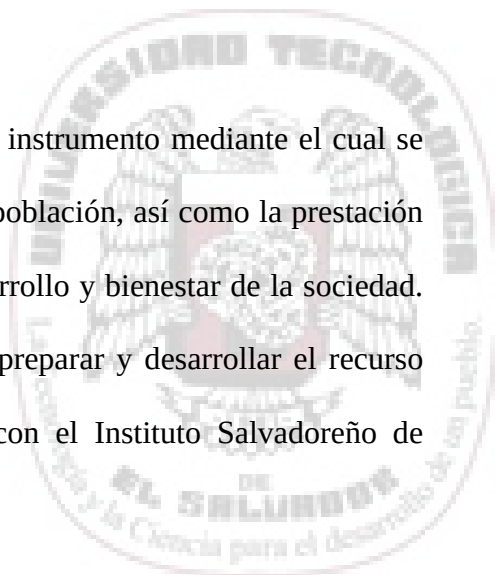
INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos tiempos se ha podido observar que el nivel de la Asistencia Técnica entre los países de casi todo el mundo se han incrementado en muchos sectores de la vida nacional, con el único propósito de ponerse en sintonía con un mercado cada vez más globalizado.

Los programas de Asistencia Técnica que auspician países desarrollados, tienen como objetivo poner a disposición de los gobiernos de los países en vías de desarrollo toda la asesoría necesaria que esté vinculada a los aspectos esenciales de la reforma del Estado y la modernización de sus mecanismos de gestión, cumpliendo de esta manera una función integradora y multiplicadora.

De todos es conocido, que una de las funciones principales del aparato público es la gestión municipal, que dentro de sus prioridades se destaca el desarrollo del recurso humano.

Tomando en cuenta que los Gobiernos Locales son un instrumento mediante el cual se garantiza una parte fundamental de los derechos de la población, así como la prestación de servicios básicos que contribuyen a alcanzar el desarrollo y bienestar de la sociedad. se justifica la preocupación por buscar las formas de preparar y desarrollar el recurso humano; en este sentido en El Salvador se cuenta con el Instituto Salvadoreño de

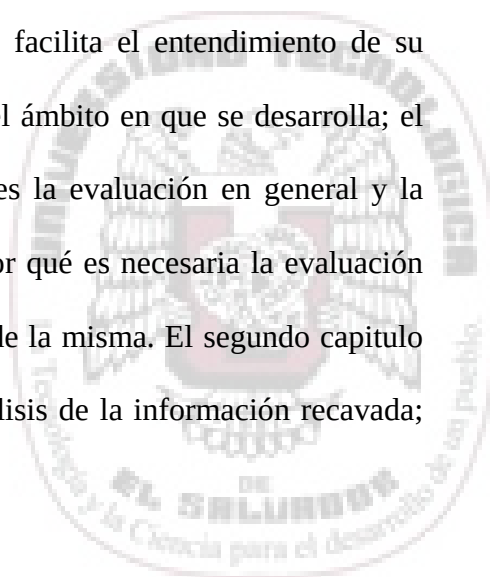


Desarrollo Municipal (ISDEM) que brinda a las municipalidades Asistencia Técnica en las áreas administrativa, financiera y planificación, con el propósito de fortalecer sus capacidades facilitando así la incorporación de sus procesos de cambio que están experimentando los gobiernos municipales.

Se reconoce la labor que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo municipal está realizando en materia de evaluación de resultados de los programas de asistencia técnica; sin embargo no se realizan evaluaciones de impacto que como instrumento de medición sirve de base para la toma de decisiones; además de servir de insumo para la planificación estratégica.

Tomando como base el contexto anterior, se presenta en este documento la propuesta denominada Modelo de Evaluación de Impacto de Asistencia Técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los Gobiernos Locales de El Salvador.

El documento se inicia con el capítulo que se refiere al marco teórico que se fundamenta en el contexto de la asistencia técnica municipal que facilita el entendimiento de su significado, su importancia y sus objetivos; así como el ámbito en que se desarrolla; el marco teórico culmina con las referencias de lo que es la evaluación en general y la evaluación de impacto en particular, detallando el ¿Por qué es necesaria la evaluación de impacto? así como la utilidad y el proceso técnico de la misma. El segundo capítulo presenta la investigación de campo que permite el análisis de la información recavada;



así como las conclusiones que de ella se derivan. Este documento termina con la propuesta del modelo de evaluación de impacto de la asistencia técnica municipal que es la esencia del trabajo que en esta oportunidad se presenta; destacándose el diagrama general del proceso para formular programas de asistencia técnica municipal, el proceso de evaluación de impacto y los sujetos y áreas de impacto.

En la parte de anexos el documento presenta un ejemplo hipotético simplificado de la evaluación de impacto de la asistencia técnica en la modalidad de capacitación en las áreas de Contabilidad Gubernamental, Fianzas Públicas y Relaciones Humanas, aplicada a una Micro-Región de tres municipalidades.



CAPITULO I. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ASISTENCIA TÉCNICA Y RECURSO HUMANO MUNICIPAL

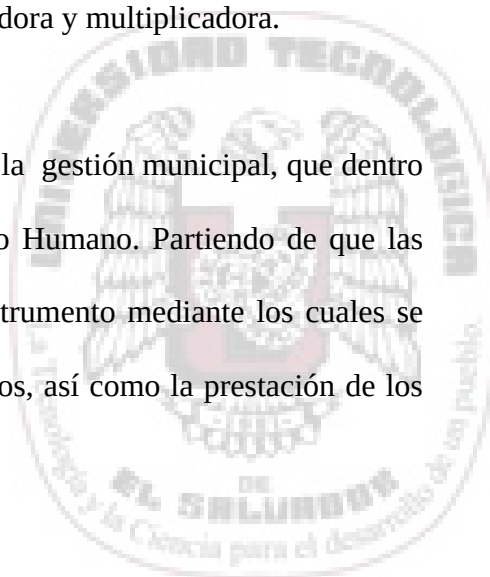
A. ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPAL

1. Introducción

En los últimos tiempos, el nivel de las relaciones de asistencia técnica entre los países de América Latina se ha incrementado y diversificado en gran medida, esto nos aclara por qué las instituciones internacionales que brindan asistencia técnica a los países en vías de desarrollo de esta región; están incrementando sus programas y proyectos en esta materia.

Los programas de asistencia técnica tienen como objetivo poner a disposición de los gobiernos en América Latina toda la asesoría necesaria y que esté vinculada a los aspectos esenciales de la reforma del Estado y la modernización de sus mecanismos de gestión, cumpliendo de esta manera una función integradora y multiplicadora.

Una de las gestiones principales del aparato público es la gestión municipal, que dentro de sus prioridades se destaca el desarrollo del Recurso Humano. Partiendo de que las administraciones de los Gobiernos Locales son los instrumento mediante los cuales se garantizan los derechos fundamentales de los ciudadanos, así como la prestación de los



servicios básicos para el bienestar de la sociedad y a la urgente necesidad de formar y desarrollar a los recursos humanos, en este sentido El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM ofrece a los Gobiernos Locales asistencia técnica en las áreas administrativa, financiera y de planificación con el firme propósito de fortalecer sus capacidades para que de esa manera puedan incorporarse en el proceso de cambio que constantemente experimentan las municipalidades.

El logro del bien común, el bienestar material de la colectividad, el fomento y protección de los intereses locales, la satisfacción de las necesidades de la población, establecidos como fines esenciales de los municipios; demandan necesariamente un cambio radical en las municipalidades, entendiéndose esta transformación no solamente como un mejoramiento de las condiciones de vida, a través de un incremento de los niveles de los estándares de servicios, sino como resultado de una modificación integral y sostenida, que implica cambios conceptuales, de organización y de procesos.

2. Definición de Asistencia Técnica

Asistencia Técnica. Es el conjunto de acciones llevadas a cabo como apoyo al proceso de Fortalecimiento Municipal, desarrolladas desde el interior del municipio y dirigidas a



mejorar las capacidades municipales, para cumplir sus funciones, principalmente al mejoramiento de las áreas funcionales, en la prestación de los servicios.¹

La Asistencia Técnica se puede concretar en las siguientes aspiraciones:

- 1) Mejorar la capacidad de organización y operativa institucional.
- 2) Mejorar la capacidad de generación de recursos, de recaudación y el manejo financiero.
- 3) Mejorar la capacidad de provisión de servicios a la comunidad.
- 4) Establecer mecanismos para que los municipios, paulatinamente, involucren a la comunidad en sus instancias de decisión.
- 5) Promover la coordinación y cooperación entre las municipalidades.

3. Objetivos fundamentales de la Asistencia Técnica.

Como objetivos de la asistencia técnica se mencionan los siguientes: asesorar, articular, y apoyar procesos que fortalezcan las capacidades de planificación, administración,

¹ Gangotena Juan, 1995, El P.A.P, Un Método de Asistencia Técnica para El Fortalecimiento Municipal, Banco del Estado/GTZ.



operación, gestión ambiental y aprendizaje continuo, de tal forma que puedan ser apropiadas e implementadas por el personal del ISDEM conjuntamente con las municipalidades.

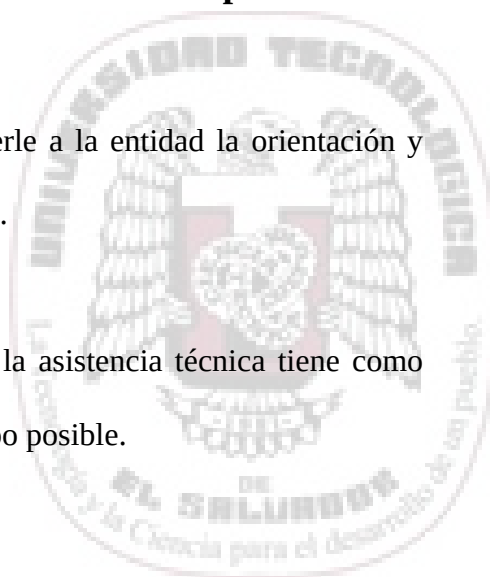
4. Funciones de la Asistencia Técnica

Dentro de las funciones, la asistencia técnica propone, diseña y desarrolla normas generales de acción para convertirlas en instrumentos, métodos y procesos acompañando su implementación en proyectos pilotos que garanticen su aplicabilidad y apropiación efectiva por el ISDEM y las municipalidades; además la asistencia técnica investiga, evalúa y da seguimiento de los procesos, métodos e instrumentos implementados por el ISDEM, tanto interna como externamente, para conocer los resultados del trabajo, haciendo mediciones de impacto y proponiendo cambios para asegurar la calidad de los instrumentos métodos y procesos.

5. La transferencia de la asistencia técnica como base para institucionalizar los cambios.

La asistencia técnica es temporal y consiste en proveerle a la entidad la orientación y apoyo necesarios, iniciar, aplicar y reajustar el proceso.

Ante el rol fundamental que asume la municipalidad, la asistencia técnica tiene como objetivos la transferencia de procesos en el menor tiempo posible.



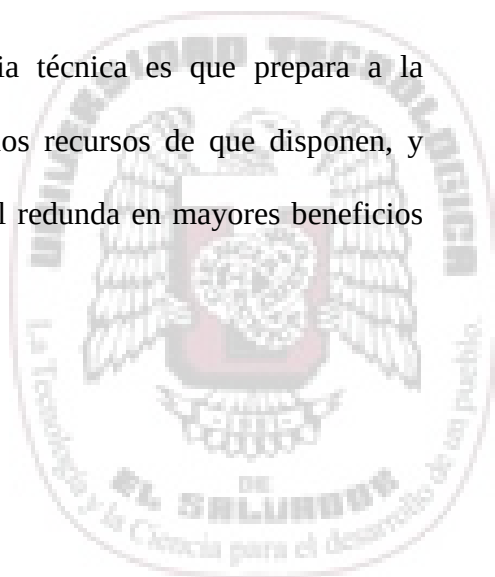
En este sentido, el proceso de trabajo debe ser totalmente transparente y dimensionado para que las autoridades, funcionarios, empleados, y comunidad, conozcan los criterios básicos en que se enmarca la asistencia técnica y además estén informados respecto a cada actividad: ¿ Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace?

La transferencia, en los términos mencionados, puede constituirse en el elemento fundamental para obtener el cambio de actitudes que se requiere en el proceso de transformación de los gobiernos locales.

6. La importancia de las inversiones en asistencia técnica.

Uno de los beneficios principales que se logran a través de las inversiones en asistencia técnica es la posibilidad de alcanzar mayores éxitos en la realización de las actividades de los usuarios de la asistencia; lo cual mejora la eficacia de los servicios municipales que se prestan en las alcaldías.

Otra de las ventajas de las inversiones en asistencia técnica es que prepara a la municipalidad para el manejo correcto y óptimo de los recursos de que disponen, y también permiten una adecuada administración, lo cual redundará en mayores beneficios para la comunidad.



B. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASISTENCIA TÉCNICA DEL ISDEM A LOS MUNICIPIOS

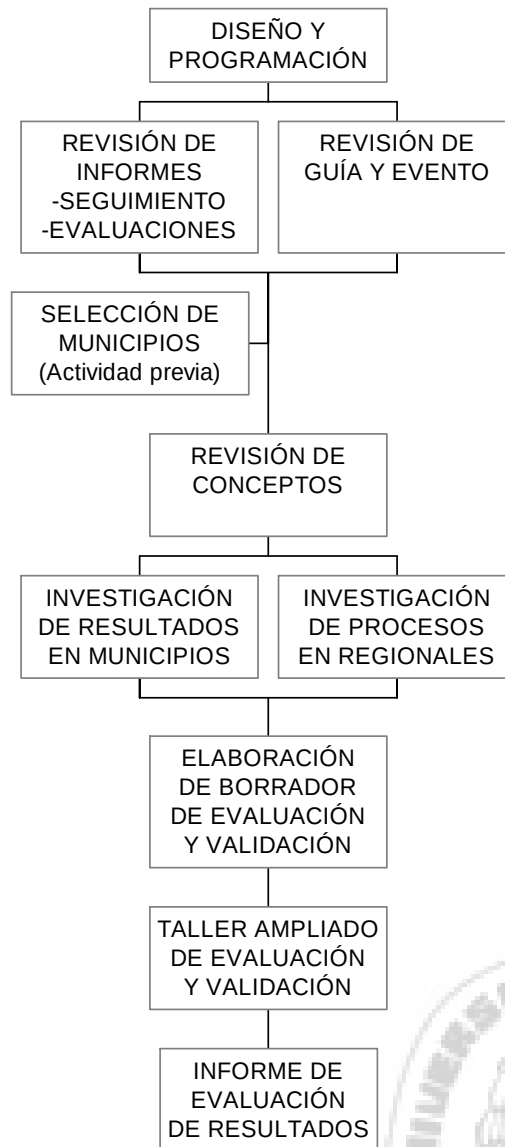
1. Antecedentes

El instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal en cumplimiento de su misión de brindar asistencia técnica a los Gobiernos Locales, a comienzos de 1998 dio inicio a un proceso de atención a las municipalidades mediante el empleo de los Planes Participativos Municipales (P.P.M)s. Con este propósito en febrero de ese año, se realizó un evento de capacitación a los técnicos del ISDEM, en el manejo del mencionado método con aplicación práctica en cuatro municipios y posteriormente se publicó un documento que recoge y sistematiza esas experiencias.

A partir de esa fecha se ha desarrollado, por parte de las cuatro Regiones del ISDEM, los procesos de formulación de los Planes Participativos Municipales en más de noventa municipios y además durante estos dos años, se han llevado a cabo diversas actividades orientadas a mejorar esta herramienta de planificación, particularmente en cuanto se refiere a la ejecución y seguimiento de este proceso. Para este fin se creó una Comisión de Mejoramiento constituida por técnicos de las cuatro Regiones.



2. Esquema Lógico empleado para la Evaluación de la Asistencia Técnica



3. Descripción del Esquema Lógico empleado para la Evaluación de la Asistencia Técnica²

El proceso empleado para la evaluación, luego del diseño y programación correspondiente, se inició con la revisión de información existente sobre seguimiento y programación de actividades del ISDEM y con el examen de los resultados de tareas desarrollados por la comisión interna de seguimiento y evaluación.

Con esta base se procedió a la revisión de conceptos y programación detallada de visitas a las regionales y municipios seleccionados previamente.

Tomando como base los resultados de las tareas señaladas se realizaron las investigaciones en cada una de las regionales a través de talleres internos y en los cuatro municipios de la muestra. Así mismo se preparó un borrador de evaluación y recomendaciones, el mismo que fue discutido y ajustado en un taller con representantes de los cuatro equipos regionales y de PROMUDE/GTZ.³

Los talleres con los asesores del ISDEM y los técnicos de PROMUDE/GTZ de las cuatro regiones, tuvieron como propósito identificar los procesos de formulación y seguimiento y efectuar ejercicios de análisis y retroalimentación para su mejoramiento.

² Gongotena Juan, 1999, Evaluación y Validación de los Procesos de Asistencia Técnica del ISDEM a los Municipios, Programa PROMUDE, ISDEM/GTZ, San Salvador, El Salvador.

³ Programa, Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización.



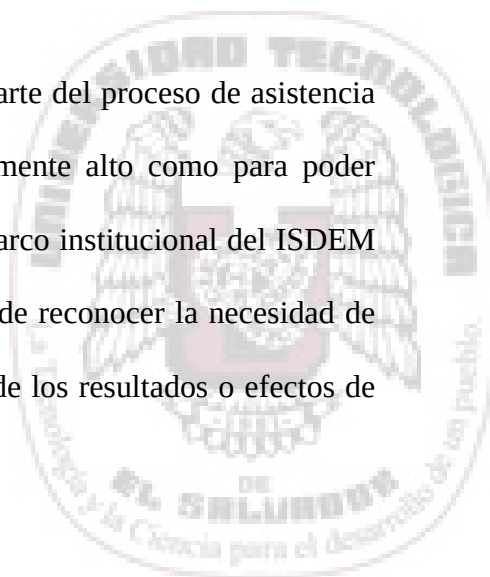
Las visitas a los cuatro municipios se concretaron en entrevistas con los Alcaldes y con los miembros de las comisiones de seguimiento, con el fin de identificar los avances en la aplicación de los planes, los resultados alcanzados y los niveles de “apropiación” de los Planes Participativos Municipales.

La evaluación e identificación de resultados proviene del examen de los procesos (de formulación de los planes y seguimiento de su aplicación) de asistencia técnica del ISDEM y de los productos (los planes) y de sus efectos en los municipios (comunidad y municipalidad).

Como consecuencia de lo anterior, las acciones examinadas son: la asistencia técnica para la formulación de los planes y las tareas de seguimiento y evaluación; los objetos de investigación y análisis son los planes y las comisiones municipales.

4. Situación actual de la Asistencia Técnica

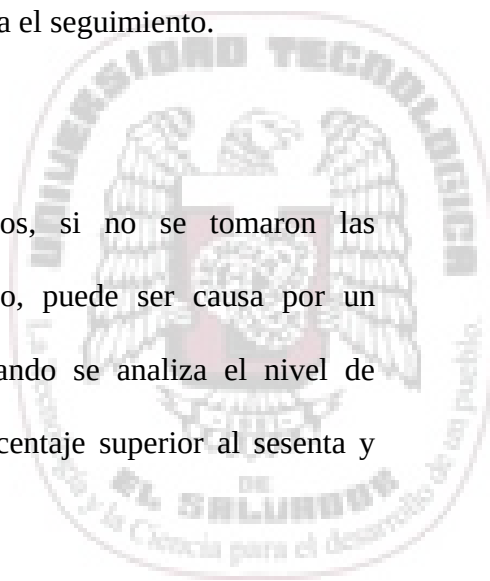
El número de planes que se han llevado a cabo como parte del proceso de asistencia técnica del ISDEM a los municipios es lo suficientemente alto como para poder afirmar que se ha implantado con fuerza, tanto en el marco institucional del ISDEM como en el contexto de municipios del país. Sin dejar de reconocer la necesidad de evaluar la calidad de estos instrumentos y en especial de los resultados o efectos de



la aplicación de esos planes, es factible afirmar que se han sentado bases que van a conducir a la consolidación del proceso y su perfeccionamiento. Ya no es factible pensar que se detenga o desaparezca.

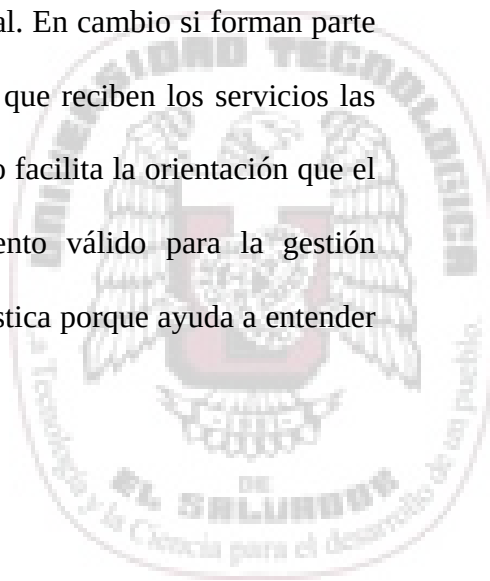
Para la estructuración de los Planes Participativos Municipales se contempla que los Planes de Trabajo, Institucionales y de Inversión, sean formulados de manera unitaria. La lógica para esta concepción es que los grupos comunitarios que les dan origen partan de una visión integradora de la problemática municipal y proponga soluciones concatenadas y coherentes. Pero el método y la propia estructura de los distintos planes permiten la posibilidad de que se formulen individualmente. En la práctica, los equipos técnicos iniciaron la formulación de los P.P.M, completos pero pronto, ya sea por presiones o por propios criterios de servicio a los municipios, abrieron la puerta a la formulación individual de los planes institucionales que al demandar menos tiempo permite incrementar el número de municipios atendidos. Esto en sí no es malo pero puede crear un facilismo que alivia presiones al comienzo, pero después exige mucho mayor tiempo para el seguimiento.

Precisamente el gran número de planes formulados, si no se tomaron las precauciones para otorgarles un seguimiento efectivo, puede ser causa por un deterioro de la credibilidad de los municipios. Cuando se analiza el nivel de cumplimiento de las metas se determina que un porcentaje superior al sesenta y



cinco por ciento de ellas está retrasado. Algunas metas ni siquiera han arrancado. Lo propio sucede con los proyectos de inversión. La consecuencia de esta proliferación de planes y proyectos con bajo índice de seguimiento y retrasos considerables va a crear una sensación de frustración en los municipios y sus comunidades. Se van a preguntar por qué no se han cumplido los cronogramas y si valió la pena el esfuerzo. Es decir se puede haber creado condiciones para generar incredulidad. No se deja de reconocer que los retrasos no solo obedecen al gran número de planes y metas, posiblemente obedecen además a otros factores. Pero un número muy grande dificulta las tareas de asistencia técnica y seguimiento que en algunos casos ya demostraron que son muy útiles para cumplir con lo programado.

Los planes institucionales si bien necesarios para el mejoramiento de la eficiencia municipal, son generados en talleres en los cuales la participación se limita a los funcionarios municipales y a los equipos técnicos. Son formulados “casa adentro”. Si esa es la única intervención prevista en un municipio, se está dejando fuera al gran actor por cuya causa existe el propio gobierno municipal. En cambio si forman parte del proceso integral de planificación, son las personas que reciben los servicios las que van a identificar los problemas institucionales y eso facilita la orientación que el plan institucional debe seguir para ser un instrumento válido para la gestión municipal. Es necesario reflexionar sobre esta característica porque ayuda a entender el incumplimiento o el atraso.



Los resultados alcanzados en resumen son satisfactorios porque el proceso en definitiva ha permitido vender la idea de la planificación participativa a los gobiernos municipales y comunidades. La gran proliferación de planes denota un alto interés en los técnicos por utilizar estos instrumentos en beneficio de los municipios. Pero también denota una débil planificación interna y la falta de espacios o tiempos de reflexión para dosificar ese entusiasmo con el fin de obtener resultados consistentes.

5. Evaluación de Procesos de Asistencia Técnica

¿Cómo se ha hecho?

En esta parte se recoge la revisión y análisis de tres componentes: el proceso de formulación; los planes como producto de ese proceso y, el proceso de seguimiento.

1) Pasos del Proceso de Formulación del Plan Participativo Municipal

A continuación se efectúa una breve descripción de los procesos metodológicos empleados por las diferentes regiones municipales en El Salvador.



a) Descripción de los Procesos

El levantamiento de información no siempre es efectuado al inicio del proceso, relegándolo para el momento previo a la elaboración del informe y se limita a la recolección de información de carácter general del municipio. Esta es una de las limitaciones más importante identificada, sobre la cual se recomienda incorporar un paso específico, a efecto de profundizar en el análisis de los problemas priorizados, a la vez que se sugiere mantener el levantamiento de información previa, antes de iniciar el proceso con los municipios.

La identificación, selección y convocatoria de participantes se efectúa por la municipalidad y en la mayoría de los casos por el Alcalde. Si bien le corresponde a la municipalidad esta tarea, el equipo debe asegurar la adecuada representación de todos los sectores territoriales y funcionales a la vez que la representación de los participantes, de manera que debe efectuarse un análisis crítico sobre el tema.

Las tareas de identificación y priorización de problemas son realizadas en el primero de una serie de talleres.

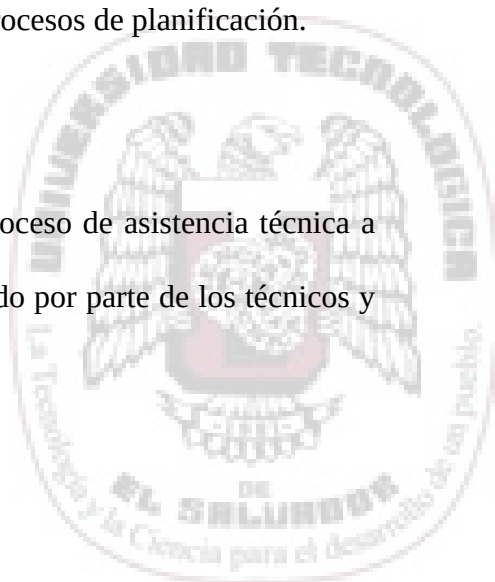
La caracterización de problemas, así como la construcción de la visión del municipio varía según el caso.



b) Logros del Proceso de Formulación

Además de los importantes resultados obtenidos con relación al avance en la formulación de los PPM, ya descritos, a continuación se listan los principales logros detectados en el campo del proceso de aplicación del método.

- Los Planes Participativos Municipales han llegado a convertirse en una herramienta muy útil para la gestión del ISDEM.
- Se verifica una importante participación de Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales durante los procesos de formulación de los PPM, emprendidos por las municipalidades con asistencia técnica del ISDEM.
- Igualmente se verifica un alto nivel de respuesta por parte de la comunidad a la convocatoria del municipio, para participar en los procesos de planificación.
- Los equipos del ISDEM se han “apropiado” del proceso de asistencia técnica a través de los planes, hay un conocimiento del método por parte de los técnicos y ellos han desarrollado habilidades para su manejo.



- Esta “apropiación” y conocimiento del método por parte de los equipos técnicos, han conducido a que los pasos del proceso metodológico hayan sido adaptados a las circunstancias y condiciones particulares de cada región y en casos, hayan sido mejorados.
- En igual forma esa misma apropiación y conocimientos han propiciado que el método se halla transferido a los nuevos miembros de los equipos.
- Existe una alta motivación al interior de los equipos para aplicar el método.

c) Limitaciones en el proceso de formulación

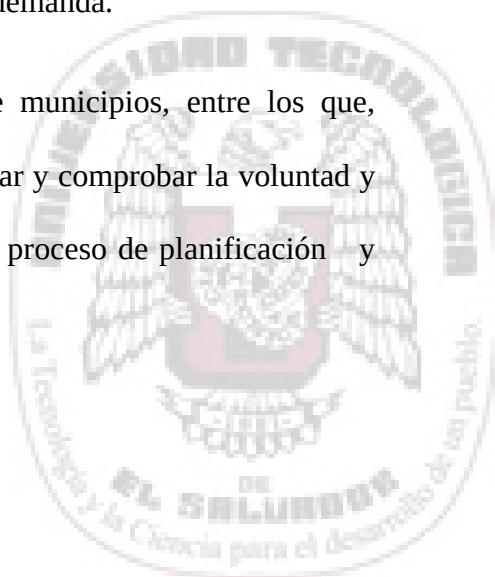
Las limitaciones en el proceso de formulación han sido divididas según: los actores, y su participación y por el método y su empleo.

- Los actores y la participación



Los problemas citados a continuación y que tienen que ver con los actores y su participación, tienen como efecto final deficiencias sobre la “apropiación” de los planes de parte de la municipalidad y la comunidad y, consecuentemente sobre la sustentabilidad de los procesos de planificación.

- ✓ Ausencia de verificación de la existencia de “demanda” real del Alcalde y del Concejo, para iniciar el proceso de planificación. Esta demanda entendida como una necesidad interna del municipio y una voluntad comprobada de sus autoridades para realizar los esfuerzos que ese proceso supone.
- ✓ Falla de “inducción” previa por parte de los equipos del ISDEM, en aquellos casos de ausencia de demanda, de manera de propiciar esa voluntad y el desarrollo de esfuerzos internos de la municipalidad en el proceso, con miras a asegurar la “apropiación” y sustentabilidad de los resultados del proceso.
- ✓ Injerencias institucionales y de donantes en selección de municipios; lo cual conduce en algunos a trabajar sin que se asegure la demanda.
- ✓ Falta de requisitos mínimos para la selección de municipios, entre los que, necesariamente debe constar la necesidad de asegurar y comprobar la voluntad y disposición de las municipalidades para iniciar un proceso de planificación y luego de aplicación de sus resultados.

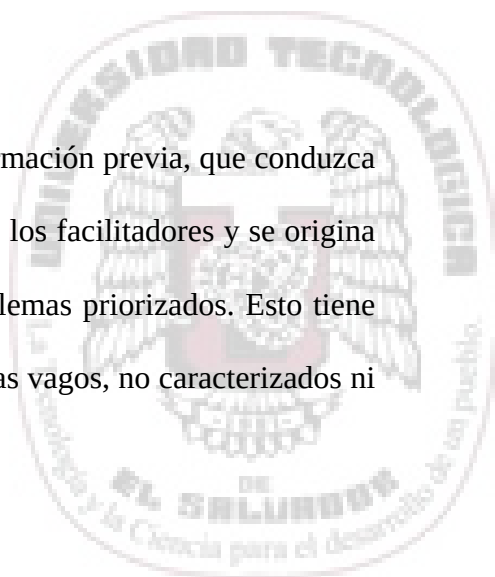


- ✓ No está asegurada la representatividad de participantes; en la mayoría de los casos no existe un análisis y reflexión, por parte de los técnicos acerca de la identificación y selección de participantes con miras a asegurar la adecuada representación de los diversos sectores territoriales u organizaciones, así como la representatividad de los participantes.
- ✓ Los participantes desconocen resultados finales del proceso, debido a que no se han incluido en la mayoría de las ocasiones.
- ✓ Escasa y pasiva participación de Concejales, con efectos muchas veces en la falta de respaldo político y el cumplimiento de los planes.

- El Método y los Equipos

El segundo grupo de problemas relativos al método y su empleo por parte de los equipos, incide directamente en la calidad de los productos y consecuentemente en su nivel de aplicabilidad.

- ✓ El mayor problema de este grupo es la falta de información previa, que conduzca a una adecuada orientación del trabajo por parte de los facilitadores y se origina en la ausencia de investigación acerca de los problemas priorizados. Esto tiene sus efectos directos en el planteamiento de problemas vagos, no caracterizados ni



suficientemente definidos y como efecto directo, en la generalidad de las soluciones, así como a la dificultad de proponer adecuados indicadores.

- ✓ Como resultado de lo anterior, los técnicos identifican dificultades en el manejo del método: problemas, objetivos y metas, indicadores y moderación. Esta última dificultad no se debe necesariamente a las causas mencionadas, si bien puede incidir en la falta de seguridad de los facilitadores para orientar y conducir el proceso.
- ✓ En muchos casos, el proceso de formulación de los planes es producto de un trabajo individual y no de equipo, de manera que la programación, la formulación y la documentación están ausentes del análisis y reflexión del grupo regional.
- ✓ A lo anterior se añade la ausencia de retroalimentación del proceso, tanto al final de cada uno de los pasos, como al concluir el proceso. Este incide en la calidad final del producto e imposibilita un mejoramiento de los procesos de trabajo.
- ✓ Los asesores técnicos del ISDEM son más que facilitadores. Esta limitación tiene que ver con una falta de claridad acerca del rol de los técnicos y en la ausencia de adoptar la demanda de los municipios, como requisitos del proceso.



2) Productos: Los Planes Participativos Municipales (PPM)

a) Logros

Los planes permiten canalizar los requerimientos de la población de una manera organizada y sistematizada. Permiten identificar problemas, priorizar su atención e instrumentalizar las soluciones que los propios actores señalan como válidas para resolverlos. Esa actuación permanente permite la concreción de soluciones. Estas nacen con el respaldo del gobierno municipal y de los grupos sociales afectados.

Los PPM han logrado constituirse en instrumentos válidos para la gestión de aquellos Alcaldes y Concejos Municipales que decidieron ponerlos en práctica. En otros términos los PPM poseen en sí mismos y por naturaleza del proceso que les da origen, la potencialidad de ser instrumentos de concreción de las soluciones propuestas, siempre y cuando medie la voluntad política de aplicarlos.

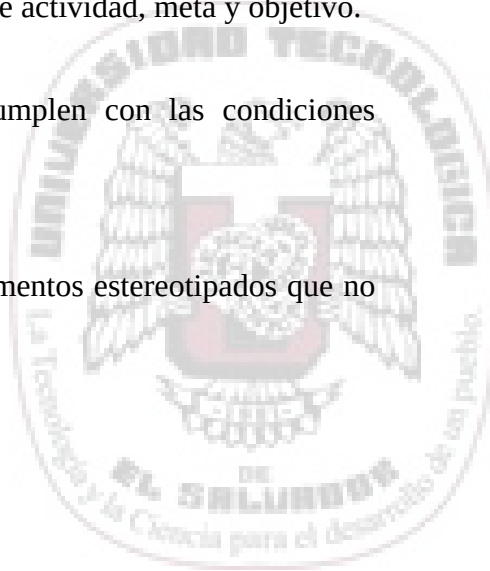
La formulación de los planes implica un alto sentido participativo y de apropiación por parte de las autoridades y de la comunidad.



Los planes se formulan a partir de análisis que abordan todos los problemas de un municipio e involucra a autoridades y a los autores más representativos de la comunidad.

b) Lo que hay que cambiar

- La potencialidad de los PPM es evidente y ha sido demostrada en varias municipalidades, Pero si bien no se le pone en duda; no siempre se logra aprovechar esa potencialidad y obtener instrumentos tan útiles y eficientes como los descritos. Se señalan a continuación los aspectos que deben mejorarse y cambiarse en la generalidad de los casos.
- Los PPM son muy poco aplicables por su generalidad.
- Los objetivos y metas no siempre son concretos.
- Los PPM no obedecen a una articulación lógica entre actividad, meta y objetivo.
- Los indicadores de resultados y objetivos no cumplen con las condiciones mínimas.
- Los planes institucionales se han convertido en elementos estereotipados que no responden a la realidad.

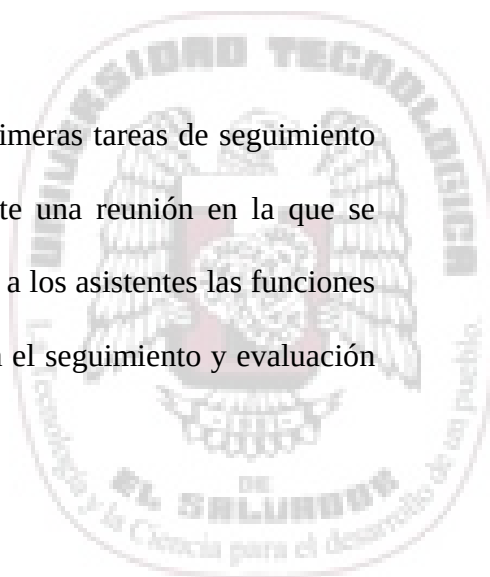


- Los PPM por lo general no están sustentados en el conocimiento de la realidad.

3) Proceso de Ejecución y Seguimiento

a) Características Generales del Seguimiento y Evaluación

- No existe seguimiento: Son muy limitados los casos en que se realiza seguimiento, se puede decir que casi no existe, y cuando hay, es muy limitado, se reduce a una capacitación inicial de la comisión de seguimiento y evaluación y a visitas de revisión de avances.
- Comisiones de seguimiento y evaluación: Durante el taller final se procede a conformar comisiones; estas comisiones se conforman con miembros de la municipalidad y con representantes de la comunidad; en la mayoría de ocasiones en igual número.
- Capacitación a las comisiones: Como una de las primeras tareas de seguimiento se procede a capacitar a estas comisiones mediante una reunión en la que se revisan los resultados de la planificación, se explica a los asistentes las funciones generales de la comisión, se entregan formatos para el seguimiento y evaluación y se explica el rol de los técnicos del ISDEM.



b) Logros

- Mejoramiento de los planes.
- Instancia de participación comunitaria.
- Motivación de las comisiones.
- Interés de los técnicos.
- Trabajo de la comisión.

c) Limitaciones

- Ausencia de seguimiento.
- Falta de funcionamiento de las comisiones.
- Falta de tiempo.
- Desconocimiento del proceso de ejecución de los planes.
- Ausencia de retroalimentación.



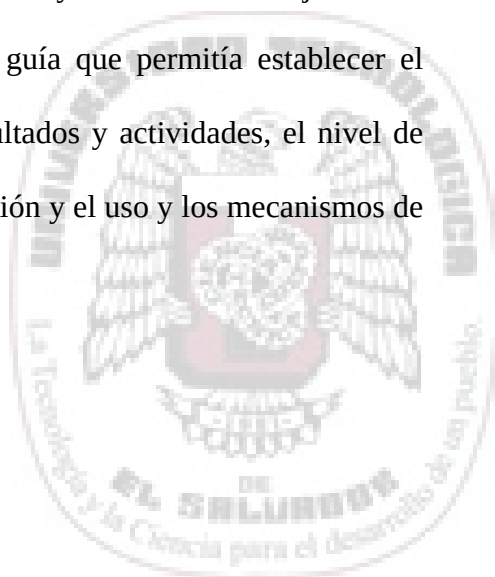
6. Evaluación de Resultados

¿Qué se ha logrado?

1) Criterios de Evaluación de Resultados

Los criterios para seleccionar los casos de estudio fueron los siguientes: Que los municipios sean de tipo promedio tanto por su nivel de respuesta a las demandas de asistencia técnica, por su tamaño y el grado de avance: que el PPM esté en ejecución y que halla operado la comisión de seguimiento.

Con base en el conocimiento previo del plan, en cada municipio se desarrollaron dos tipos de actividades: entrevista de trabajo con el Alcalde y reunión de trabajo con la comisión. En ambos casos se aplicó un cuestionario guía que permitía establecer el grado de conocimiento del plan, de sus objetivos, resultados y actividades, el nivel de apropiación de los funcionarios y miembros de la comisión y el uso y los mecanismos de control que se aplican en su ejecución.



2) Resultados

Se identifican tres niveles de impacto:

- El primero señala los efectos directos.
- El segundo, permite establecer si los resultados alcanzados son sostenibles.
- El tercero determina si se han producido cambios permanentes en el conjunto de valores y principios orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

En el primer nivel de impacto se analizan los efectos directos:

Aspectos Positivos

- ✓ Se comprueba el mejoramiento de servicios como resultados directos de la aplicación del plan.
- ✓ Los PPM han servido para captar asistencia técnica y financiamientos de agentes externos.



Aspectos Negativos

Hay algunos municipios en los cuales no se respetan las decisiones que constan en el plan de inversiones

En el segundo nivel de impacto se analizan los resultados relacionados con la sustentabilidad:

Aspectos positivos

- ✓ Se ha abierto un espacio de participación ciudadana más activo y decisorio.
- ✓ Muchos Alcaldes utilizan los PPM como instrumento de gestión.
- ✓ Se verifica un alto nivel de aprobación de los PPM por parte de algunos Alcaldes y miembros de las Comisiones.
- ✓ Los PPM han contribuido a mejorar la relación municipio-comunidad.
- ✓ La Corte de Cuentas reconoce a los PPM.



- ✓ El proceso de planificación participativa ha fortalecido la gestión institucional del ISDEM.

Aspectos Negativos

- ✓ No hay apropiación de los planes por parte de algunos Concejos y Municipios.
- ✓ Los PPM son utilizados como requisitos para lograr financiamiento de proyectos.

En el tercer nivel de impacto se analizan los cambios en los valores y principios:

Este es el nivel superior del impacto que un PPM puede generar y significa que a partir de la instauración y consolidación de estos procesos, los valores de percepción, criterios y principios, se modificaron de manera permanente en la mentalidad de las autoridades y de la población.

Se ha logrado que muchos Alcaldes cambien su concepción sobre la conveniencia de basar su gestión en la participación comunitaria.



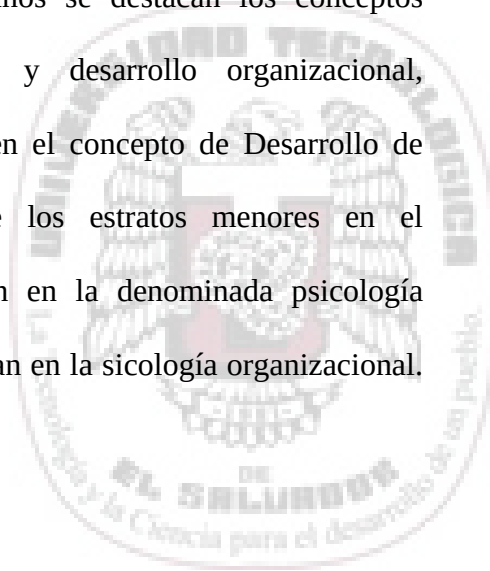
C. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTION MUNICIPAL

1.Generalidades

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

En el subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos se destacan los conceptos siguientes: entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, constituyendo tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de Desarrollo de Recursos Humanos. Esta división obedece a que los estratos menores en el entrenamiento y el desarrollo del personal se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios se basan en la sicología organizacional.



En otros términos, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que en el nivel superior se aborda como aprenden y se desarrollan las organizaciones.

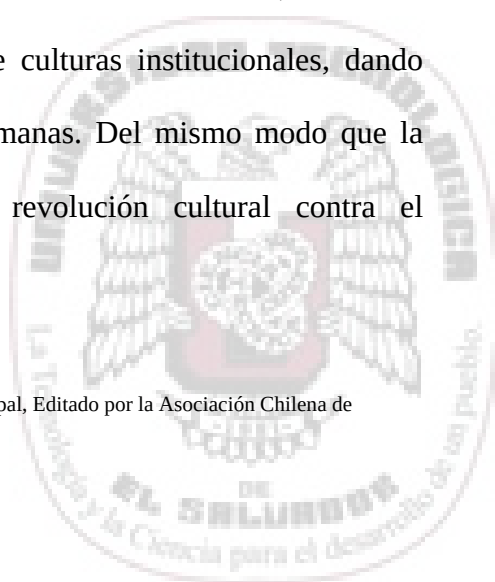
2. Recurso Humano Municipal.

El rasgo central de la gestión moderna es su alta valoración del Recurso Humano, a este se le reconoce como el componente dinámico, creativo e innovador esencial de la empresa moderna.

Esta es la filosofía de diversas escuelas de gestión como los llamados “Círculos de Calidad”, “Excelencia”, “Calidad Total” o “Reingeniería”.⁴

La administración pública latinoamericana está tomando las características de la gestión moderna antes mencionadas y en general se está tratando de pasar de la administración tradicional a la gestión participativa con funcionarios, empleados, ciudadanos y el sector privado, tomando en cuenta que el asunto es más un cambio de actitudes, valores o conductas no sólo en el ámbito de personas, sino de culturas institucionales, dando mayor énfasis en el uso pleno de las capacidades humanas. Del mismo modo que la “Excelencia” o “Calidad Total”, constituyen una revolución cultural contra el

⁴ Rosales O. Mario, 1996 Desarrollo de Recursos Humanos para la Gestión Municipal, Editado por la Asociación Chilena de Municipalidades, Santiago, Chile.



formalismo en la empresa privada, un movimiento similar es necesario en el sector público.

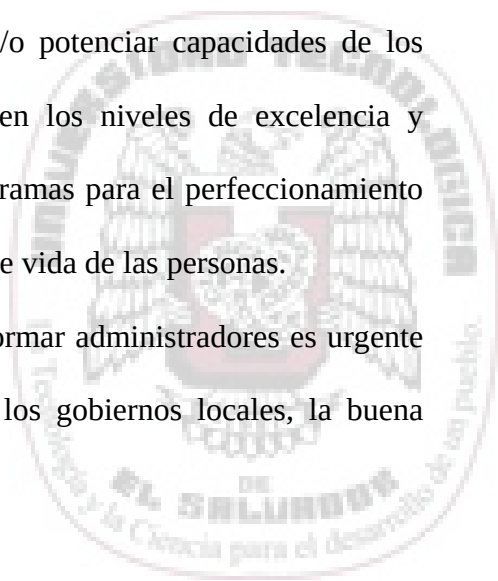
Lo que constatamos es un progresivo cambio de metodología, lenguaje y estilo de trabajo en el sector público local de las comunidades más dinámicas.

Los municipios modernos son gobiernos locales que facilitan el desarrollo integral de sus comunidades, y en concertación con el sector privado y en estrecha coordinación con otros niveles del Estado.

En el contexto de la gestión moderna municipal es de suma importancia el desarrollo de los Recursos Humanos como factor determinante del proceso modernizador y juega un papel prioritario en el desarrollo nacional, ya que este recurso debe ser ubicado en el más alto nivel.

En el Desarrollo de los Recursos Humanos se deben dar avances progresivos en el establecimiento de políticas que conduzcan a crear y/o potenciar capacidades de los funcionarios y empleados municipales, incrementos en los niveles de excelencia y compromisos de su personal; así cómo establecer programas para el perfeccionamiento profesional llevándonos al mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Para esto se debe tener muy en cuenta que lejos de formar administradores es urgente que se formen líderes en el ámbito de dirección de los gobiernos locales, la buena



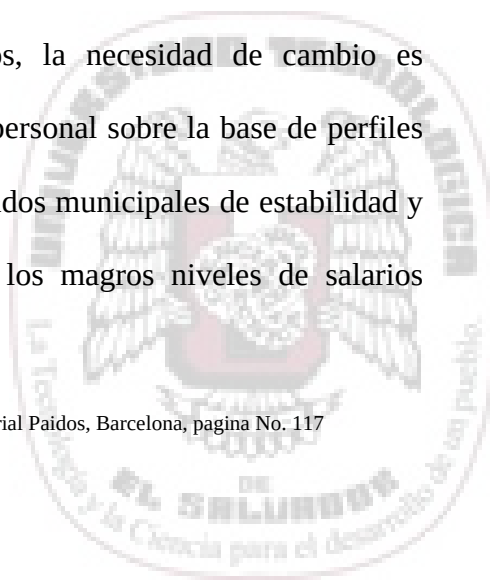
práctica muestra que es necesario imponer una concepción de gerencia pública moderna; esta se caracteriza al igual que en el sector privado por una actitud de liderazgo dinámico, capaz de fijar objetivos estratégicos, conformar equipos de trabajo, motivar, conseguir apoyos externos públicos y privados.

Cómo bien lo menciona Stephen Covey, los individuos, grupos y empresas estamos a menudo tan atareados “cortando maleza” que ni siquiera nos damos cuenta de que trabajamos en la “selva” equivocada, y el cambiante entorno en el que vivimos hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente. La efectividad y a menudo incluso la supervivencia, no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la “selva” correcta, y la metamorfosis que tiene lugar en casi todas las industrias y profesiones requiere liderazgo primero y administración después.⁵

3. Cambios en el Paradigma del Recurso Humano Municipal

En el ámbito del Desarrollo de Recursos Humanos, la necesidad de cambio es gigantesca. Esta va desde una adecuada selección de personal sobre la base de perfiles técnicos y no a adhesión política, de dotar a los empleados municipales de estabilidad y estímulos de carrera, hasta la exigencia de mejorar los magros niveles de salarios

⁵ Covey Stephen R., 1997, Los Siete Habitos de la Gente Altamente Efectiva, Editorial Paidós, Barcelona, pagina No. 117



actuales. Se trata de recuperar la dignidad y moral del servidor municipal y someterlo a procesos de formación permanente para obtener la polifuncionalidad y dinamismo necesarios si queremos aplicar, efectivamente la tecnología de la gestión participativa; convirtiéndose esta en la variable clave como filosofía o estilo moderno en la gestión local; desarrollando una ética y motivación de servicio.

4. Gestión del Recurso Humano Municipal

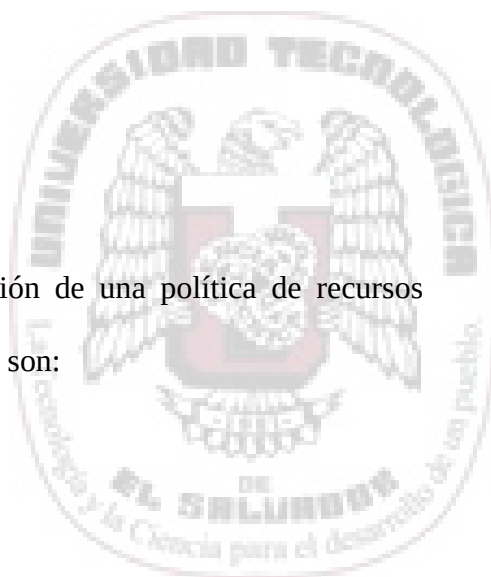
1) Necesidad de Establecer Políticas

Si los recursos humanos son la base esencial que permiten el buen funcionamiento de cualquier institución pública o privada, es evidente que es necesario diseñar una política que haga realidad este acierto.

Reclutar o seleccionar el mejor personal en la localidad o fuera de ella. De acuerdo claro está, a la disponibilidad de recursos financieros.

2) Diagnóstico y Planificación de Políticas.

Diagnóstico de la situación del personal y planificación de una política de recursos humanos. Los indicadores cuantitativos del diagnóstico son:

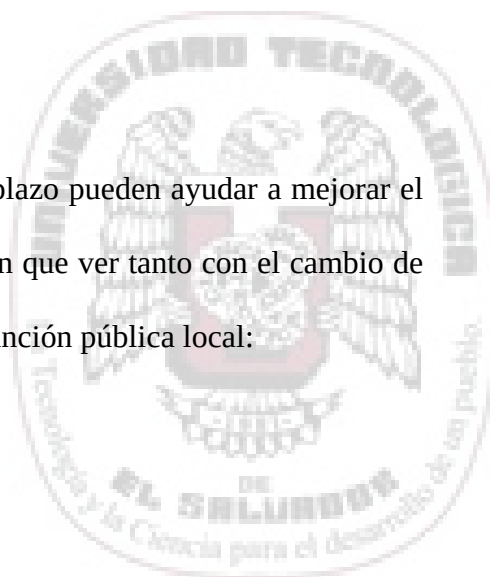


- a) Clima Organizacional existente;
 - b) Grado de realización de trabajo en equipo;
 - c) Opciones de incremento en la productividad, vía redistribución de tareas, capacitación o mejor equipamiento; y
 - d) Las políticas de motivación y recompensas.
- 3) Elementos para el diseño de un programa de desarrollo de los recursos humanos municipales

Los climas institucionales de las municipalidades no suelen ser los más propicios para crear una mística de trabajo tenaz. Se puede comprobar por la relativa pérdida del prestigio del sector público, la forma de reclutamiento a veces poco ortodoxa y la relativa inestabilidad de la dirección municipal al ser esta por su naturaleza política, renovada periódicamente. De modo que no es fácil poner en práctica y sostener en el tiempo una política de gestión positiva de los recursos humanos.

- a) Políticas a Mediano y Largo Plazo

Algunas indicaciones a ser implementadas en el largo plazo pueden ayudar a mejorar el ambiente de trabajo de las municipalidades. Estas tienen que ver tanto con el cambio de normas, hábitos y una mayor profesionalización de la función pública local:



Es necesario mejorar los niveles de ingresos.

Es inevitable cambiar progresivamente la proporción del personal calificado y no calificado.

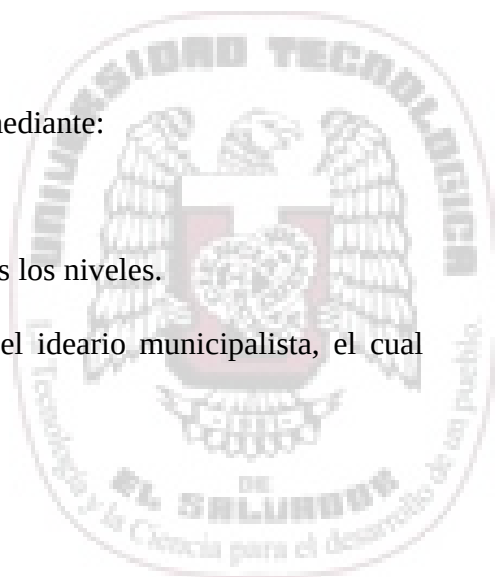
Es inevitable modernizar la administración municipal haciéndola más autónoma.

Es conveniente seguir avanzando en la profesionalización de la función pública local.

b) Políticas Inmediatas de Corto Plazo

No obstante y mientras se ejecutan estas políticas, de largo aliento es mucho lo que se puede hacer por mejorar la gestión de personal en las municipalidades. Veamos los componentes de esta estrategia.

- Diagnosticar la situación del personal y elaborar una política de desarrollo de recursos humanos de modo participativo.
- Ubicar la función de gestión de Recursos Humanos cómo un componente esencial de la estructura municipal.
- Mejorar el clima institucional de la municipalidad mediante:
 - ✓ Una adecuada circulación de la información en todos los niveles.
 - ✓ A través de eventos de formación que defiendan el ideario municipalista, el cual ayuda a crear una cultura institucional positiva.



- ✓ Mediante la ejecución de talleres de relaciones humanas que ayuden a racionalizar, reducir y anular los conflictos entre personas y grupos.
- ✓ Utilizando las hojas de vida como instrumentos para recoger más los logros y éxitos del funcionario.
- ✓ Haciendo de las calificaciones verdaderas instancias de gratificación de los mejores revirtiendo la tendencia a calificar a todos en la mejor lista.
- ✓ Utilizando mecanismos no formales de motivación.

5. Aspectos Técnicos de la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos.

Un componente esencial de toda política de desarrollo de recursos humanos es la capacitación. Forman parte de ella los cursos, seminarios, talleres, que sin ser parte de una carrera técnica o personal sistemática, contribuyen a mejorar el nivel de desempeño, integración y motivación del personal municipal. Si bien hay consenso en la importancia de la capacitación permanente como medio de actualización del empleado frente a un mundo muy dinámico y cambiante, en las municipalidades no suele realizarse actividades sistemáticas de formación.

1) ¿Qué es la Capacitación?

Desde el punto de vista técnico entendemos por capacitación el proceso mediante el cual



se aprende a mejorar la productividad, es decir, se modifica positivamente la conducta o comportamiento de la persona en su medio de trabajo.⁶

2) Formas de Organizar Capacitación.

Hay distintas maneras de organizar capacitación en general se suele hablar de seminarios, cursos, talleres y pasantías.

- a) Entendemos por seminarios los eventos de corta duración uno o tres días que tienen por objeto discutir, analizar, intercambiar experiencias y llegar a conclusiones a cerca de un tema sobre el cual no hay un conocimiento acabado.
- b) Por cursos, solemos referirnos a eventos más estructurados en cuanto a entrega de contenidos. En ellos hay instructores expertos que actúan como facilitadores del aprendizaje suele durar más que los seminarios.
- c) Los talleres son actividades en que se enfatiza el intercambio y la resolución grupal de problemas. Por ejemplo una municipalidad puede organizar un taller de relaciones humanas destinado a mejorar su clima organizacional . Los talleres

⁶ Rosales O. Mario, Saavedra V. José María, 1996, Desarrollo de Recursos Humanos para la Gestión Municipal, Editorial Asociación Chilena de Municipalidades, Santiago, Chile.



suelen ser de corta duración y en ellos es muy importante la existencia del mencionado clima sin censura que estimule la libre expresión.

- d) Las Pasantías se refieren a visitas de trabajo por un plazo de una semana a un par de meses que suelen realizar funcionarios de una municipalidad a otra con el ánimo de aprender y enseñar a la vez. Suele realizarse bastante en el ámbito internacional para intercambiar experiencias de administración municipal entre países.

La organización de la capacitación como actividad sistemática aconseja la existencia de un responsable de la misma.

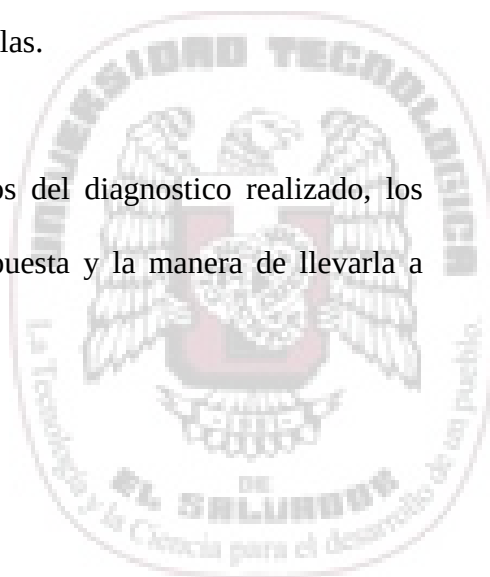
3) Pasos para determinar necesidades de capacitación

Un método esquemático para determinar necesidades de capacitación de Asistencia Técnica en una municipalidad intermedia o pequeña puede ser el siguiente:

- a) Reúna toda la información documental disponible acerca de la comuna y la acción municipal que en ella se realiza.



- b) Realice entrevistas a informantes calificados de la comunidad (dirigentes sociales, empresarios, otras autoridades) acerca de los problemas y logros de la municipalidad.
- c) Realice entrevistas internas a Alcalde, Concejales y principales directivos municipales en relación con las principales necesidades de formación y Asistencia Técnica existentes.
- d) Aplique una encuesta de necesidades de capacitación al personal elaborada en función de la información obtenida a través de los medios mencionados.
- e) Elabore un primer informe preliminar con los resultados parciales obtenidos
- f) Realice un taller interno con directivos incluidas las jefaturas y funcionarios municipales seleccionados, si el tamaño de la municipalidad impide reunirlos a todos. En esta se discutirá de manera abierta cuáles son las principales falacias de formación y cuales las maneras de solucionarlas.
- g) Elabore una propuesta final, con los resultados del diagnostico realizado, los objetivos y contenidos de la capacitación propuesta y la manera de llevarla a cabo.



- h)** Colóquela a disposición del alcalde y directivos para conocer su opinión. Haga las modificaciones necesarias.

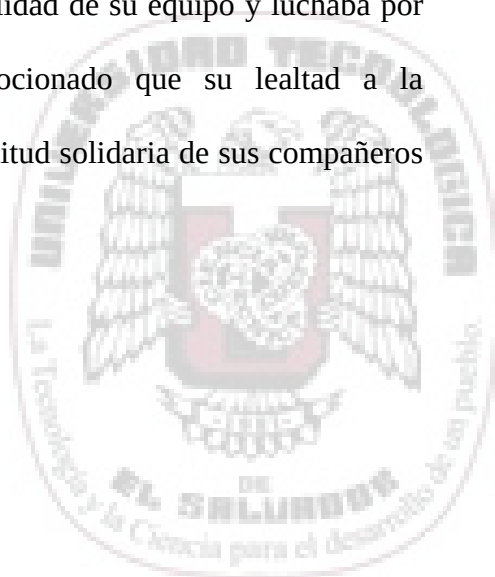
6. La municipalidad y sus Recursos Humanos en Acción

1) Introducción

Una política de gestión de recursos humanos adecuada aplica las ideas de integra, motivar, formar equipos, es decir, tener personal “con la camiseta municipal bien puesta”.

En muchas oportunidades buenos empleados municipales hablan a cerca de su motivación principal. Más que mencionar el salario o el poder como motivos centrales, se escuchan en los municipios latinoamericanos algunas respuestas notables:

Un director financiero Uruguayo que se ufana de la calidad de su equipo y luchaba por obtener para ellos mejores salarios confesaba emocionado que su lealtad a la municipalidad provenía de su agradecimiento por la actitud solidaria de sus compañeros cuando enfrente una enfermedad mortal.



Un frío jefe de planificación chileno citaba como razones de forma efectiva de trabajar-tenacidad, profesionalismo y lealtad al alcalde el tener bien puesta la “camiseta municipal”

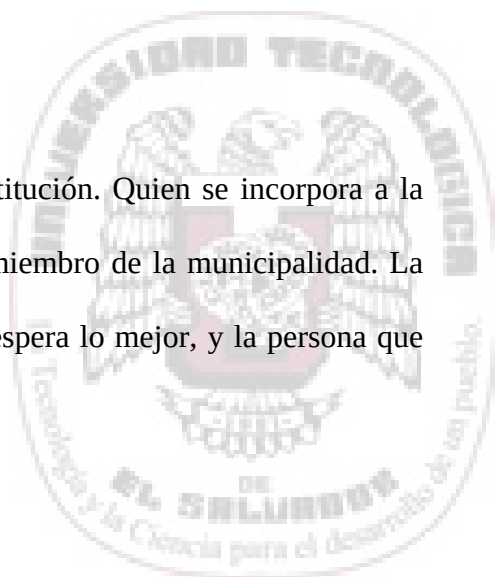
Un encargado de finanzas Ecuatoriano que complementaba su magro salario con ingresos de arriendos y trabajos contables aseveraba que la motivación principal para permanecer en el cargo era el prestigio social de ser funcionario municipal.

Un médico voluntario peruano que había montado en la localidad el único sistema de control de calidad de alimentos, contestó con lagrimas en los ojos cuando se le consulto su motivación profunda: "mi pueblo pobre, mi pueblo..."

Las personas que así se expresan están integradas a su institución y poseen una alta motivación y además conforman sólidos equipos de trabajo con sus compañeros. ¿Cómo se logra esto?

2) Integrar al Personal a la Institución.

En primer lugar, hay que integrar al personal a su institución. Quien se incorpora a la actividad municipal debe sentirse desde el comienzo miembro de la municipalidad. La integración es un fenómeno bidireccional. La entidad espera lo mejor, y la persona que se integra también.



Los deberes hacía el nuevo miembro de la institución son tan grande como la exigencia de rendimiento que se le hace.

La función principal de los departamentos de personal no es controlar, sino preocuparse de la integración y desarrollo de las personas en el seno de la institución.

Toda municipalidad debe desarrollar una cultura institucional sólida que refuerce el alto concepto que el grupo humano debe tener de sí mismos y de la institución.

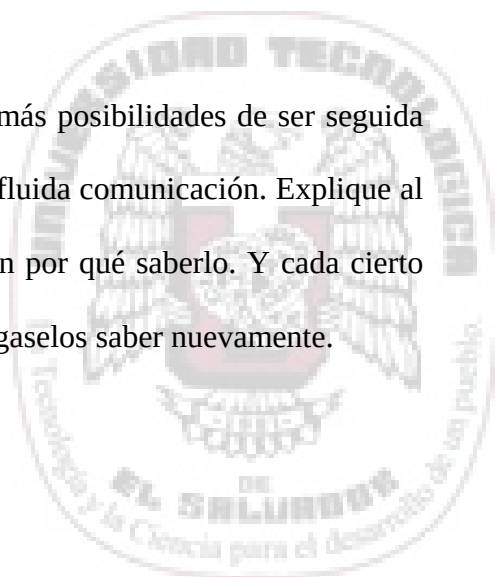
La cultura institucional se expresa en ciertos valores y sentido de emisión que corresponden a cada realidad municipal específica y están asociados estrechamente al programa de acción de cada administración municipal.

3) Mantener alta la motivación y conformar equipos de trabajo.

¿ Cómo mantener en alto la motivación del personal?

La respuesta es desde ya..., actuando con el ejemplo.

La autoridad que derrocha energía y entusiasmo tiene más posibilidades de ser seguida que la que no lo hace. También mediante una buena y fluida comunicación. Explique al personal cuales son sus buenos motivos, ellos no tienen por qué saberlo. Y cada cierto tiempo sobre todo cuando se produzcan dificultades, hágaselos saber nuevamente.



El método inverso también funciona. Trate de saber qué es lo que motiva cada uno de los miembros de su personal y apoye las buenas ideas e iniciativas.

¡ No vacile en ajustar su propio programa con las ideas originales y atractivas de sus colaboradores.

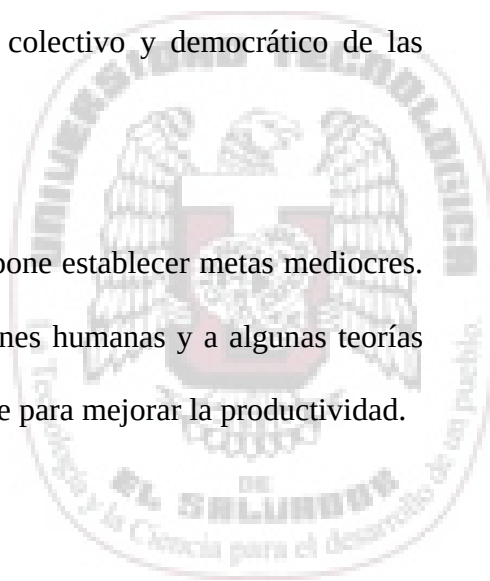
Tenga en cuenta que la motivación es contagiosa y valore el efecto multiplicador de un empleado municipal motivado cuando tiene la oportunidad de expresarlo.

4) Fijar metas claras, concretas y exigentes de modo participativo

Probablemente hay gente que rinda mucho en determinados trabajos sin necesidad de conocer muchos detalles de lo que ocurre en su entorno. Sin embargo, lo normal en el personal con mayor iniciativa, creatividad y capacidad de liderazgo es valorar altamente las instancias de participación.

Cuando se trata de fijar metas de trabajo es siempre conveniente consultar a la gente. Todo saldrá mejor si queda la sensación de carácter colectivo y democrático de las decisiones tomadas.

Definir metas de trabajo de manera participativa no supone establecer metas mediocres. La crítica que suele hacerse a la escuela de las relaciones humanas y a algunas teorías humanistas es que supone que basta tratar bien a la gente para mejorar la productividad.



5) Conceder autonomía, estimular la iniciativa y fomentar la responsabilidad.

El supuesto errado en que se basa el exceso de seguimiento y control que termina anulando la iniciativa de la gente es la falta de experiencia o, peor aún, la poca inteligencia.

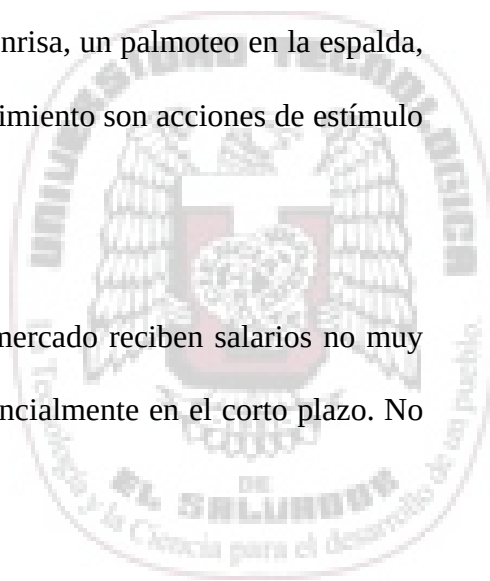
Con el argumento de que poseen la experiencia y capacidad que los demás no tienen, muchos gerentes tienden a estar encima de sus subordinados, vigilando todo y criticar ácidamente si las cosas no se hacen como ellos quisieran.

Confíe, es decir, delegue. Si el personal ha sido bien seleccionado, está motivado y se han definido metas claras, concretas y exigentes, como Alcalde o miembro del Concejo Municipal usted puede “soltar las amarras” y dejar de preocuparse por todo.

6) Gratificar, capacitar, dar seguimiento y oportunidades de progreso.

Una acción bien hecha debe ser recompensada. Una sonrisa, un palmoteo en la espalda, un halago, una felicitación pública, una nota de agradecimiento son acciones de estímulo para premiar a quien actúa bien.

Las municipalidades y, en general los empleados del mercado reciben salarios no muy motivadores. Y es poco probable que este mejore sustancialmente en el corto plazo. No



obstante es posible avanzar hacía situaciones mejores, ubicando a los empleados en los cargos que les corresponde por calificación y rendimiento y pagando debidamente las horas extraordinarias de trabajo efectivamente realizadas.

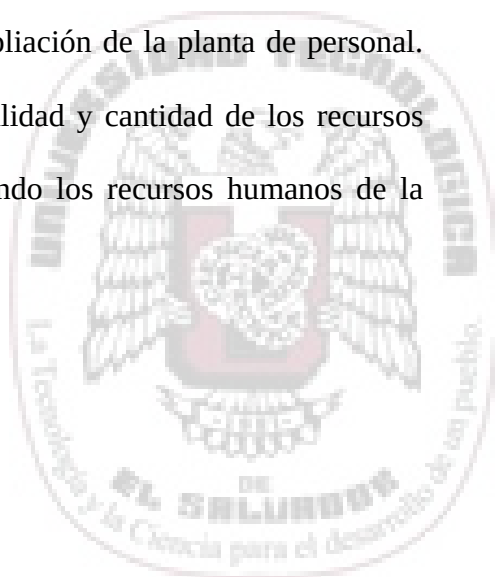
Otra manera de estimular permanentemente al personal y, de paso, mejorar, su rendimiento es el uso de la capacitación.

Toda municipalidad debiera determinar las necesidades de capacitación de su personal y realizar los esfuerzos necesarios para implementar un programa de formación permanente de sus recursos humanos.

7) Apoyarse en la comunidad y en su mejor gente

Rara vez la municipalidad contará con recursos humanos suficientes en número o calificación para cumplir su cometido.

Todo funcionario siempre necesitará un ayudante y las demandas de la comunidad son siempre crecientes e insistentes, lo que justifica la ampliación de la planta de personal. Entonces. ¿ Cómo incrementar en el corto plazo la calidad y cantidad de los recursos humanos con que trabaja la municipalidad? Movilizando los recursos humanos de la comunidad y el sector privado.



D. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN

Actualmente la evaluación se concibe como un proceso sistemático y planificado de obtención de información para enjuiciar y valorar si el proceso, los componentes, los resultados de una sesión, acción o plan de capacitación se adecuan a los criterios previamente establecidos con vistas a la mejora del sistema y a la toma de decisiones.

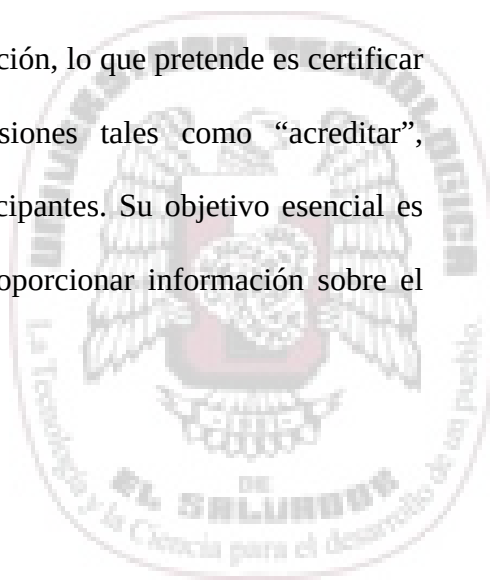
Se distinguen tres tipos de evaluaciones:

- **Evaluación inicial o diagnóstica**

Tiene por objetivo valorar la situación inicial de los participantes respecto al nivel de conocimientos, capacidades y actitudes previos, así como el grado en que el participante ya domina los objetivos previstos a alcanzar en el programa o acción formativa de que se trate.

- **Evaluación sumativa**

Su función es de control del proceso de capacitación, lo que pretende es certificar la utilidad del programa, conduce a decisiones tales como “acreditar”, “certificar” niveles de rendimiento de los participantes. Su objetivo esencial es explorar el aprendizaje de los contenidos y proporcionar información sobre el nivel alcanzado por los participantes.



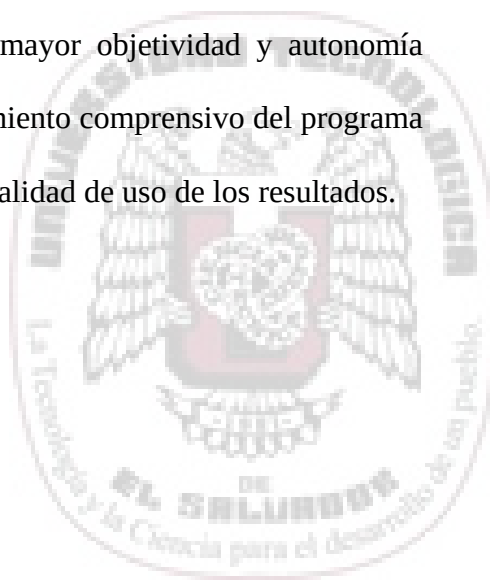
- **Evaluación formativa**

Los fines de la evaluación formativa se orientan a la mejora del programa o actividad de capacitación. Se centran en proporcionar una continua retroalimentación a los que administran o imparten los programas relativos a los fallos y los éxitos del proceso instructivo. Los aspectos específicos que pretende evaluar son lo que está ocurriendo, qué es susceptible de mejora y cómo puede mejorarse.

Otra clasificación importante es la que distingue entre evaluación interna y externa. El criterio de clasificación es el papel del evaluador, su relación con la función de capacitación de la organización.

El evaluador interno puede aportar un mayor conocimiento del programa y una mayor potencialidad en la utilización del resultado, pero presenta como inconveniente el subjetivismo y la dependencia administrativa.

Utilizar **evaluadores externos**, por su parte, aporta mayor objetividad y autonomía respecto al futuro del programa, pero un menor conocimiento comprensivo del programa y sus detalles contextuales, así como una menor potencialidad de uso de los resultados.



1. LA EVALUACIÓN Y SUS DISTINTOS NIVELES.

Dependiendo lo que se pretenda de la evaluación existen diferentes niveles, a saber:

NIVEL 1: De la impresión o reacción

Es el nivel más elemental en el ámbito de la evaluación de las acciones de capacitación, lo constituye el grado en que éstas han satisfecho a los participantes. Se trata de una “evaluación en caliente” realizada a la finalización del plan, programa o acción correspondiente, sobre la aceptación subjetiva que ha logrado entre el personal capacitado.

NIVEL 2: La evaluación de conocimientos(aprendizaje/eficacia)

Se centra en la valoración del aprendizaje realizado por los participantes, es decir, qué conocimientos, habilidades y actitudes han adquirido, y todo ello en función de los objetivos previstos inicialmente.

NIVEL 3: la evaluación de aplicación práctica(conducta/desempeño en el puesto de trabajo/eficiencia)

Es la valoración de la transferencia de ese aprendizaje al puesto de trabajo concreto de cada funcionario.



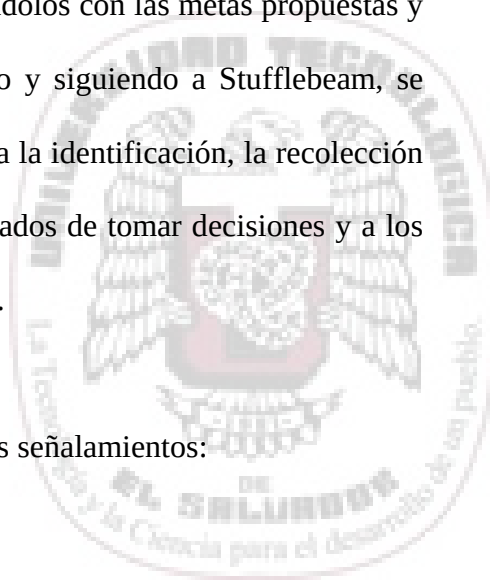
NIVEL 4: la evaluación de resultados en la organización (impacto en los resultados)

Se refiere fundamentalmente a los efectos que la mejora de los comportamientos, habilidades y actitudes profesionales tienen sobre el rendimiento, la calidad y la productividad en la organización. La cuestión básica que se plantea en éste nivel es: ¿Qué resultados son efecto de los comportamientos profesionales adquiridos mediante el proceso de capacitación? Se trata de valorar la relación causal entre la mejora de dichos comportamientos y el rendimiento y la calidad de los productos, procesos y servicios que presta la organización.

2. Evaluación como proceso sistemático

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados (Jacinto y Gallart) Asimismo y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Al concepto original de Stufflebeam, Scriven agregó dos señalamientos:



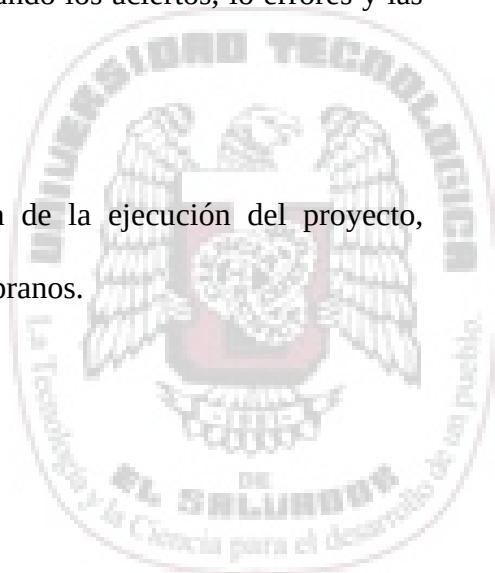
- La evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que adjetiven el curso del programa, remarcando si la sociedad, el programa y los sujetos de estudio se beneficiaron con las acciones implementadas.
- Es recomendable agregar una evaluación sin referencia estricta a los objetivos, ya que pueden aparecer hechos imprevistos y el evaluador está obligado a estar muy alerta respecto a lo que vaya surgiendo.

3. Momentos de Realización de la Evaluación.

EXANTE: Se cumple antes del inicio de la ejecución, se evalúa el contexto socioeconómico e institucional; los problemas identificados; las necesidades detectadas; la población objetivo; los insumos y las estrategias de acción.

INTRA: Se desarrolla durante la ejecución del programa, se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores y las dificultades.

POST: Se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.



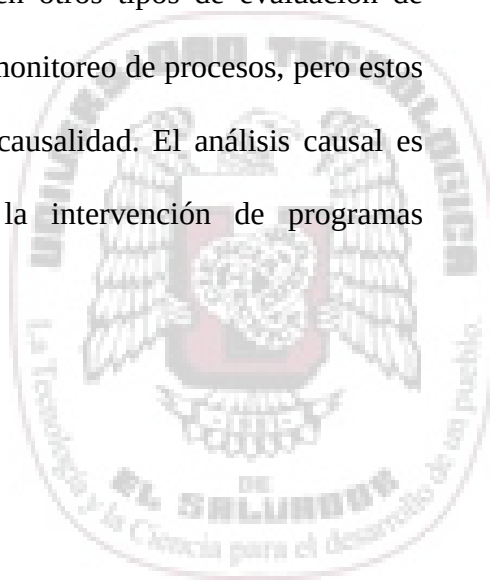
EXPOST: Se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados consolidados en el tiempo.

Al tratar la evaluación de impacto, indicaremos su momento al inicio (ANTE), al finalizar (POST) y tiempo después de finalizar (EXPOST), el proyecto.

4. Concepto de Evaluación de Impacto.

¿Qué es la Evaluación de Impacto?

La evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que puede ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su objetivo es proveer información y ayudar a mejorar la eficacia de dichos programas o políticas. Las evaluaciones de impacto son herramientas que deben utilizar los encargados de tomar decisiones en la formulación de políticas y que hacen posible que el público pueda exigir cuentas sobre los resultados de los programas. Existen otros tipos de evaluación de programas, como las revisiones organizacionales, y el monitoreo de procesos, pero estos no miden la magnitud de los efectos ni atribuyen la causalidad. El análisis causal es esencial para comprender la función relativa de la intervención de programas alternativos.



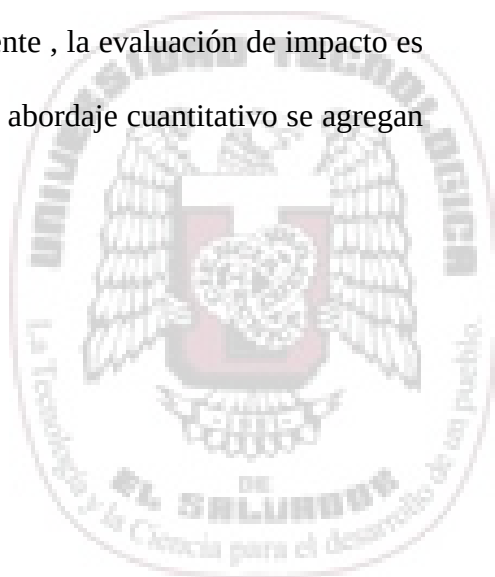
Bajo la denominación de evaluación de impacto se entiende el proceso evaluatorio orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas.

La medida de los resultados, característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado.

Compara, de esta forma, la planeación con el resultado de la ejecución.

La evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados (según los objetivos) o no; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos (la puesta en marcha del programa puede generar por si misma efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda).

Durante décadas, la idea predominante era **evaluar es medir**, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la evaluación de impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas.



5. ¿Por qué es necesaria una evaluación de impacto?

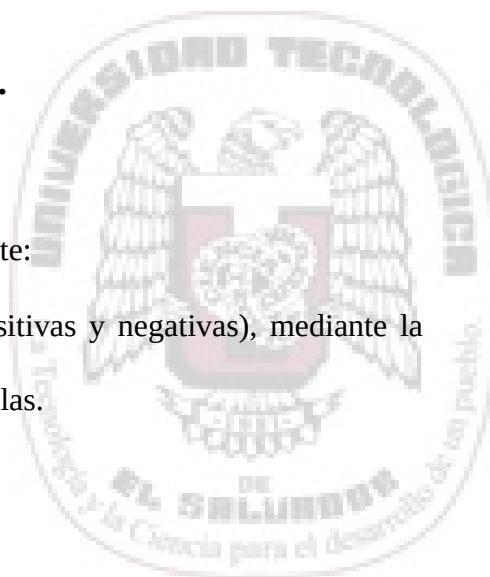
La información generada por una evaluación de impacto ayuda a tomar decisiones sobre la necesidad de ampliar, modificar o eliminar ciertas políticas o programas, y es posible utilizarla para asignarle prioridad a las acciones públicas. Además, las evaluaciones de impacto contribuyen a mejorar la eficacia de las políticas y programas al abordar las siguientes preguntas:

- Logra el programa las metas propuestas?
- Son los cambios producidos un resultado directo del programa, o son el resultado de otros factores que ocurrieron simultáneamente?
- Cambia el impacto del programa dependiendo del grupo al que se está tratando de beneficiar, a través del tiempo?
- Tuvo el programa efectos inesperados, ya sean estos positivos o negativos?
- Justifica el valor del programa su costo?

6. Utilidad de la Evaluación de Impacto.

La evaluación de impacto, al medir los resultados permite:

- Registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación en el grupo control, sistematizándolas.

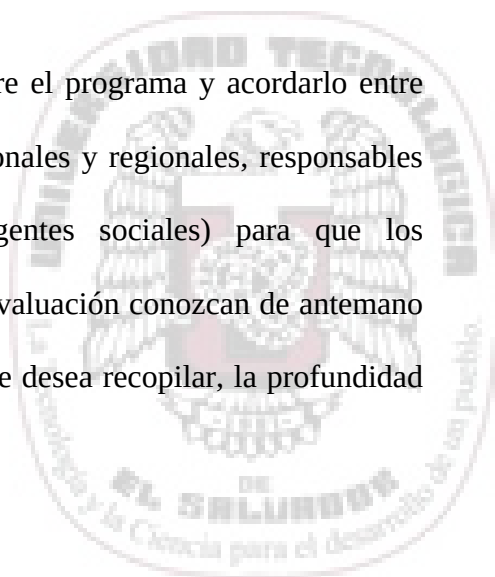


- Evaluar el contexto socio-económico y político en que se da la experiencia.
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados.
- Estudiar la articulación interinstitucional y político-privado.
- Ofrecer estudios de costo-beneficio.
- Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión.
- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas; esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

7. Proceso Técnico.

Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes señalamientos:

- Es necesario **saber lo que se desea saber** sobre el programa y acordarlo entre todas las partes involucradas (autoridades nacionales y regionales, responsables del programa, ejecutores, empresarios y agentes sociales) para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y la calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad



del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados.

- Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real.
- Se debe buscar la menor complejidad posible para que la evaluación tenga un costo accesible.

Finalmente, dada la enorme complejidad de los factores en juego, no existen modelos ideales de planeación ni de prácticas de evaluación: existen guías, marcos, lineamientos que se deben adaptar a cada programa.

Las etapas básicas de la evaluación son:

- Toma de decisión respecto al cumplimiento de la evaluación y su estructuración;
- Constitución del marco de referencia;
- Selección de evaluadores y planeación de la evaluación (incluyendo costos, organigrama y cronograma);
- Implementación y gestión;
- Difusión de resultados



8. Toma de decisión y estructuración organizativa.

En esta etapa, se lleva a cabo el acuerdo citado previamente entre los diferentes actores y su compromiso con la evaluación, clarificando las responsabilidades y las orientaciones del proceso.

Constitución del marco de referencia.

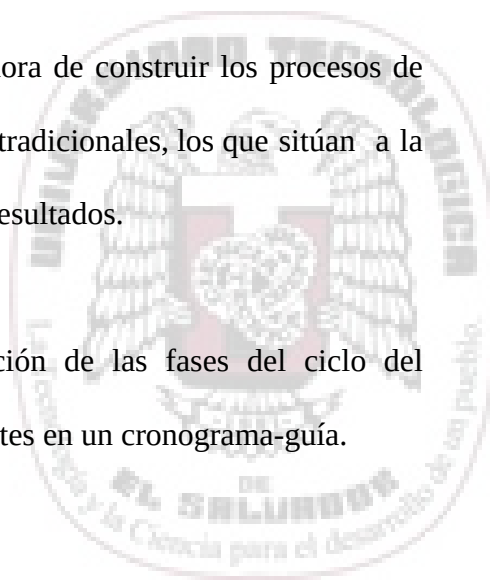
Los términos de referencia que dan origen al marco-guía del proceso, incluyen un resumen del o los programas y su implementación y un resumen del contenido de la evaluación que se propone (metodología, organigrama, costos, beneficiarios, cronograma)

Selección de evaluadores y planeación de la evaluación.

La evaluación depende del principal responsable del programa que es el decisor político y el diseñador. El evaluador debe estar calificado y libre de presiones en su tarea.

Una de las primeras preocupaciones que surgen a la hora de construir los procesos de evaluación es la necesidad de superar los enfoques más tradicionales, los que sitúan a la evaluación como el contraste estricto entre objetivos y resultados.

La planeación se efectiviza mediante la caracterización de las fases del ciclo del programa de evaluación, con sus tiempos correspondientes en un cronograma-guía.



CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis en esta investigación son:

1. Los empleados municipales de los 22 Municipios que conforman el Departamento de La Libertad de El Salvador.
2. Miembros del consejo municipal de los 22 Municipios que conforman el Departamento de La Libertad de El Salvador.
3. Asesores técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

B. POBLACIÓN Y MUESTRA

1. Población

Como población se tomó en cuenta a todas las municipalidades de El Salvador; las cuales totalizan doscientos sesenta y dos (262)



2. Muestra

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, llamado también muestreo dirigido, debido a que el equipo de investigación ha elegido hacer el estudio en los veintidós (22) municipios del departamento de La Libertad de El Salvador, basándose en la “propuesta de una Tipología de Municipios para El Salvador”¹, se ha comprobado que en este departamento se localizan los cinco tipos de municipios que existen en el país, lo cual garantiza representatividad de la población.

El estudio denominado “Propuesta de un Tipología de Municipios para El Salvador”, establece que en El Salvador los doscientos sesenta y dos (262) municipios se caracterizan por su diversidad de tamaño, densidad poblacional, grado de urbanización, actividades productivas, potencialidad de sus suelos y su variedad en la organización social. Por lo cual se considera pertinente hacer una breve descripción de estos tipos de municipios.

¹ Propuesta de una Tipología de Municipios para El Salvador. 2002. Programa PROMUDE/GTZ



Descripción de los Cinco Tipos de Municipios en El Salvador.
(criterio de selección de la muestra)

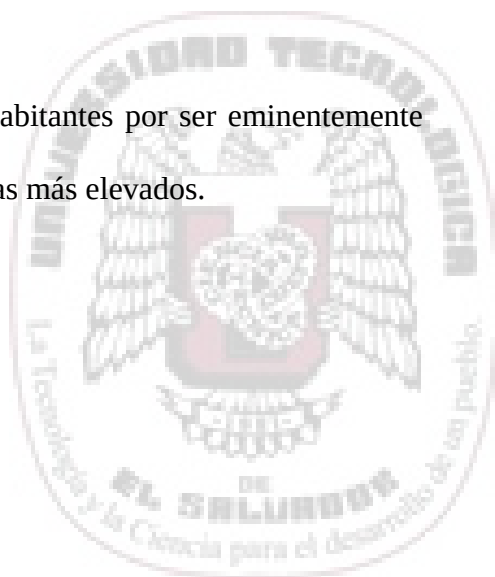
TIPO 1: En este se agrupan los municipios de mayor número de habitantes, mayor tasa de urbanización y mayores niveles de satisfacción de necesidades básicas.

TIPO 2: Se caracterizan por ser de tamaño secundario con una mezcla de población urbana y rural, pero principalmente urbana y un índice de necesidades básicas insatisfechas intermedio/menor.

TIPO 3: Se diferencia del tipo anterior por ser un poco menos poblado, siempre con una mezcla de urbano y rural, pero con mayor población en las zonas rurales y un índice de necesidades básicas insatisfechas intermedio.

TIPO 4: Son de tamaño más pequeño principalmente rural y con un índice de necesidades básicas intermedias mayor frecuentemente.

TIPO 5: Se caracterizan por tener menor número de habitantes por ser eminentemente rural y con un índice de necesidades básicas insatisfechas más elevados.



C. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método inductivo, debido a que se tomó una muestra representativa de la población de municipios de El Salvador, y los resultados generados por la investigación son válidos para toda la población; es decir de lo particular a lo general.

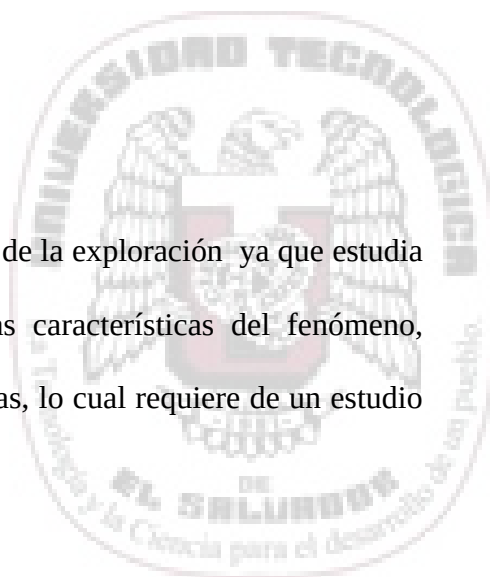
D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1. EXPLORATORIO

Por una parte la investigación es exploratoria, debido a que desde su creación el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal en lo más mínimo ha realizado una evaluación del desempeño de los trabajadores municipales como consecuencia directa de los servicios de asistencia técnica proporcionados; lo cual ubica al equipo investigador como pioneros en este tipo de estudio.

2. DESCRIPTIVO

Por otra parte estudio es descriptivo porque va más allá de la exploración ya que estudia la problemática planteada poniendo de manifiesto las características del fenómeno, midiendo de manera más precisa las variables planteadas, lo cual requiere de un estudio



más profundo de la problemática de relacionada con la asistencia técnica municipal y el desempeño laboral.

E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

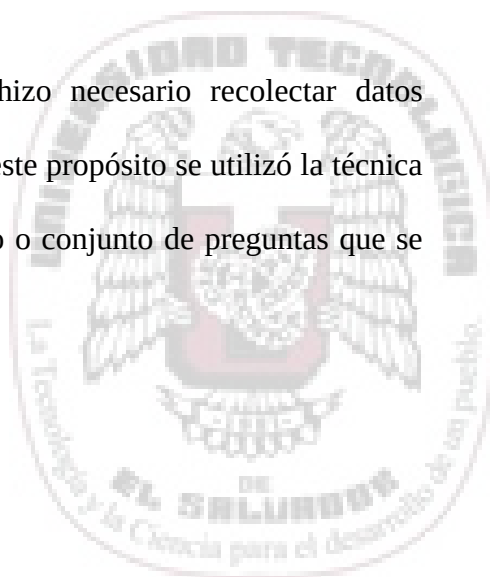
No Experimental con Diseño Transversal.

Porque se centra en el estudio de las variables recolectando datos en un momento determinado; describiendo y analizando el impacto de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los Gobiernos Locales de El Salvador, en un tiempo específico.

F. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

1. Técnica de Recolección de Información

Para darle validez a la presente investigación, se hizo necesario recolectar datos relacionados con el fenómeno en estudio y para lograr este propósito se utilizó la técnica de la encuesta la cual se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan para obtener información de las personas.

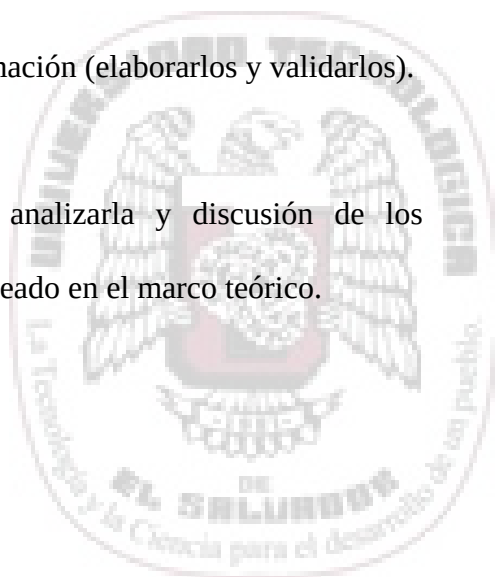


Para la presente investigación se diseñaron tres tipos de cuestionarios, los cuales van dirigidos: uno para empleados municipales (forma 1), el segundo para funcionarios municipales (forma 2) y un tercero para asesores técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (forma 3)

2. Proceso para la Recolección de Datos

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que se usó para la recolección de los datos necesarios para responder a los objetivos propuestos:

- a) Tener claro los objetivos propuestos en la investigación y sus respectivas variables.
- b) Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- c) Haber definido la técnica de recolección de información (elaborarlos y validarlos).
- d) Procesar la información obtenida para luego analizarla y discusión de los resultados obtenidos y relacionándola con lo planteado en el marco teórico.



3. Procesamiento de la Información

En esta parte de la investigación se procesaron los datos (dispersos, desordenados e individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, teniendo como fin generar resultados (datos agrupados y ordenador) a partir de los cuales se realizó el análisis de acuerdo a los objetivos.

El procesamiento de datos se efectuó mediante el uso de la hoja electrónica EXCEL instalado en una computadora personal.

Los pasos que se seguirán en el proceso de datos son los siguientes:

- 1) Se obtuvo la información a través de la técnica de la encuesta de la muestra objeto de la investigación.
- 2) Se ordenaron los datos obtenidos a través del criterio de codificación de las preguntas del cuestionario y enumeración del mismo.
- 3) Se analizaron los datos con valores porcentuales.
- 4) Se procesaron los datos en el programa EXCEL.
- 5) Se imprimieron los resultados obtenidos.



G. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

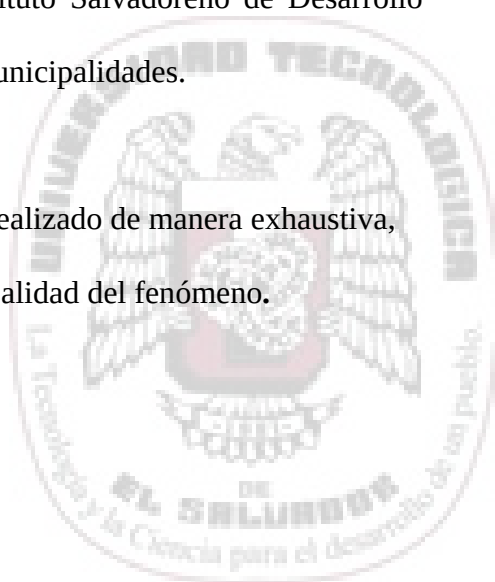
Se presenta a continuación los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en armonía con el tema **“Propuesta de un Modelo de Evaluación de Impacto de la Asistencia Técnica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), en el desempeño de los Trabajadores Municipales de El Salvador”**; en los cuales se presenta la tabla de datos, la gráfica correspondiente y el análisis respectivo para cada una de las preguntas de las diferentes formas de cuestionario, los cuáles son:

FORMA 1: Dirigida a empleados municipales.

FORMA 2: Dirigida a funcionarios que ostentan un cargo de dirección y tienen poder de decisión.

FORMA 3: Dirigida a los asesores técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), quiénes brindan asistencia a las municipalidades.

G. Esta recopilación y presentación de resultados se ha realizado de manera exhaustiva, para reflejar de la manera más fiel y veraz posible, la realidad del fenómeno.



H. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ENCUESTA FORMA 1: DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE LAS ALCALDÍAS DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

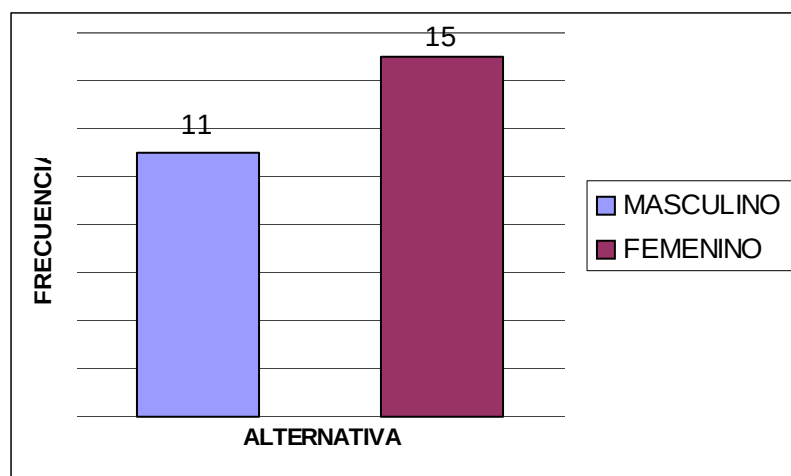
Pregunta No. 1.¿Sexo?

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados del sexo masculino y femenino que laboran en las alcaldías investigadas.

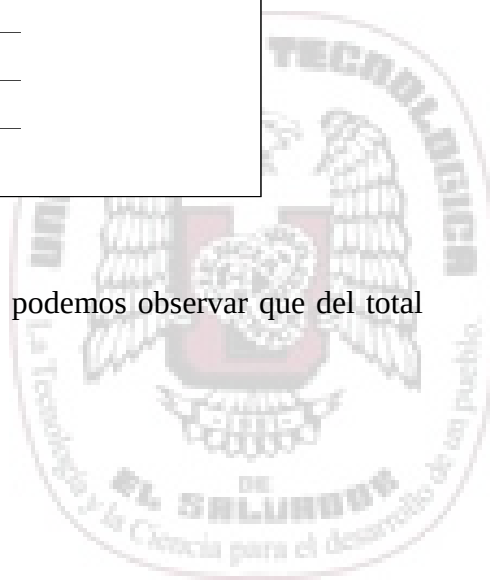
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	11	42
FEMENINO	15	58
TOTAL	26	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que del total de encuestados el 58% pertenece al sexo femenino.



Pregunta No. 2. ¿Cargo que desempeña?

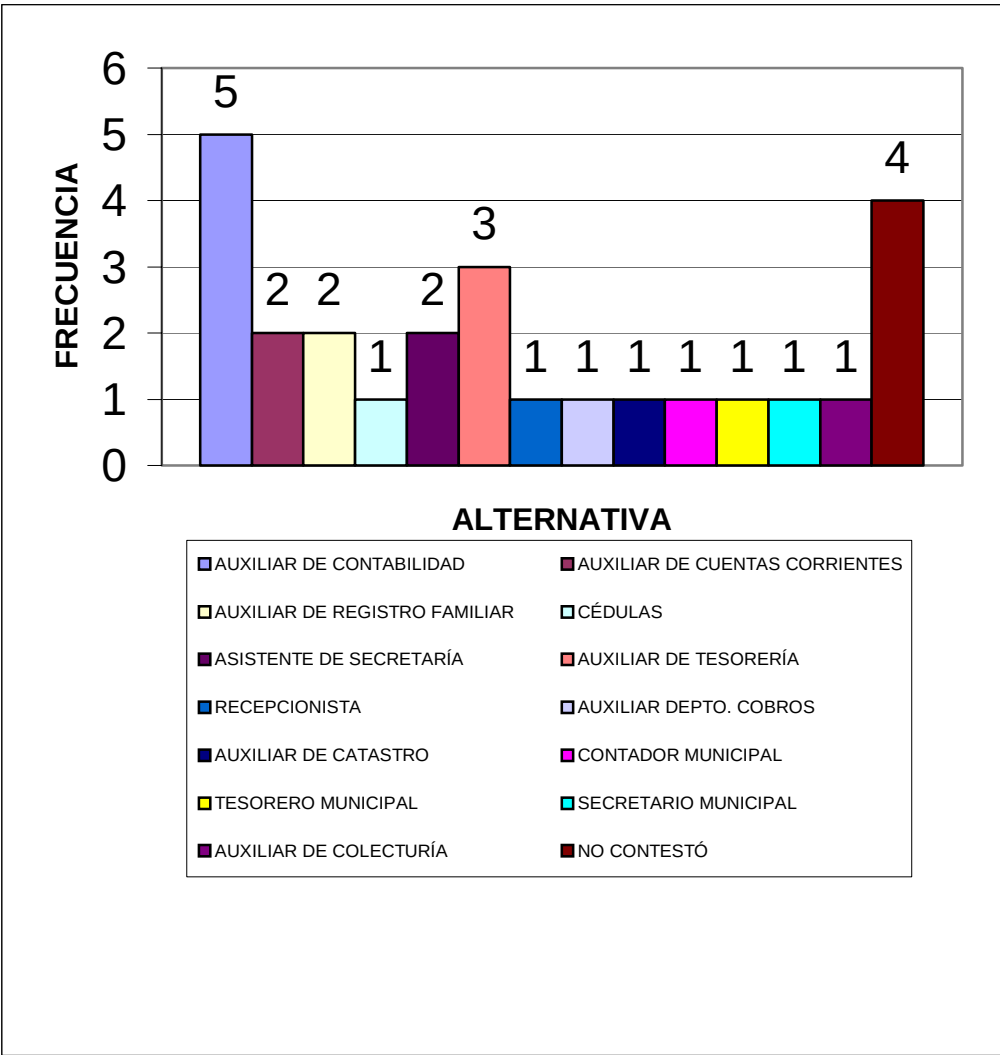
Objetivo: Investigar el cargo que desempeñan los empleados municipales.

Resultados Obtenidos:

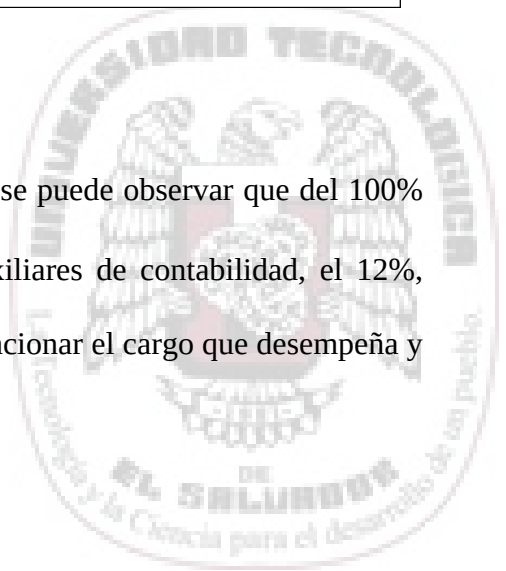
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	5	19
AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES	2	8
AUXILIAR DE REGISTRO FAMILIAR	2	8
CÉDULAS	1	4
ASISTENTE DE SECRETARÍA	2	8
AUXILIAR DE TESORERÍA	3	12
RECEPCIONISTA	1	4
AUXILIAR DEPTO. COBROS	1	4
AUXILIAR DE CATASTRO	1	4
CONTADOR MUNICIPAL	1	4
TESORERO MUNICIPAL	1	4
SECRETARIO MUNICIPAL	1	4
AUXILIAR DE COLECTURÍA	1	4
NO CONTESTÓ	4	15
TOTAL	26	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: En atención a los resultados obtenidos se puede observar que del 100% de los encuestados, el 19% se desempeñan como auxiliares de contabilidad, el 12%, como auxiliares de tesorería, un 15% se abstuvo de mencionar el cargo que desempeña y los restantes en diferentes puestos.



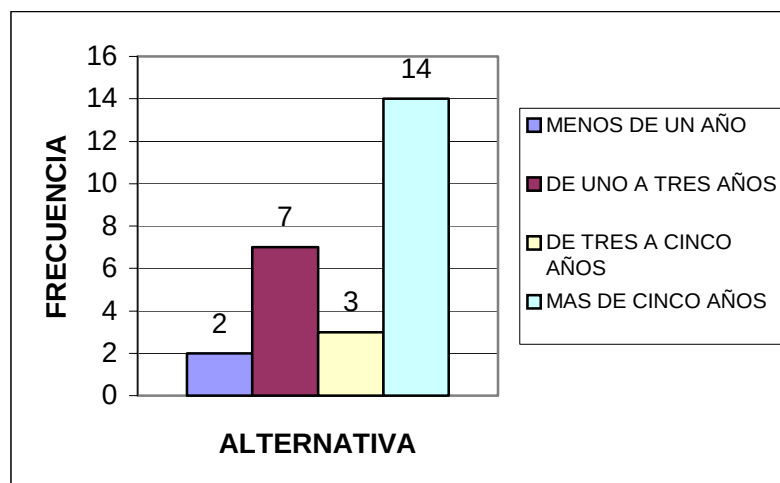
Pregunta No. 3.¿Tiempo de laborar en la alcaldía?

Objetivo: Determinar la experiencia de los empleados de las alcaldías indagadas.

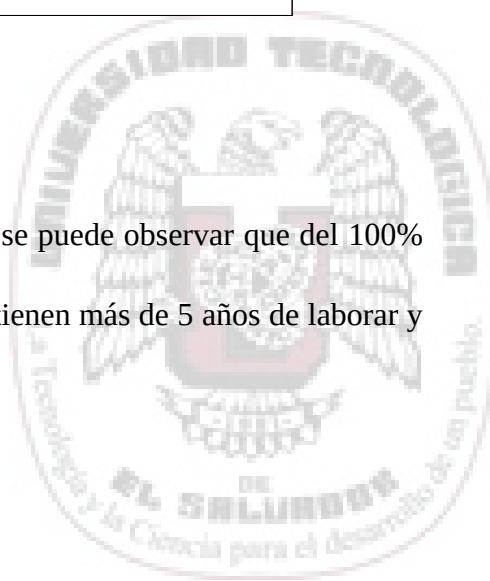
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	2	7.7
DE UNO A TRES AÑOS	7	26.9
DE TRES A CINCO AÑOS	3	11.5
MAS DE CINCO AÑOS	14	53.8
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que del 100% de los encuestados, un 54% de empleados municipales tienen más de 5 años de laborar y el 27% están en el rango de 1 a 3 años.



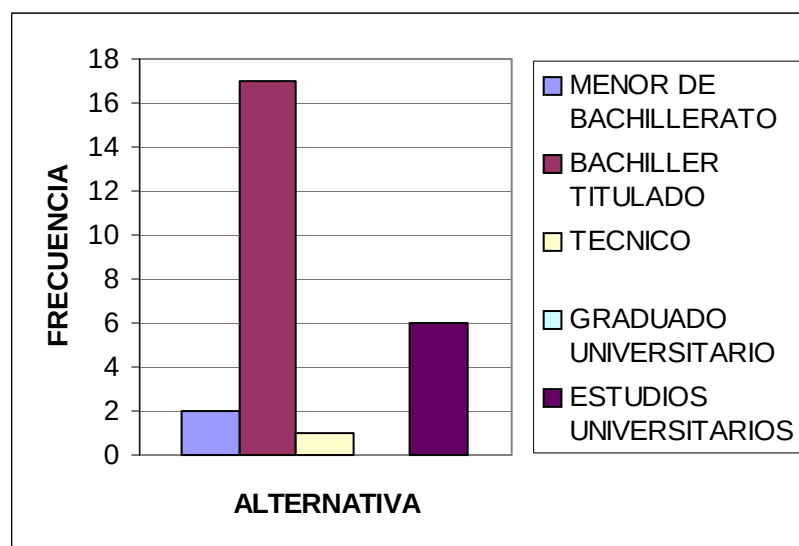
Pregunta No. 4. ¿Nivel Académico?

Objetivo: Averiguar el nivel académico de los empleados que laboran en las alcaldías encuestadas.

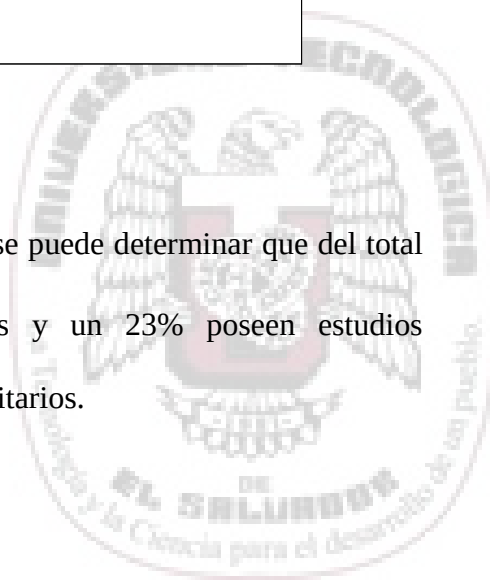
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOR DE BACHILLERATO	2	7.7
BACHILLER TITULADO	17	65.4
TÉCNICO	1	3.8
GRADUADO UNIVERSITARIO	0	0.0
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	6	23.1
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 65% son bachilleres titulados y un 23% poseen estudios universitarios. No existen empleados graduados universitarios.



Pregunta No. 5. ¿Ha recibido asistencia técnica del ISDEM alguna vez?

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados que ha recibido asistencia técnica del ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	100.0
NO	0	0.0
TOTAL	26	100.0

ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se ha podido determinar que el 100% de los encuestados ha recibido asistencia del ISDEM.

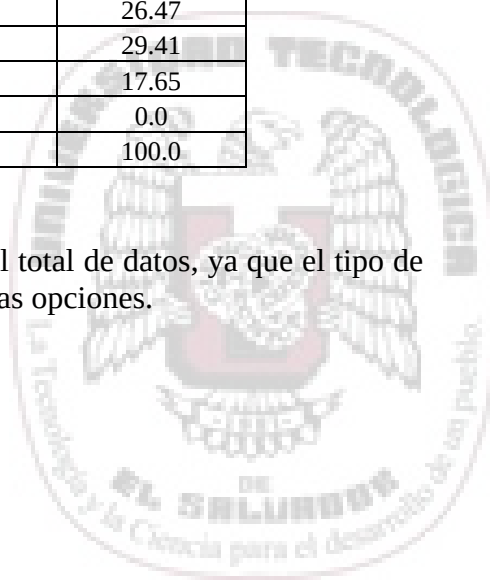
Pregunta No. 6. ¿Qué tipos de asistencia ha recibido?

Objetivo: Examinar el tipo de asistencia que han recibido los empleados municipales por parte del ISDEM

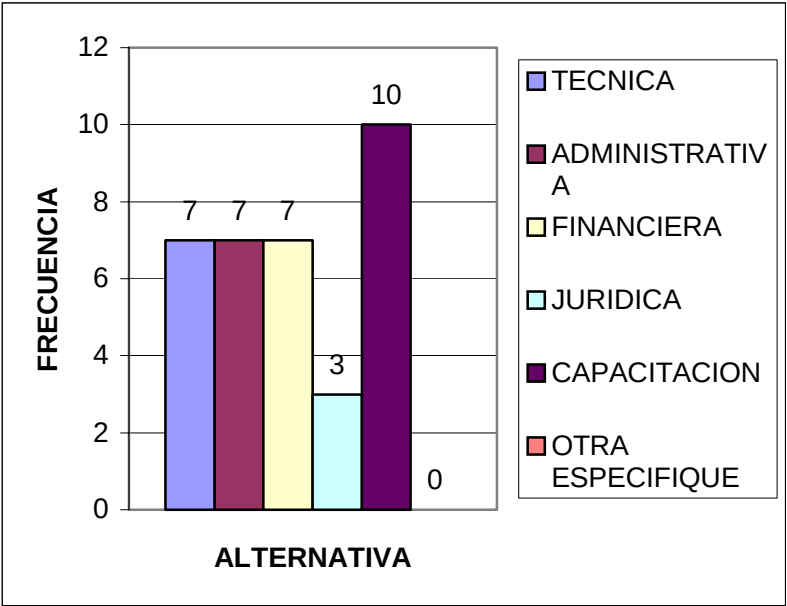
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TÉCNICA	9	26.47
ADMINISTRATIVA	9	26.47
FINANCIERA	10	29.41
JURÍDICA	6	17.65
OTRA ESPECIFIQUE	0	0.0
TOTAL	34	100.0

Nota: La frecuencia en este cuadro varía con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, un 29% manifiesta haber recibido otros tipo de asistencia y un 63% ha recibido asistencia técnica, administrativa y financiera, y únicamente un 9% asistencia jurídica.



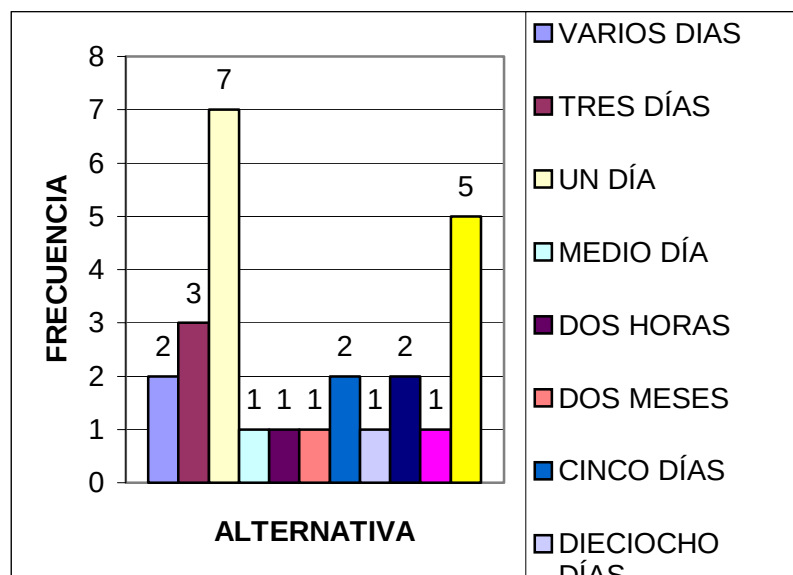
Pregunta No. 7. ¿Cuánto tiempo duró la asistencia?

Objetivo: Cuantificar los tiempos de duración de la asistencia recibida por los empleados de las alcaldías investigadas.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARIOS DIAS	2	7.7
TRES DÍAS	3	11.5
UN DÍA	7	26.9
MEDIO DÍA	1	3.8
DOS HORAS	1	3.8
DOS MESES	1	3.8
CINCO DÍAS	2	7.7
DIECIOCHO DÍAS	1	3.8
UN MES	2	7.7
CUATRO HORAS	1	3.8
NO CONTESTÓ	5	19.2
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



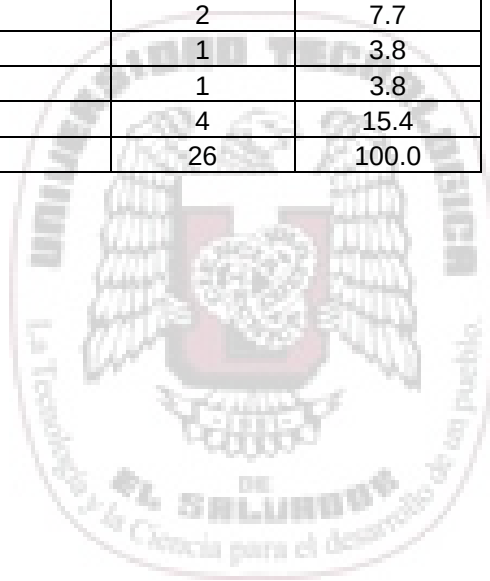
ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que un 33% de los encuestados dice haber recibido la asistencia en un día, un 14% durante tres días y el 24% manifiesta haber recibido la asistencia en el período comprendido de 2 horas hasta 2 meses.

Pregunta No. 8. ¿Cuál fue el propósito de la asistencia?

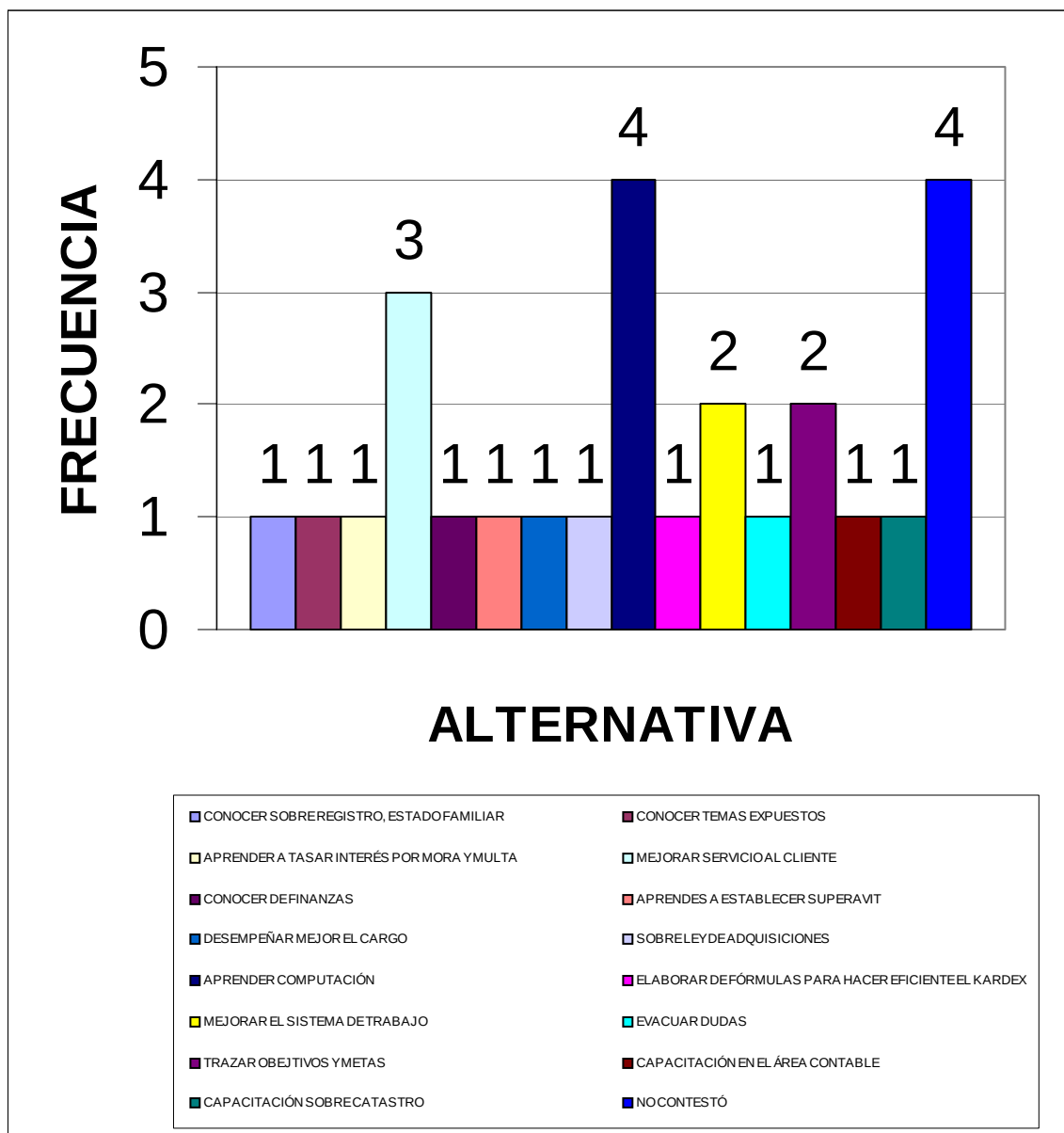
Objetivo: Investigar si los empleados municipales captaron los objetivos propuestos por los asesores del ISDEM que brindaron la asistencia.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCER SOBRE REGISTRO, ESTADO FAMILIAR	1	3.8
CONOCER TEMAS EXPUESTOS	1	3.8
APRENDER A TASAR INTERÉS POR MORA Y MULTA	1	3.8
MEJORAR SERVICIO AL CLIENTE	3	11.5
CONOCER DE FINANZAS	1	3.8
APRENDER A ESTABLECER SUPERAVIT	1	3.8
DESEMPEÑAR MEJOR EL CARGO	1	3.8
SOBRE LEY DE ADQUISICIONES	1	3.8
APRENDER COMPUTACIÓN	4	15.4
ELABORAR DE FÓRMULAS PARA HACER EFICIENTE EL KARDEX	1	3.8
MEJORAR EL SISTEMA DE TRABAJO	2	7.7
EVACUAR DUDAS	1	3.8
TRAZAR OBEJTIVOS Y METAS	2	7.7
CAPACITACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE	1	3.8
CAPACITACIÓN SOBRE CATASTRO	1	3.8
NO CONTESTÓ	4	15.4
TOTAL	26	100.0



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos el 18% de los encuestados dijeron que el propósito de la asistencia ha sido para aprender computación, un 14% para conocer acerca de las finanzas y un 68% para conocer otras áreas.

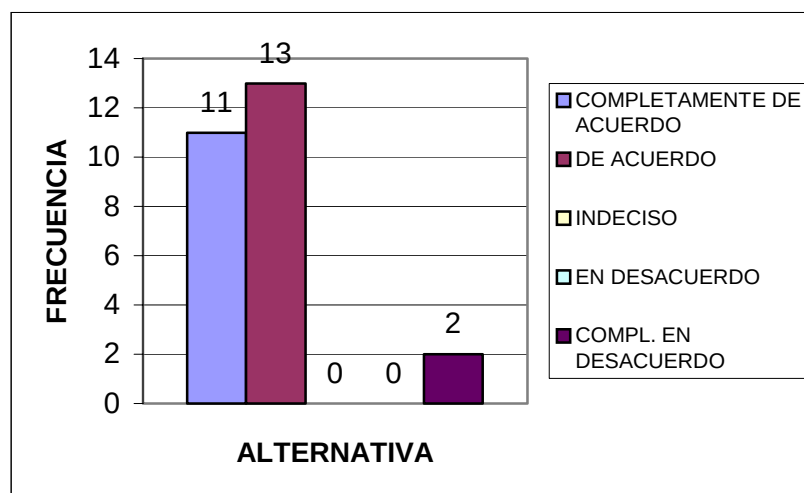
Pregunta No. 9. ¿La asistencia proporcionada por el ISDEM, es la que usted necesitaba?

Objetivo: Establecer si la asistencia brindada por el ISDEM se ajustó a las necesidad de desempeño de los empleados municipales.

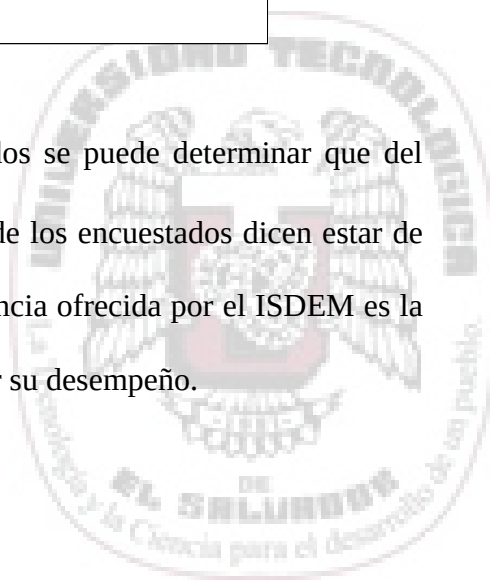
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	11	42.3
DE ACUERDO	13	50.0
INDECISO	0	0.0
EN DESACUERDO	0	0.0
COMPL. EN DESACUERDO	2	7.7
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, podemos observar que el 92% de los encuestados dicen estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que la asistencia ofrecida por el ISDEM es la que necesitan los empleados municipales para mejorar su desempeño.



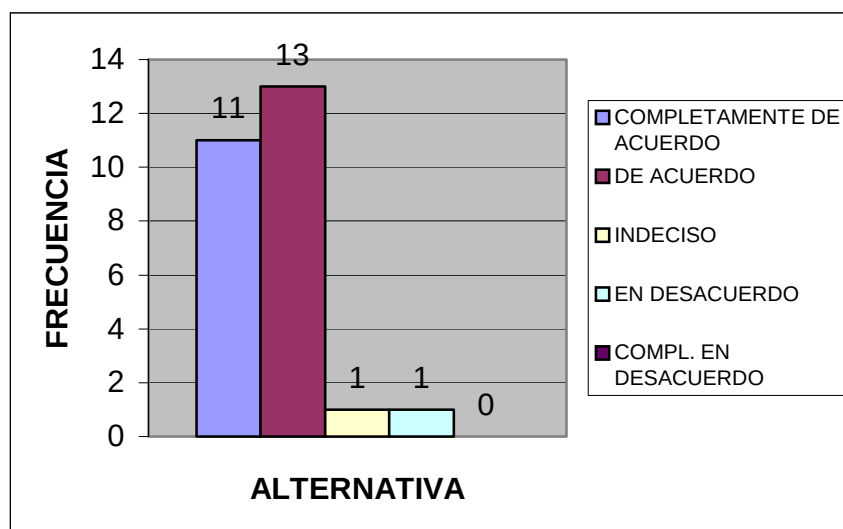
Pregunta No. 10. ¿Los asesores del ISDEM, dominaban el contenido abordado?

Objetivo: Determinar el dominio de la temática abordada por los técnicos del ISDEM, durante la asistencia.

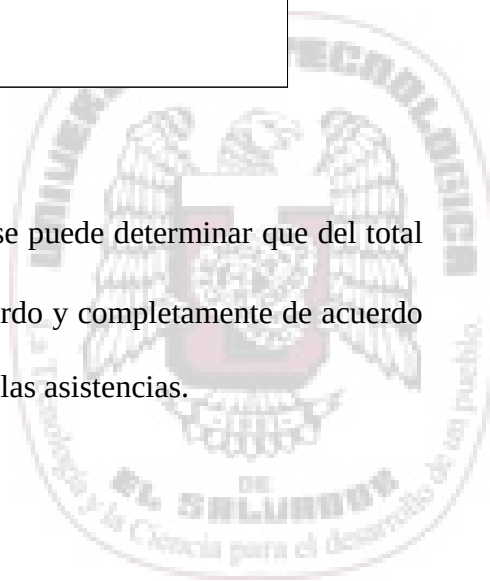
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	11	42.3
DE ACUERDO	13	50.0
INDECISO	1	3.8
EN DESACUERDO	1	3.8
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 92% de los encuestados está de acuerdo y completamente de acuerdo de que los asesores del ISDEM dominan el contenido de las asistencias.



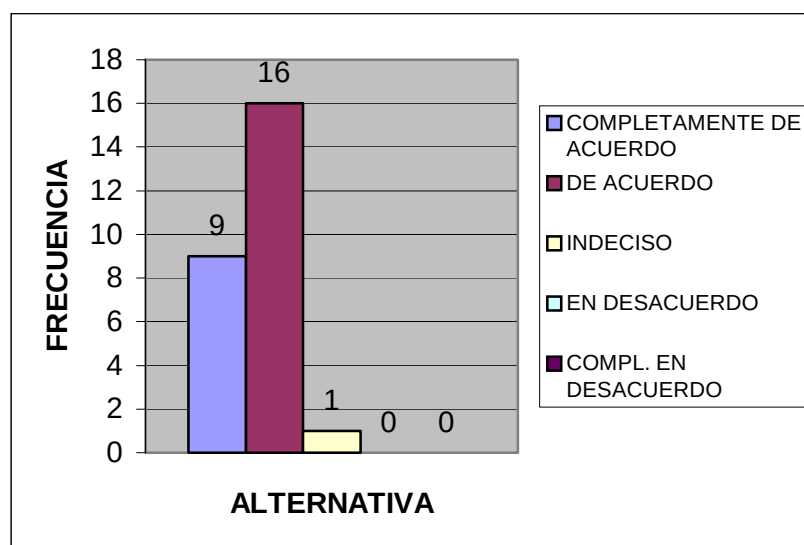
Pregunta No. 11. ¿Los asesores del ISDEM se dieron a entender fácilmente?

Objetivo: Determinar si los asesores del ISDEM, usaron un método adecuado para entregar la asistencia?

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	9	34.6
DE ACUERDO	16	61.5
INDECISO	1	3.8
EN DESACUERDO	0	0.0
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 96% de los encuestados dicen estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que los asesores del ISDEM se dieron a entender fácilmente en su asistencia.

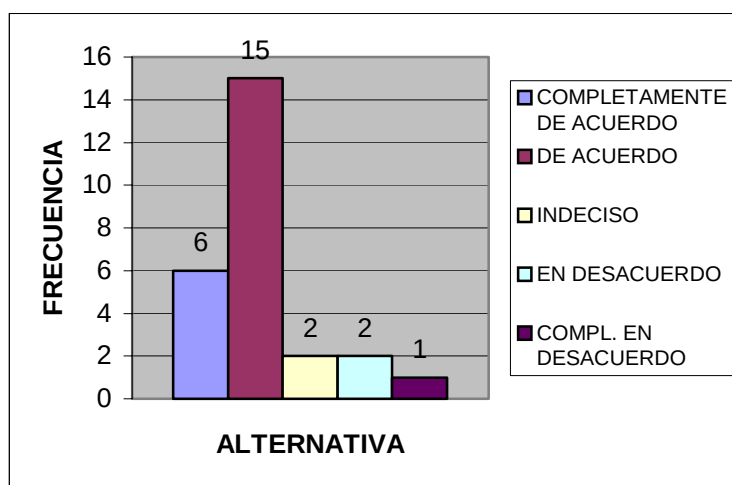
Pregunta No.12.¿Los medios empleados (equipo, materiales y recurso) por los técnicos del ISDEM, durante la asistencia, eran similares a los que se utilizan en la alcaldía?

Objetivo: Determinar la idoneidad de los medios empleados por los técnicos del ISDEM, durante la asistencia.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	6	23.1
DE ACUERDO	15	57.7
INDECISO	2	7.7
EN DESACUERDO	2	7.7
COMPL. EN DESACUERDO	1	3.8
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 81% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los medios utilizados durante la asistencia son similares a los de la alcaldía y un 4% están completamente en desacuerdo.

Pregunta No.13.¿Qué opina de la calidad de la asistencia que imparten los técnicos del ISDEM?

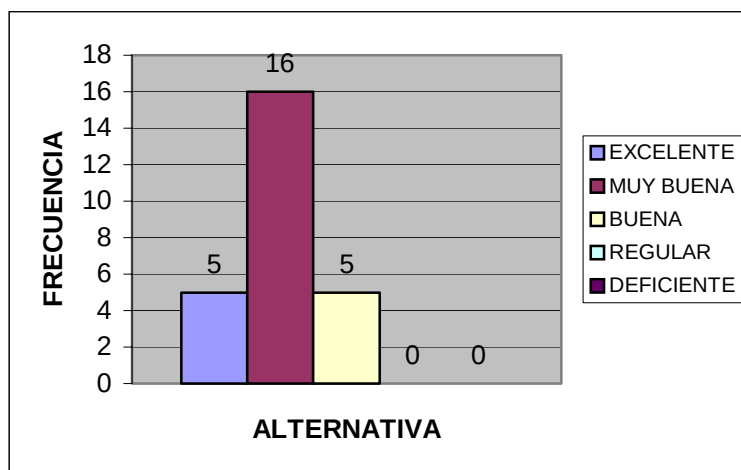
Objetivo: Determinar la calidad de asistencia brindada por ISDEM a las municipalidades

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	19.2
MUY BUENA	16	61.5
BUENA	5	19.2
REGULAR	0	0.0
DEFICIENTE	0	0.0
TOTAL	26	100.0



Representación Gráfica:



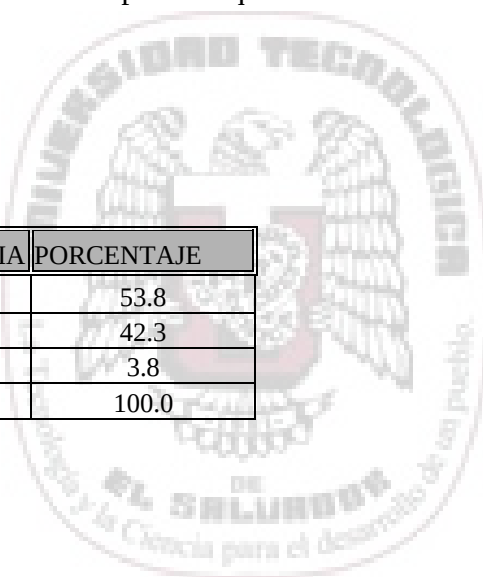
ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 62% de los encuestados consideran muy buena la calidad de la asistencia, un 38 % la consideran excelente y buena.

Pregunta No. 14. ¿Hicieron una evaluación al finalizar la asistencia?

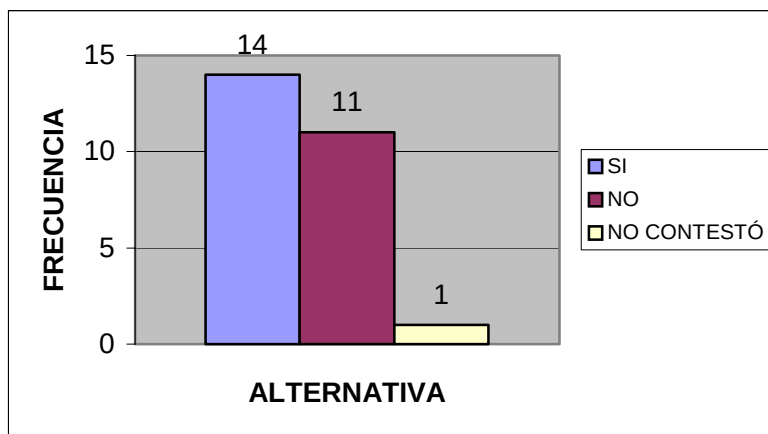
Objetivo: Investigar sí los técnicos del ISDEM evalúan a los empleados que recibieron asistencia en el campo municipal.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	53.8
NO	11	42.3
NO CONTESTÓ	1	3.8
TOTAL	26	100.0



Representación Gráfica:



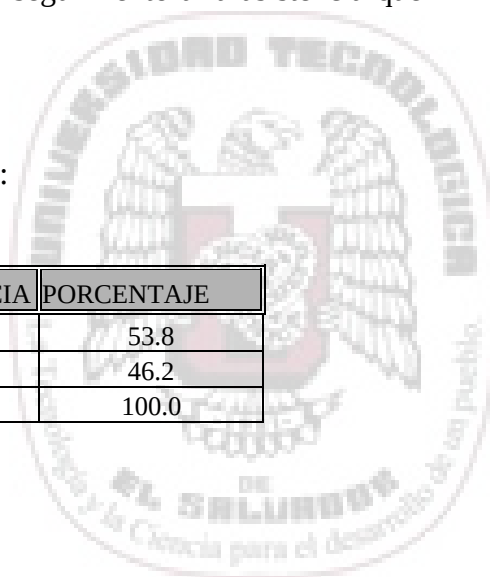
ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 54% de los encuestados manifiestan que sí se realizaron evaluaciones al finalizar la asistencia y un 42% dice que no se realizaron evaluaciones.

Pregunta No. 15. ¿Después de cierto tiempo le han preguntado los técnicos del ISDEM acerca de los resultados de la asistencia anterior?

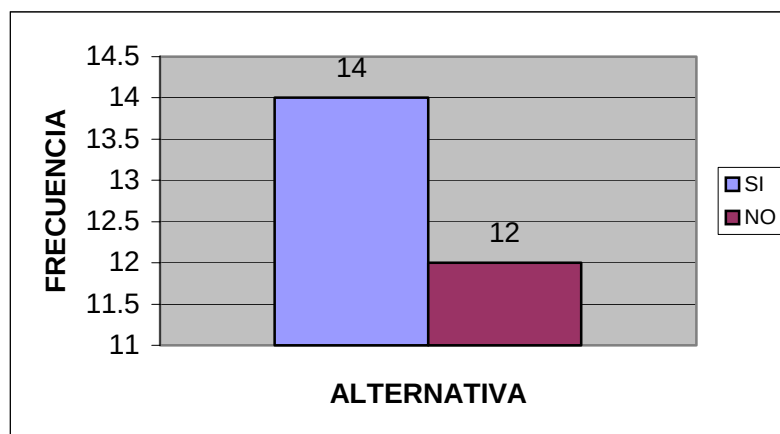
Objetivo: Investigar si los técnicos del ISDEM le dan seguimiento a la asistencia que brindan a los empleados municipales

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	53.8
NO	12	46.2
TOTAL	26	100.0



Representación Gráfica:



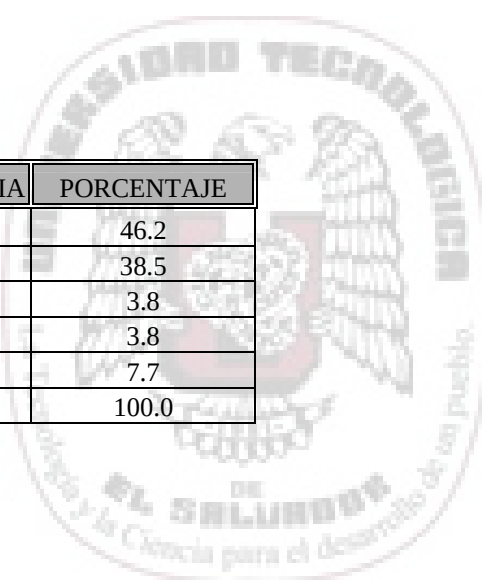
ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 54% de los encuestados manifiesta que los técnicos del ISDEM sí les han preguntado acerca de los resultados de la asistencia anterior y un 46% manifiesta que no les preguntaron.

Pregunta No. 16. ¿La asistencia recibida tiene utilidad en su campo de trabajo?

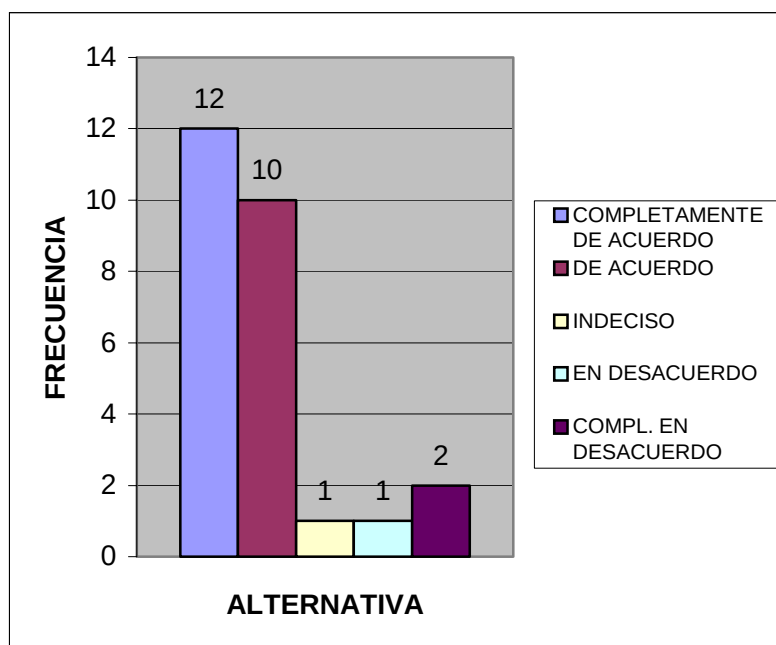
Objetivo: Explorar la utilidad que tiene el servicio de asistencia en los puestos de trabajo del personal encuestado.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	12	46.2
DE ACUERDO	10	38.5
INDECISO	1	3.8
EN DESACUERDO	1	3.8
COMPL. EN DESACUERDO	2	7.7
TOTAL	26	100.0



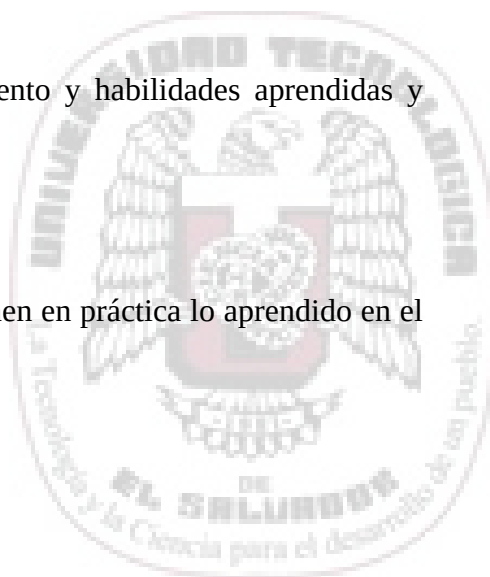
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 85% de los encuestados manifiestan estar completamente de acuerdo y de acuerdo en que la asistencia recibida de los técnicos del ISDEM tiene utilidad en su campo de trabajo y un 8% se manifiesta indeciso y en desacuerdo.

Pregunta No. 17. ¿Ha aplicado en su trabajo conocimiento y habilidades aprendidas y desarrollados durante la asistencia?

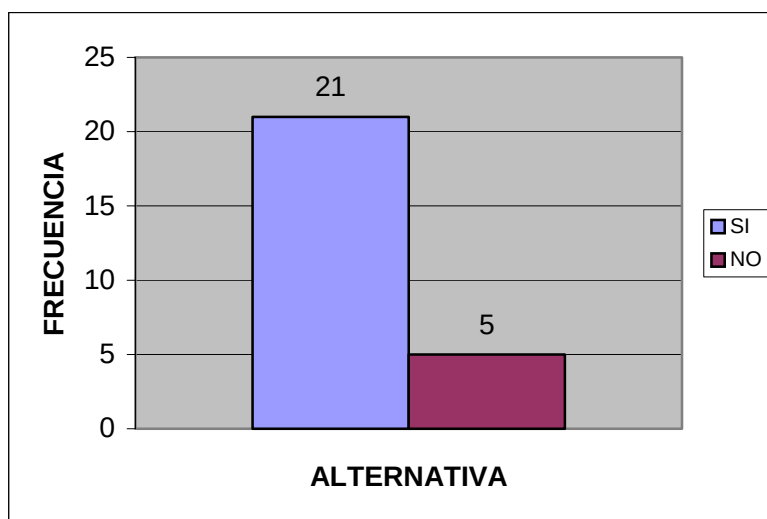
Objetivo: Investigar si los usuarios de la asistencia ponen en práctica lo aprendido en el desarrollo de la misma.



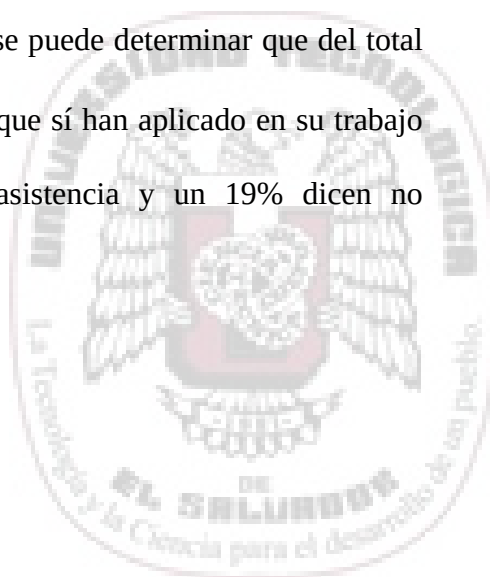
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	80.8
NO	5	19.2
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 81% de los encuestados consideran que sí han aplicado en su trabajo los conocimientos y habilidades aprendidos en la asistencia y un 19% dicen no aplicarlos.



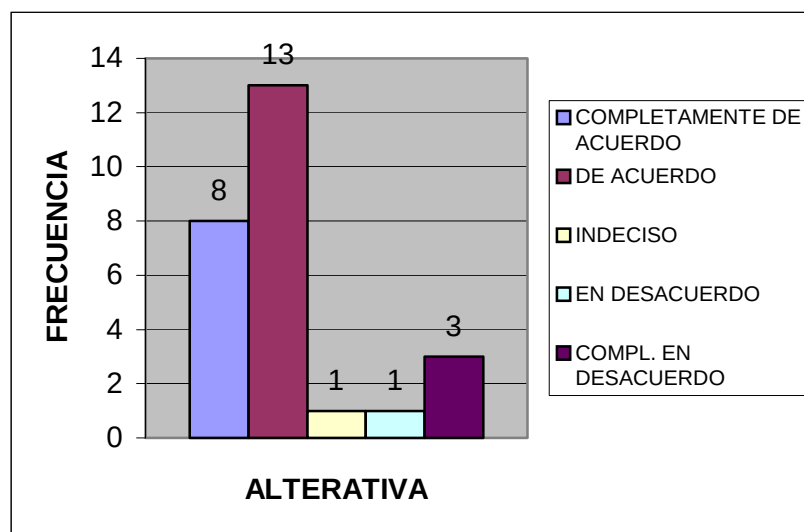
Pregunta No. 18.¿Se ha mejorado un procedimiento en la alcaldía, como consecuencia de la asistencia proporcionada por el ISDEM?

Objetivo: Determinar si la asistencia brindada por los técnicos del ISDEM, contribuyó a mejorar un procedimiento en la alcaldía.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	8	30.8
DE ACUERDO	13	50.0
INDECISO	1	3.8
EN DESACUERDO	1	3.8
COMPL. EN DESACUERDO	3	11.5
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 81% de los encuestados considera que se ha mejorado un procedimiento en la alcaldía como resultado de la asistencia y un 8% manifiesta estar indeciso o en desacuerdo.

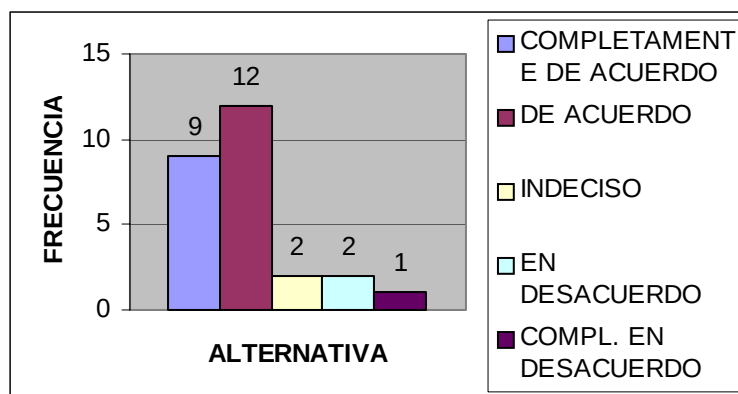
Pregunta No. 19.¿Se ha resuelto un problema con la asistencia recibida por el ISDEM?

Objetivo: Explorar si la asistencia resolvió un problema de desempeño de los empleados municipales

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	9	34.6
DE ACUERDO	12	46.2
INDECISO	2	7.7
EN DESACUERDO	2	7.7
COMPL. EN DESACUERDO	1	3.8
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 81% de los encuestados expresa estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que se ha resuelto un problema y un 4% están en completo desacuerdo.

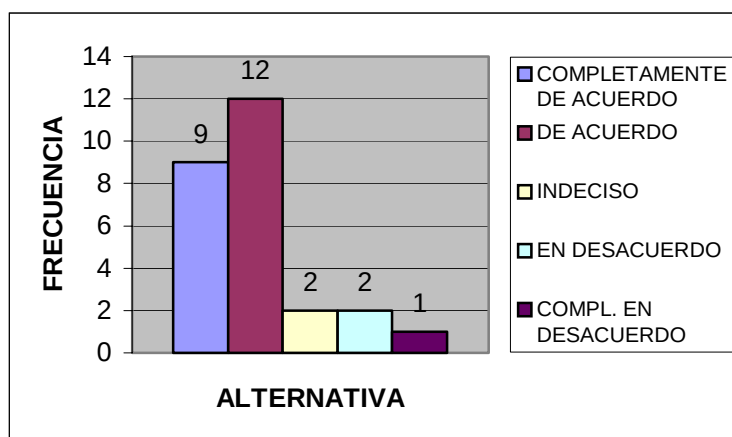
Pregunta No. 20.¿Su rendimiento se ha incrementado después de la asistencia?

Objetivo: Explorar si la asistencia ofrecida por el ISDEM incrementó el rendimiento de los empleados municipales

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	38.5
DE ACUERDO	11	42.3
INDECISO	1	3.8
EN DESACUERDO	1	3.8
COMPL. EN DESACUERDO	3	11.5
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 81% manifiesta haber incrementado su rendimiento y un 8% dice estar indeciso o en desacuerdo.

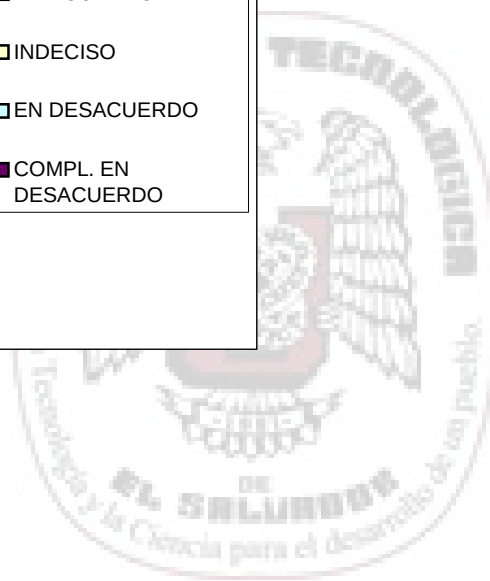
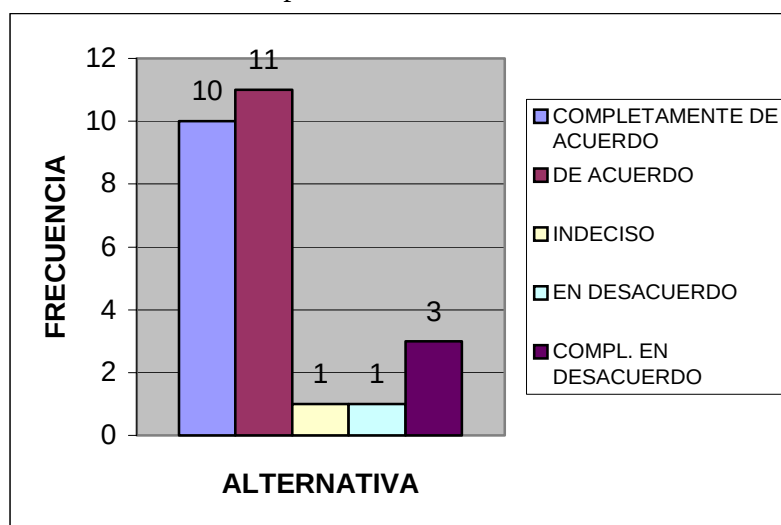
Pregunta No. 21.¿La asistencia recibida llenó sus expectativas?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los empleados que han recibido asistencia.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	8	30.8
DE ACUERDO	15	57.7
INDECISO	0	0.0
EN DESACUERDO	3	11.5
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 89% de los encuestados manifestó que la asistencia recibida llenó sus expectativas y el 11% dice estar en desacuerdo

Pregunta No. 22.¿Su jefe está satisfecho con su rendimiento demostrado posterior a la asistencia?

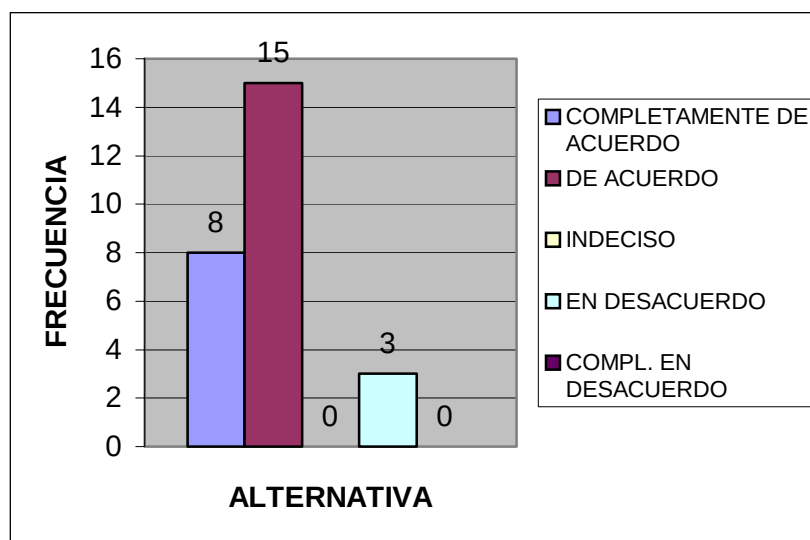
Objetivo: Sondear el grado de satisfacción del jefe del empleado municipal que recibió asistencia de ISDEM.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	8	30.8
DE ACUERDO	10	38.5
INDECISO	4	15.4
EN DESACUERDO	4	15.4
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	26	100.0



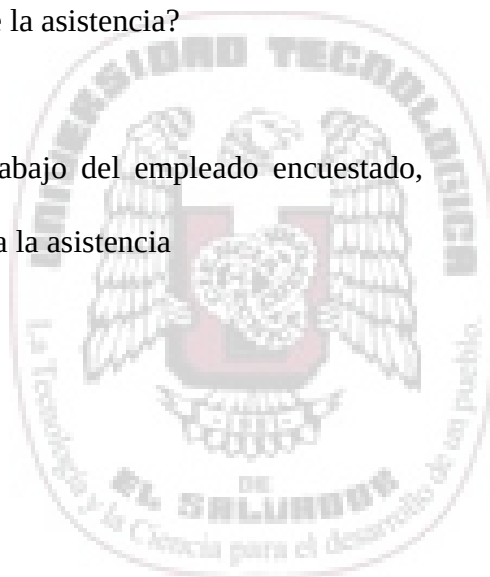
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 70% de los encuestados manifestó que su jefe está satisfecho con el rendimiento posterior a la asistencia y un 30% se manifestó indeciso y en desacuerdo.

Pregunta No. 23.¿Las personas que laboran en la alcaldía y utilizan los resultados de su trabajo, están satisfechos con su rendimiento después de la asistencia?

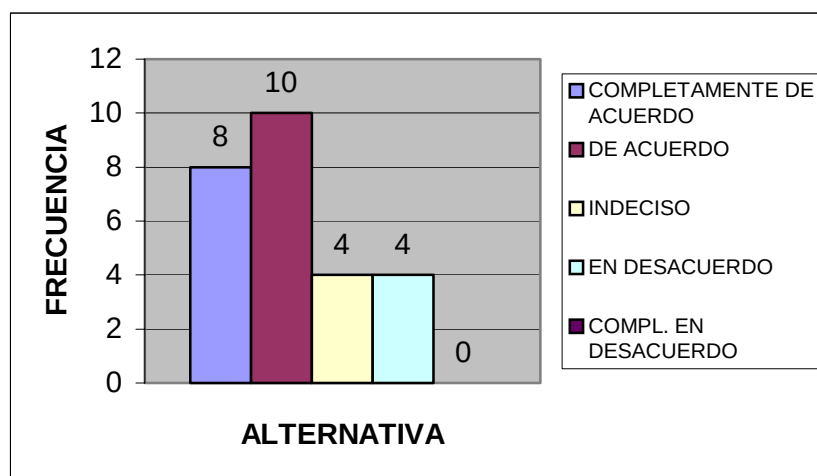
Objetivo: Conocer si los compañeros usuarios del trabajo del empleado encuestado, están satisfechos del rendimiento demostrado posterior a la asistencia



Resultados Obtenidos:

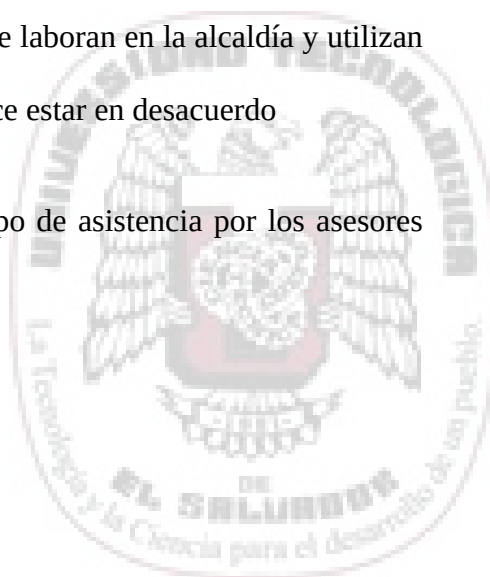
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	38.5
DE ACUERDO	9	34.6
INDECISO	5	19.2
EN DESACUERDO	2	7.7
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 73% consideran que las personas que laboran en la alcaldía y utilizan los resultados de su trabajo están satisfechos y el 8% dice estar en desacuerdo

Pregunta No. 24.¿Estaría dispuesto(a) a recibir otro tipo de asistencia por los asesores técnicos del ISDEM?

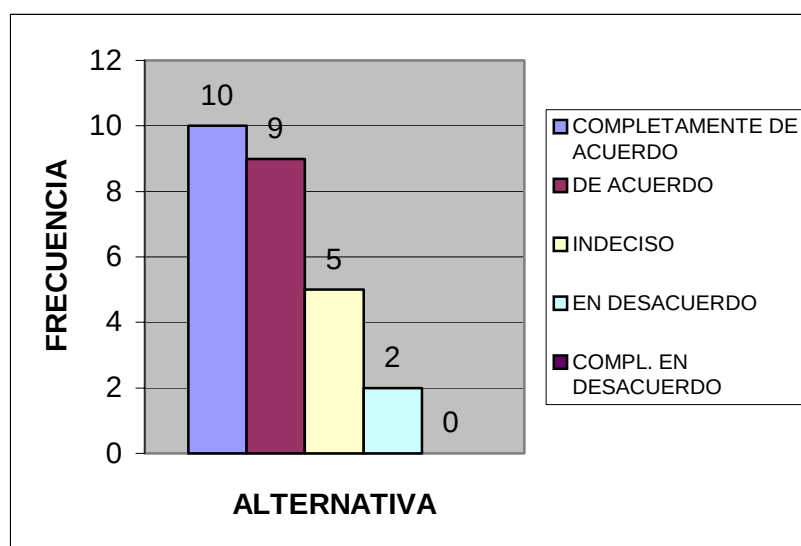


Objetivo: Indagar sobre el interés de los empleados municipales, en recibir otro tipo de asistencia del ISDEM.

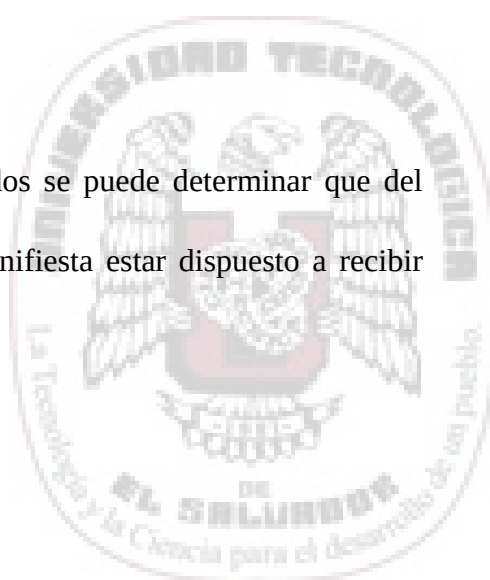
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96.2
NO	0	0.0
NO CONTESTÓ	1	3.8
TOTAL	26	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que del total de encuestados, el 96% de los encuestados manifiesta estar dispuesto a recibir otro tipo de asistencia y el 4% se abstuvo de opinar.



ENCUESTA FORMA 2: DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES DE LAS ALCALDÍAS DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

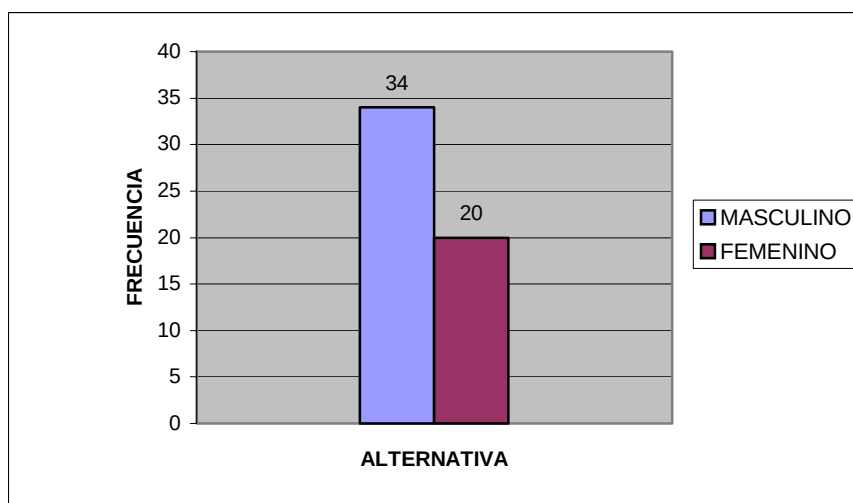
Pregunta No. 1. ¿Sexo?

Objetivo: Determinar el porcentaje de funcionarios del sexo masculino y femenino que laboran en las alcaldías investigadas.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	34	63.0
FEMENINO	20	37.0
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 63% de los encuestados pertenece al sexo masculino y el resto al sexo femenino.



Pregunta No. 2. ¿Cargo que desempeña?

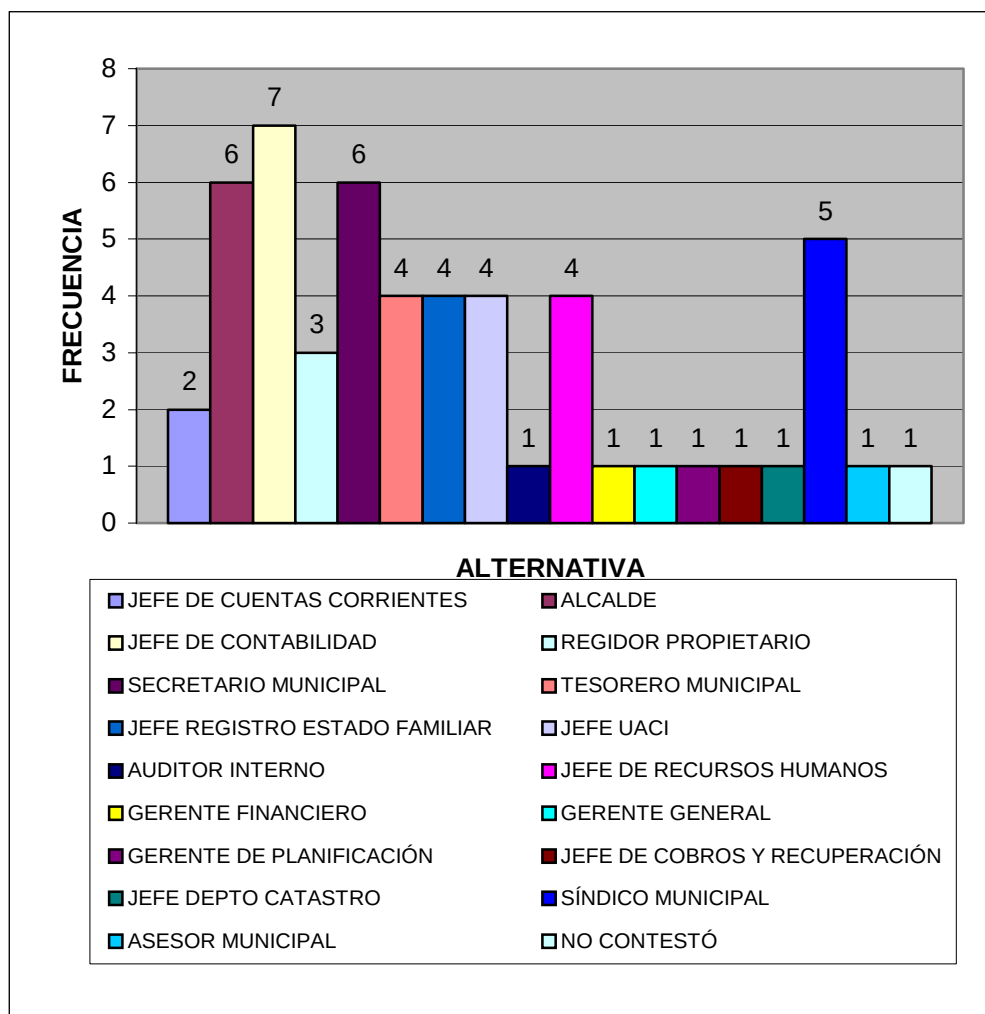
Objetivo: Determinar el cargo que desempeñan los funcionario encuestados

Resultados Obtenidos:

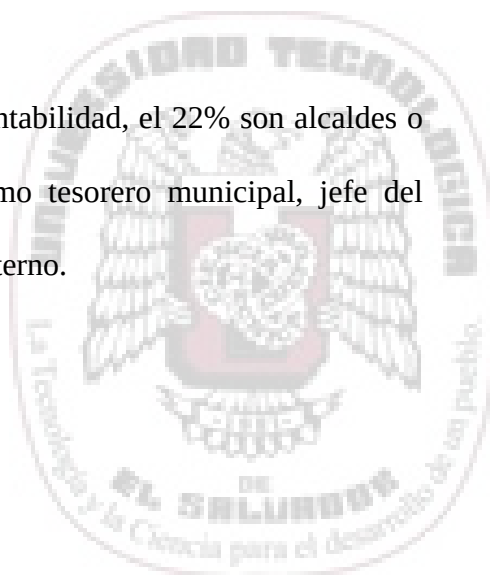
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	2	4
ALCALDE	6	11
JEFE DE CONTABILIDAD	7	13
REGIDOR PROPIETARIO	3	6
SECRETARIO MUNICIPAL	6	11
TESORERO MUNICIPAL	4	7
JEFE REGISTRO ESTADO FAMILIAR	4	7
JEFE UACI	4	7
AUDITOR INTERNO	4	7
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	2
GERENTE FINANCIERO	1	2
GERENTE GENERAL	1	2
GERENTE DE PLANIFICACIÓN	1	2
JEFE DE COBROS Y RECUPERACIÓN	1	2
JEFE DEPTO CATASTRO	5	9
SÍNDICO MUNICIPAL	1	2
ASESOR MUNICIPAL	1	2
NO CONTESTÓ	2	4
TOTAL	54	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 13% de los encuestados son jefe de contabilidad, el 22% son alcaldes o secretarios municipales. Un 28% se desempeñan como tesorero municipal, jefe del Registro del Estado Familiar, jefe de UACI o auditor interno.



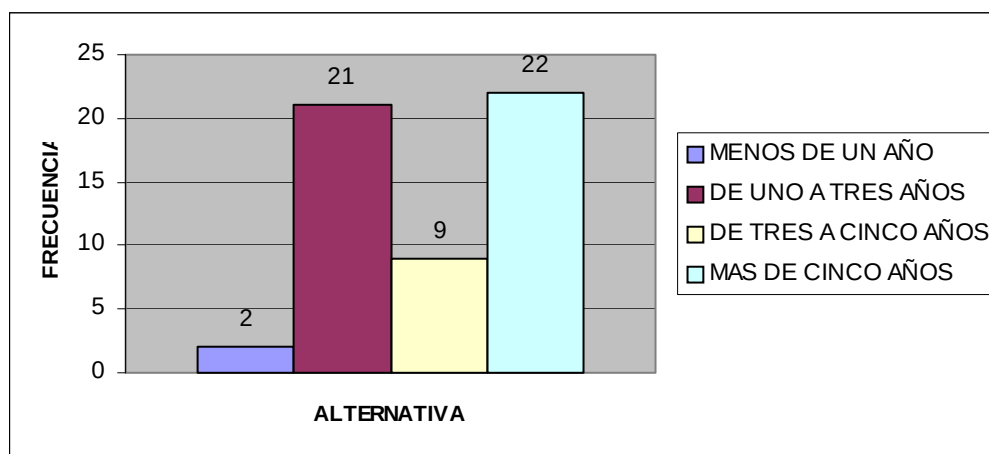
Pregunta No. 3. ¿Tiempo de laborar en la alcaldía?

Objetivo: Investigar el tiempo que tienen de laborar en la alcaldía los funcionarios encuestados

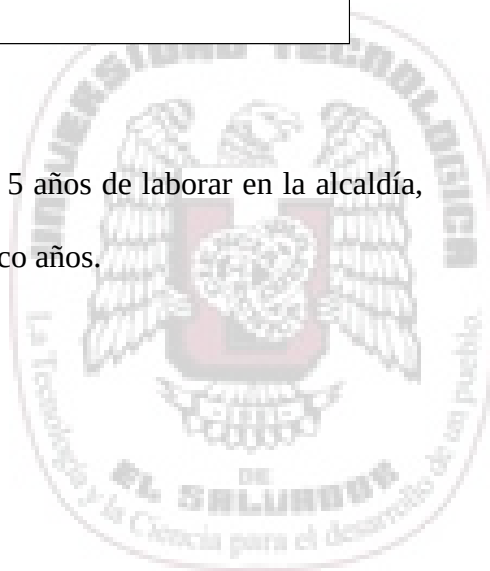
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	2	3.7
DE UNO A TRES AÑOS	21	38.9
DE TRES A CINCO AÑOS	9	16.7
MAS DE CINCO AÑOS	22	40.7
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 41% de los funcionarios tienen más de 5 años de laborar en la alcaldía, un 39% tienen de uno a tres años y un 17% de tres a cinco años.



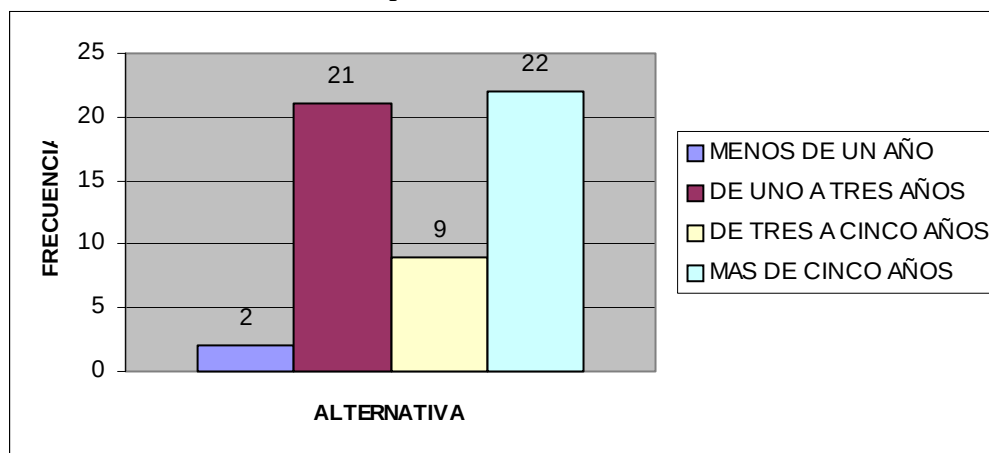
Pregunta No. 4. ¿Nivel académico?

Objetivo: Indagar sobre el nivel académico de los funcionarios municipales

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOR DE BACHILLERATO	6	11
BACHILLER TITULADO	22	41
TECNICO	2	4
GRADUADO UNIVERSITARIO	14	26
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	10	19
TOTAL	54	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 41% son bachilleres titulados, un 26% son graduados universitarios y un 19% poseen estudios universitarios.



Pregunta No. 5. ¿Ha recibido asistencia técnica del ISDEM alguna vez?

Objetivo: Cuantificar los funcionarios que han recibido asistencia técnica por personal del ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	100.00
NO	0	0
TOTAL	54	100.0

ANÁLISIS: El 100% de los encuestados manifestó haber recibido asistencia técnica del ISDEM.

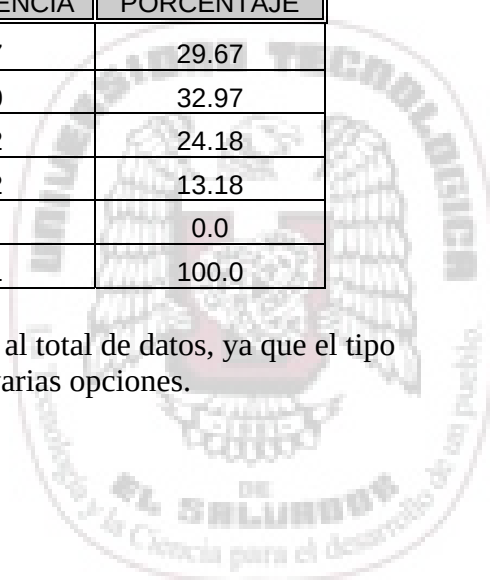
Pregunta No. 6. ¿Qué tipo de asistencia ha recibido?

Objetivo: Determinar los tipos de asistencia que han recibido los funcionarios municipales

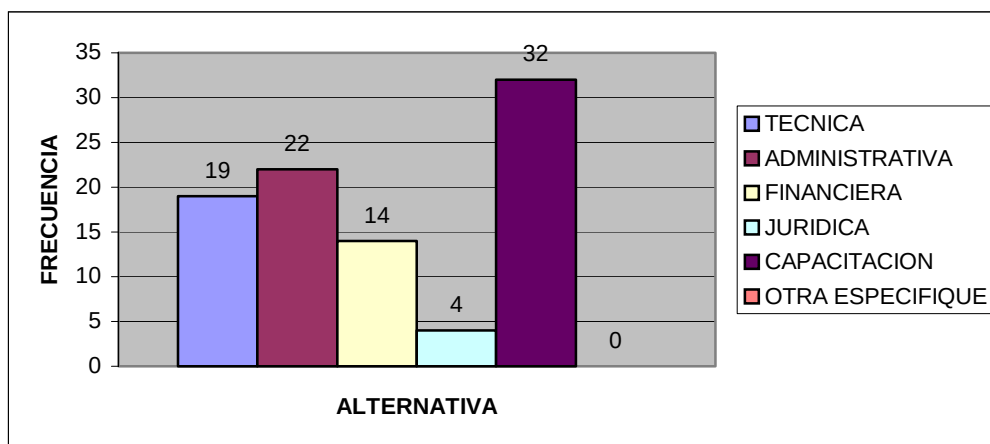
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TECNICA	27	29.67
ADMINISTRATIVA	30	32.97
FINANCIERA	22	24.18
JURIDICA	12	13.18
OTRA ESPECIFIQUE	0	0.0
TOTAL	91	100.0

Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: Un 35% manifestó haber desarrollados capacitaciones , el 24% proporciona asistencia administrativa y un 21% asistencia técnica.

Pregunta No. 7. ¿Se ha realizado en el municipio un estudio previo de necesidades de asistencia?

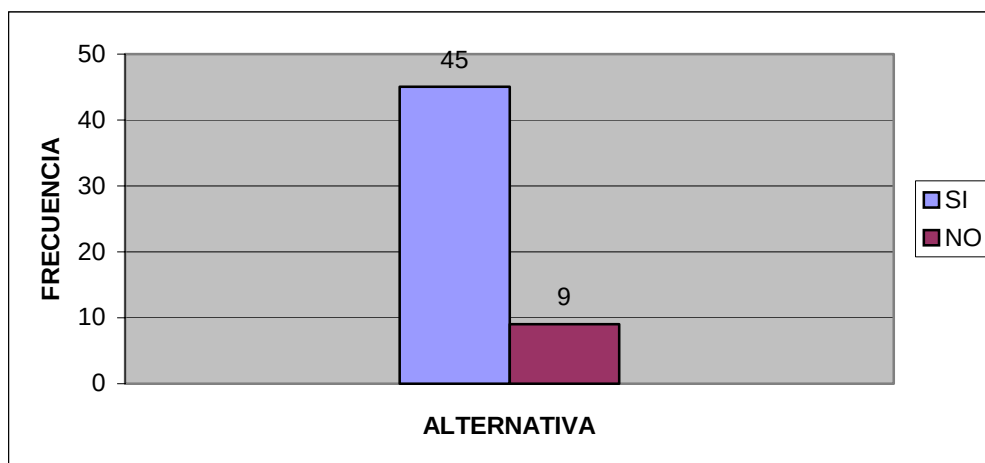
Objetivo: Explorar si se ha realizado un diagnóstico de necesidades de asistencia por parte de los funcionario encuestados.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	83.3
NO	9	16.7
TOTAL	54	100.0



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 83% de los encuestados manifestaron haber realizado un estudio previo de necesidades en la alcaldía, mientras el 17% manifestó que no.

Pregunta No. 8. ¿Percibió claramente los objetivos de la asistencia?

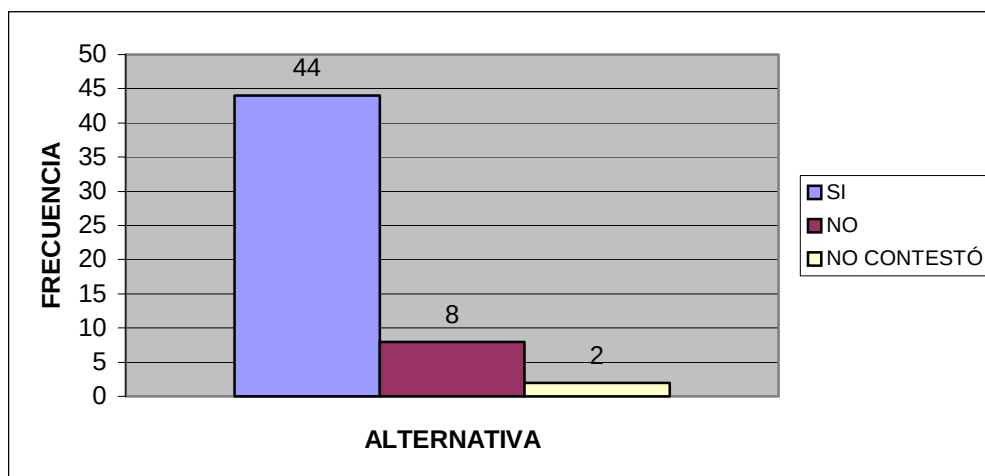
Objetivo: Determinar si se percibieron los objetivos que los asesores se fijaron al brindar la asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	81.5
NO	8	14.8
NO CONTESTÓ	2	3.7
TOTAL	54	100.0



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 82% respondió que sí percibió claramente los objetivos de la asistencia, un 15% que no.

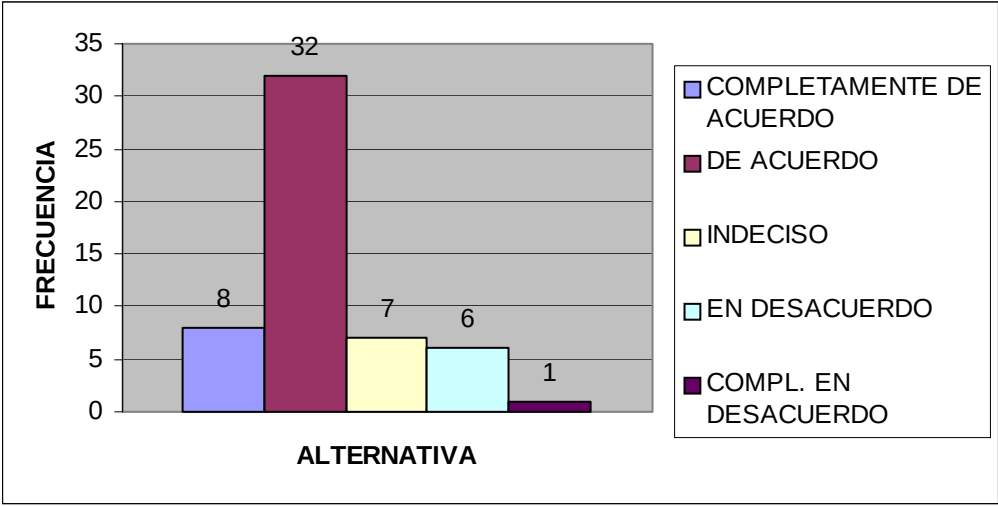
Pregunta No. 9. ¿El método usado por el ISDEM para brindar asistencia es el más apropiado?

Objetivo: Explorar la opinión de los encuestados acerca del método usado por los asesores de ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	8	14.8
DE ACUERDO	32	59.3
INDECISO	7	13.0
EN DESACUERDO	6	11.1
COMPL. EN DESACUERDO	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 74% respondió que está de acuerdo y completamente de acuerdo en que el método usado por los asesores del ISDEM, ha sido el más apropiado,

Pregunta No. 10. ¿Los técnicos del ISDEM evaluaron la asistencia al final de la misma?

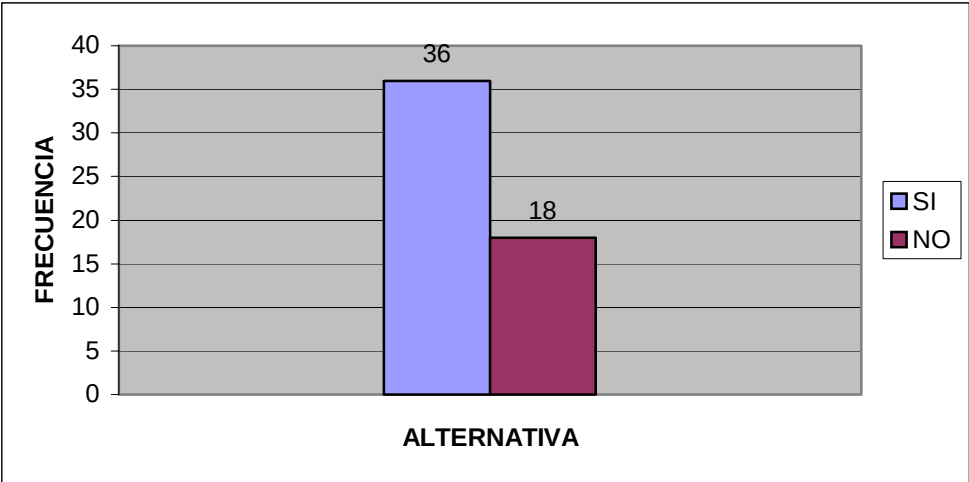
Objetivo: Determinar si los técnicos de ISDEM evalúan la asistencia brindada

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	66.7
NO	18	33.3
TOTAL	54	100.0



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 67% de los encuestados manifiestan que sí fueron evaluados al finalizar la asistencia, contra un 33% que dijo no.

Pregunta No. 11. ¿Se estimula y permite en la alcaldía que los empleados pongan en práctica lo aprendido en la asistencia?

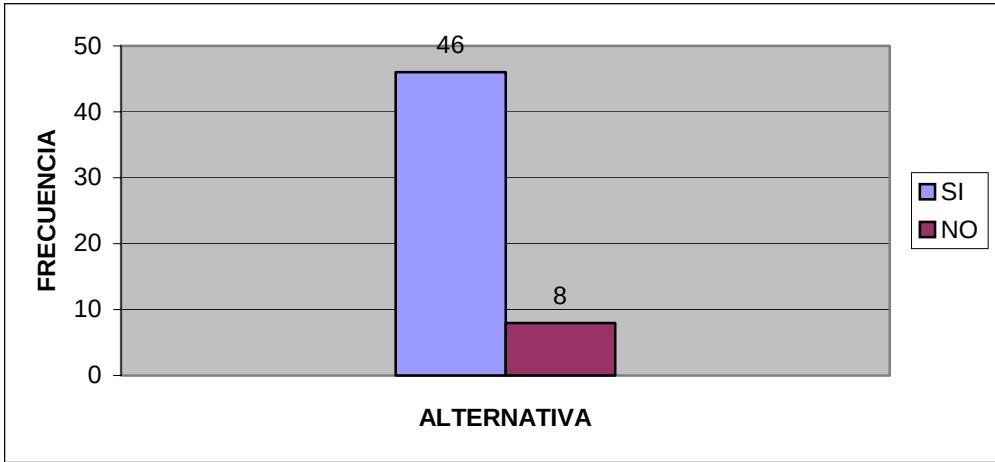
Objetivo: Explorar si los funcionarios encuestados apoyan la práctica de los aprendido en la asistencia por el personal subordinado



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	85
NO	8	15
TOTAL	54	100

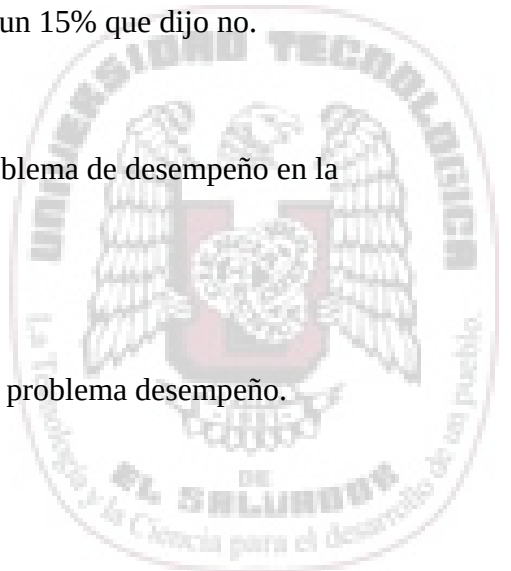
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 85% respondió que sí se estimula, en la alcaldía, a los empleados a que pongan en práctica lo aprendido en la asistencia, contra un 15% que dijo no.

Pregunta No. 12. ¿La asistencia resolvió un problema de desempeño en la alcaldía?

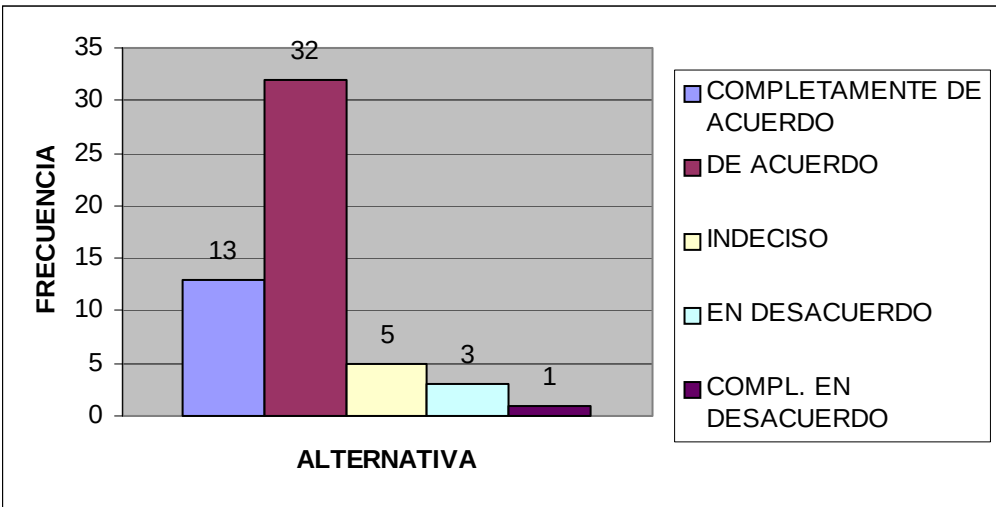
Objetivo: Determinar si con la asistencia se resolvió un problema desempeño.



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	13	24.1
DE ACUERDO	32	59.3
INDECISO	5	9.3
EN DESACUERDO	3	5.6
COMPL. EN DESACUERDO	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 83% , manifestó estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que la asistencia resolvió un problema de desempeño en el alcaldía.



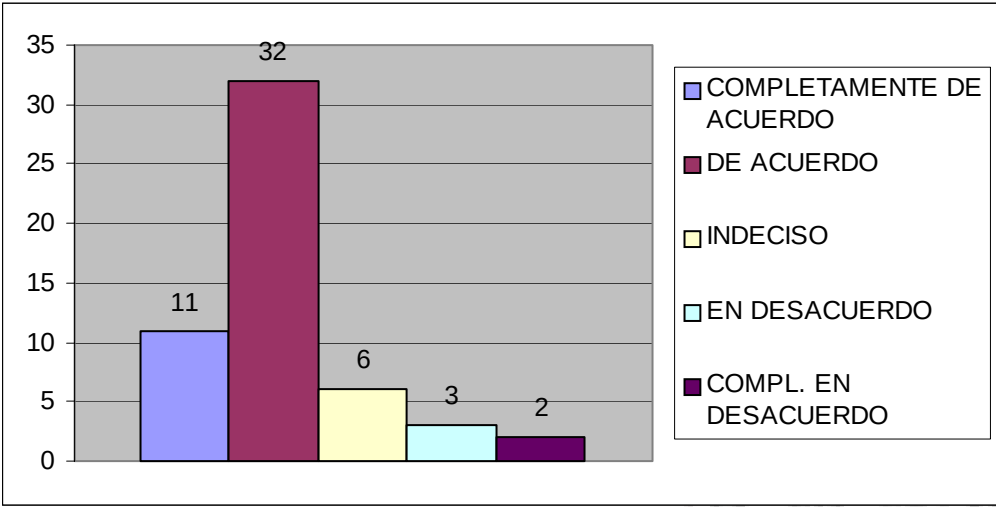
Pregunta No. 13. ¿La asistencia brindada por el ISDEM ha mejorado un procedimiento?

Objetivo: Determinar si con la asistencia se mejoró un procedimiento

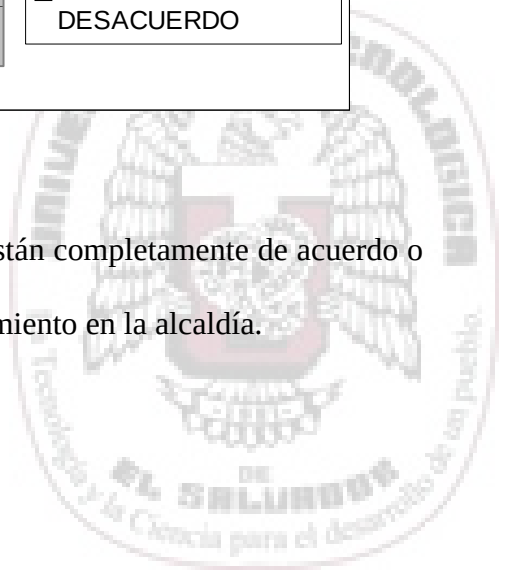
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	11	20.4
DE ACUERDO	32	59.3
INDECISO	6	11.1
EN DESACUERDO	3	5.6
COMPL. EN DESACUERDO	2	3.7
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 80% de los encuestados expresó que están completamente de acuerdo o de acuerdo en que la asistencia ha mejorado un procedimiento en la alcaldía.



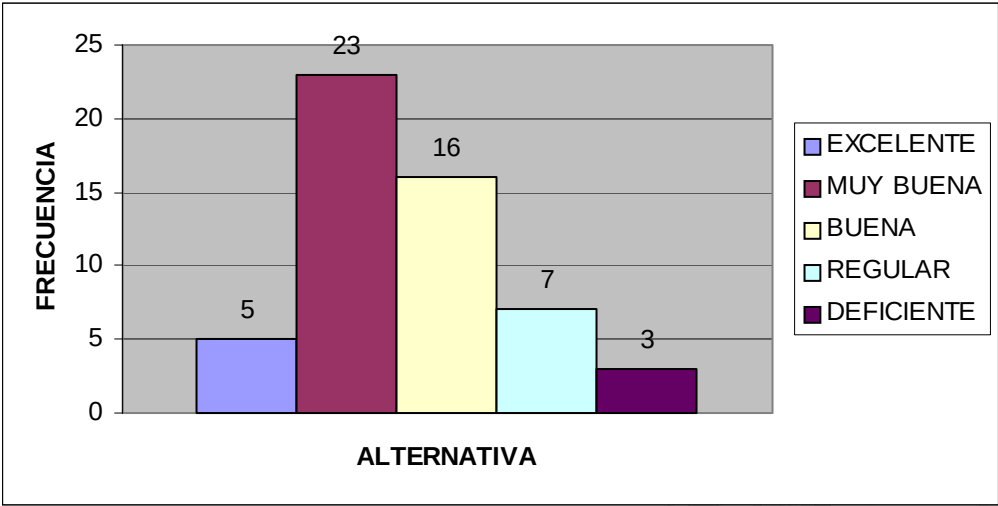
Pregunta No. 14. ¿Qué opina de la calidad de la asistencia que brinda el ISDEM?

Objetivo: Indagar acerca de la calidad de la asistencia brindada por los asesores de ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	9.3
MUY BUENA	23	42.6
BUENA	16	29.6
REGULAR	7	13.0
DEFICIENTE	3	5.6
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 52% considera la calidad de la asistencia que brinda el ISDEM, es muy buena o excelente y un 30% considera que es buena únicamente.

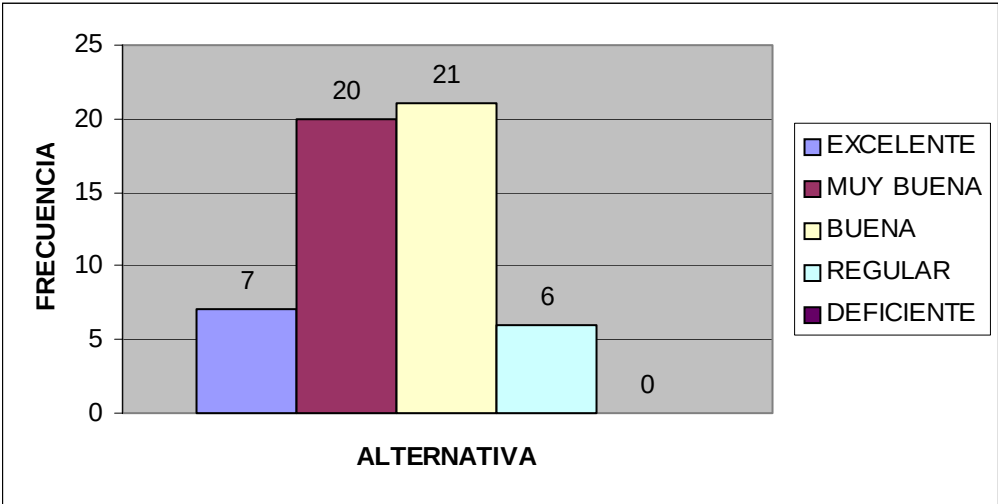
Pregunta No. 15. ¿Qué opina de la capacidad de los técnicos del ISDEM que brindan asistencia?

Objetivo: Averiguar acerca de la capacidad de los técnicos que brindan asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	13.0
MUY BUENA	20	37.0
BUENA	21	38.9
REGULAR	6	11.1
DEFICIENTE	0	0.0
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 13% de los encuestados opina que la capacidad de los técnicos de ISDEM es excelente, un 37% que es excelente, un 39% que es buena y un 11% afirmó que es regular.

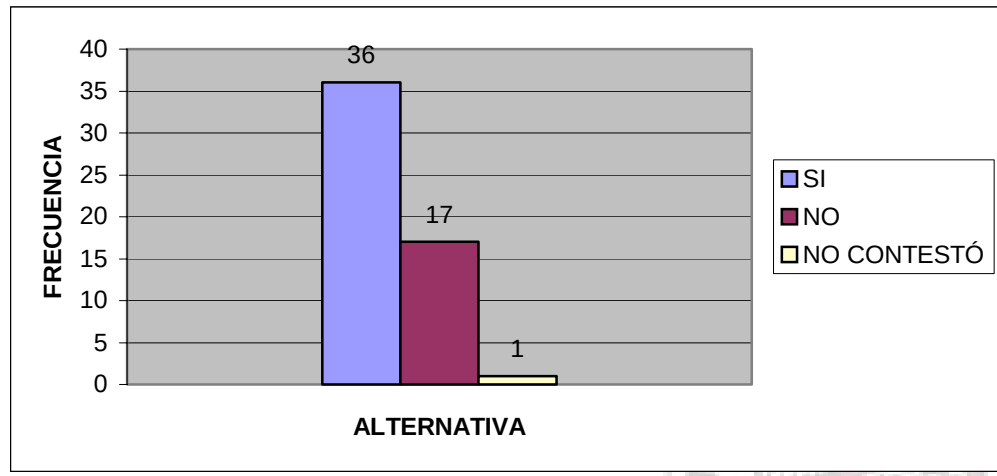
Pregunta No. 16. ¿Se recibió la asistencia de manera oportuna?

Objetivo: Determinar si la asistencia se brindó de manera oportuna

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	66.7
NO	17	31.5
NO CONTESTÓ	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 67% manifestó que la asistencia se proporcionó de manera oportuna contra un 32% que expresó lo contrario.

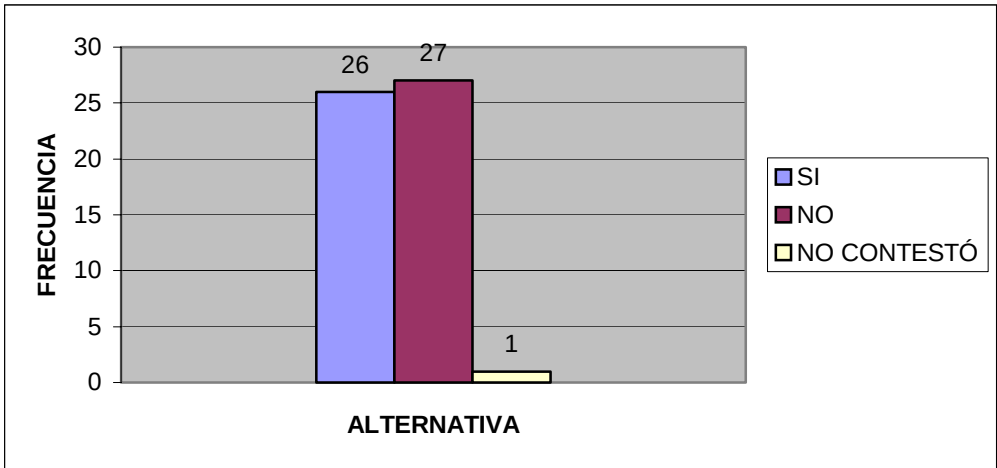
Pregunta No. 17. ¿Después de cierto tiempo, le han preguntado los técnicos del ISDEM acerca de los resultados de la asistencia anterior?

Objetivo: Indagar si los técnicos del ISDEM le dan seguimiento a la asistencia que brindan.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	48.1
NO	27	50.0
NO CONTESTÓ	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: La mitad de los encuestados opinó que los técnicos de ISDEM no dan seguimiento a la asistencia que brindan y un 48% expresó que sí lo hacen.

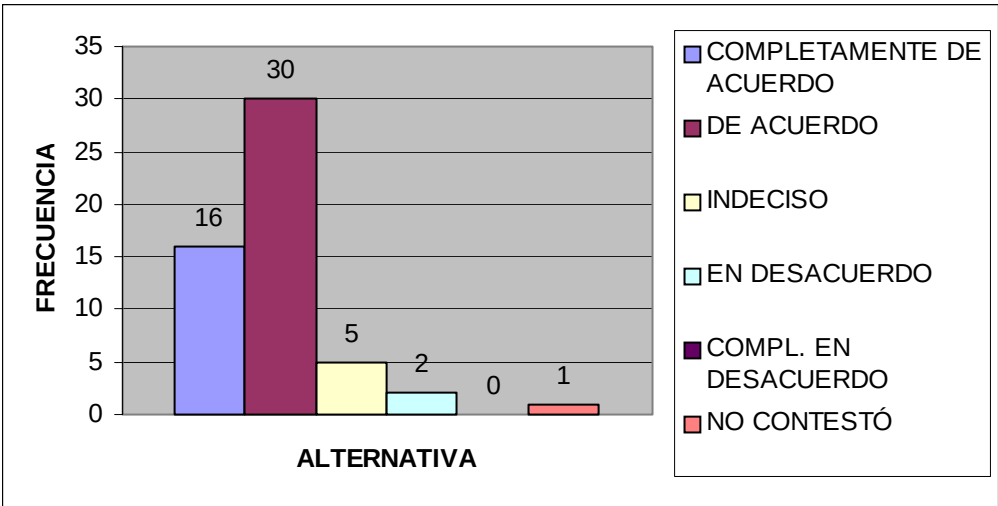
Pregunta No. 18. ¿La asistencia recibida tiene utilidad en su campo de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de utilidad de la asistencia para los funcionarios de la alcaldía

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	16	29.6
DE ACUERDO	30	55.6
INDECISO	5	9.3
EN DESACUERDO	2	3.7
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
NO CONTESTÓ	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 85% de los encuestados está de acuerdo o completamente de acuerdo en que la asistencia recibida es útil en su puesto de trabajo.

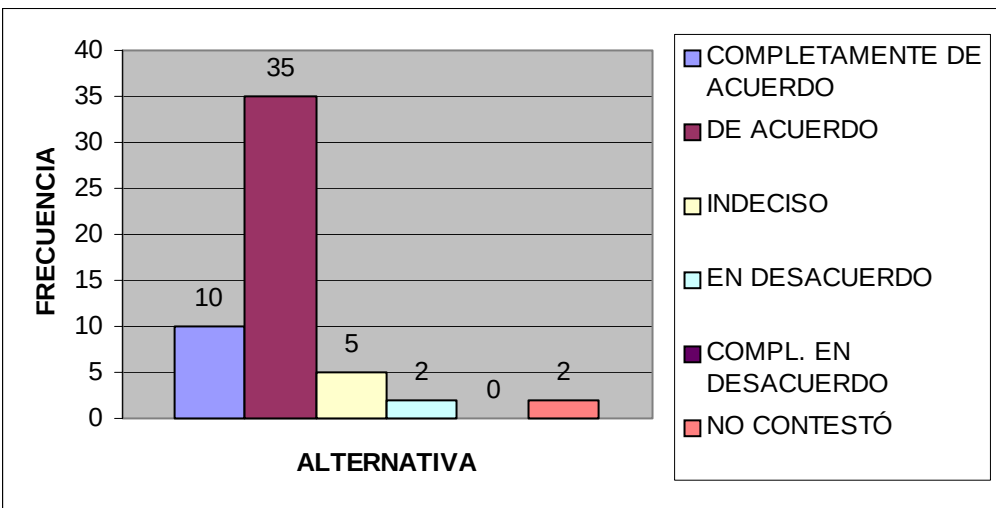
Pregunta No. 19. ¿Su rendimiento se ha incrementado después de la asistencia?

Objetivo: Determinar si se incrementó el rendimiento de los funcionarios que recibieron asistencia.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	18.5
DE ACUERDO	35	64.8
INDECISO	5	9.3
EN DESACUERDO	2	3.7
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
NO CONTESTÓ	2	3.7
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 83% de los encuestados, está de acuerdo o completamente de acuerdo en que su rendimiento se incrementó después de la asistencia

Pregunta No. 20 ¿Las personas que laboran en la alcaldía y utilizan los resultado de su trabajo, están satisfechos con su rendimiento después de la asistencia?

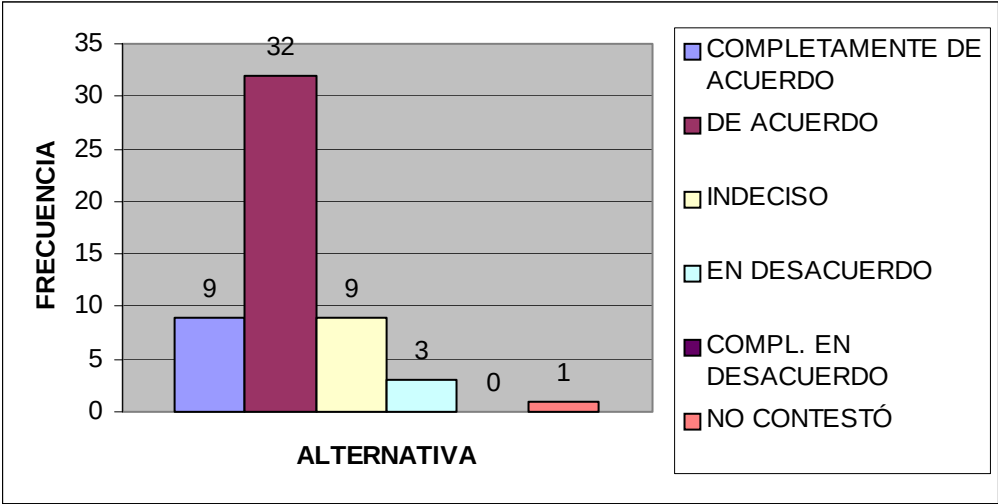
Objetivo: Investigar el nivel de satisfacción de los empleados subalternos, por el trabajo realizado posterior a la asistencia recibida por el funcionario.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	9	16.7
DE ACUERDO	32	59.3
INDECISO	9	16.7
EN DESACUERDO	3	5.6
COMPL. EN DESACUERDO	0	0.0
NO CONTESTÓ	1	1.9
TOTAL	54	100.0



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 81% de los encuestados dice estar de acuerdo o completamente de acuerdo en que las personas que utilizan los resultados de su trabajo están satisfechas con su rendimiento después de la asistencia.

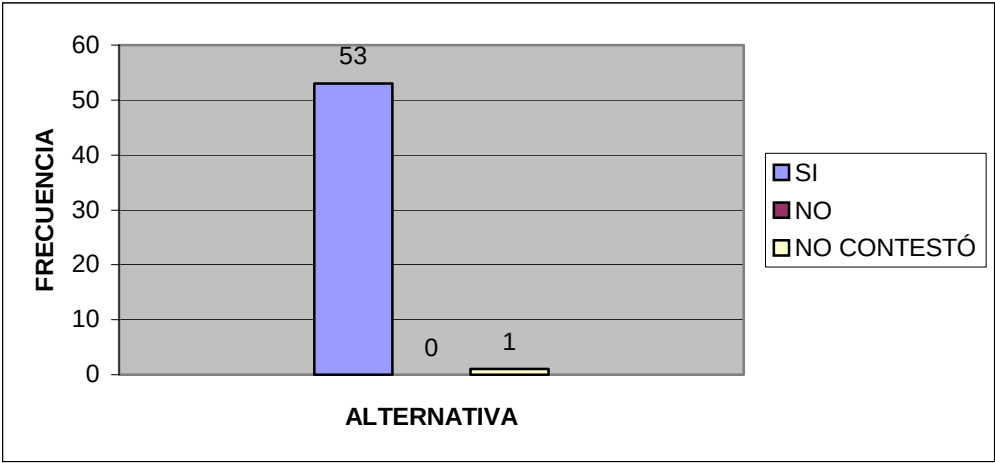
Pregunta No. 21 ¿Estaría dispuesto a recibir otro tipo de asistencia por los asesores técnicos del ISDEM?

Objetivo: Explorar la disposición de los funcionarios hacia la asistencia que ofrece el ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	98.1
NO	0	0.0
NO CONTESTÓ	1	1.9
TOTAL	54	100.0

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 98% de los encuestados opina que sí estará dispuesto a recibir otro tipo de asistencia de parte del ISDEM.

Pregunta No. 22 ¿Mencione qué tipo de asistencia es necesaria que el ISDEM provea al personal que labora en la alcaldía?

Objetivo: Indagar los tipos de asistencia que es necesaria que el ISDEM provea al personal que labora en la alcaldía.



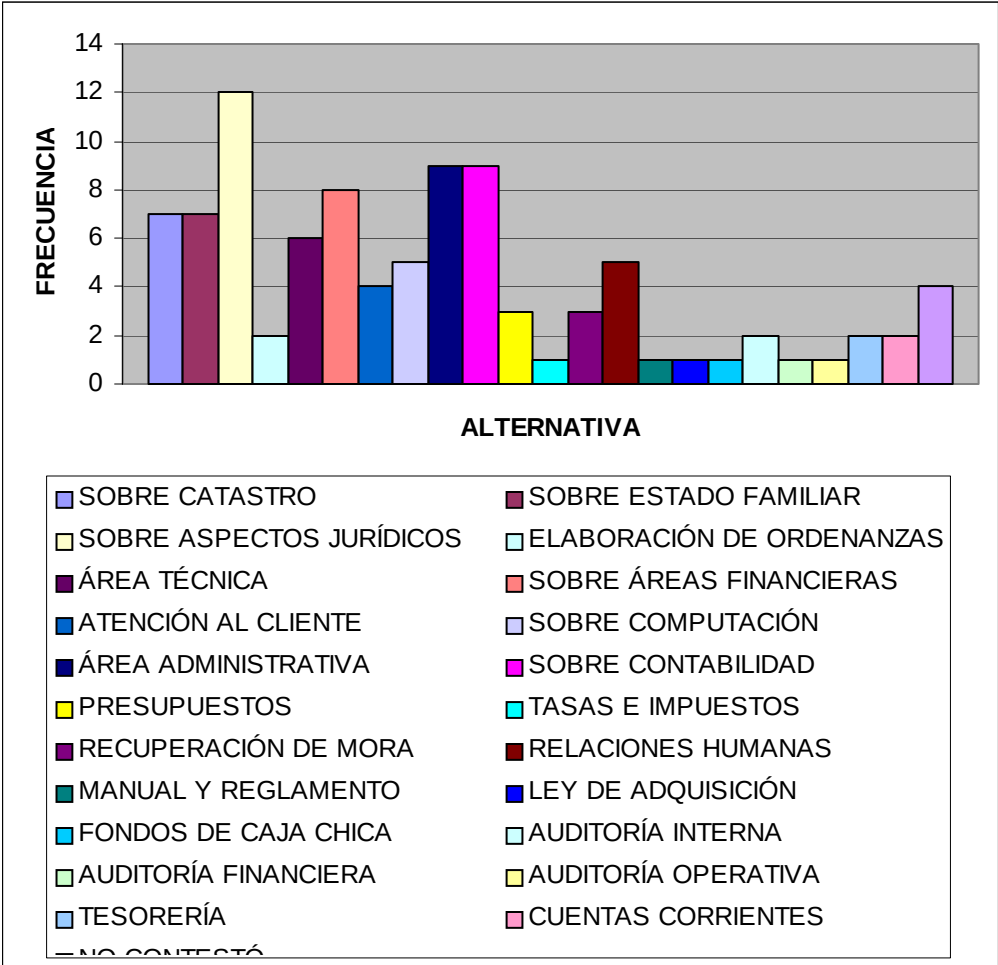
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRE CATASTRO	7	7.3
SOBRE ESTADO FAMILIAR	7	7.3
SOBRE ASPECTOS JURÍDICOS	12	12.5
ELABORACIÓN DE ORDENANZAS	2	2.1
ÁREA TÉCNICA	6	6.3
SOBRE ÁREAS FINANCIERAS	8	8.3
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4.2
SOBRE COMPUTACIÓN	5	5.2
ÁREA ADMINISTRATIVA	9	9.4
SOBRE CONTABILIDAD	9	9.4
PRESUPUESTOS	3	3.1
TASAS E IMPUESTOS	1	1.0
RECUPERACIÓN DE MORA	3	3.1
RELACIONES HUMANAS	5	5.2
MANUAL Y REGLAMENTO	1	1.0
LEY DE ADQUISICIÓN	1	1.0
FONDOS DE CAJA CHICA	1	1.0
AUDITORÍA INTERNA	2	2.1
AUDITORÍA FINANCIERA	1	1.0
AUDITORÍA OPERATIVA	1	1.0
TESORERÍA	2	2.1
CUENTAS CORRIENTES	2	2.1
NO CONTESTÓ	4	4.2
TOTAL	96	100.0

Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 13% considera necesario que el ISDEM provea asistencia sobre aspectos jurídicos, el un 9.4% en áreas administrativas, otro 9.4% en contabilidad, un 8% en áreas financieras y el resto en otras áreas.



ENCUESTA FORMA 3: DIRIGIDA A LOS ASESORES TÉCNICOS DEL ISDEM

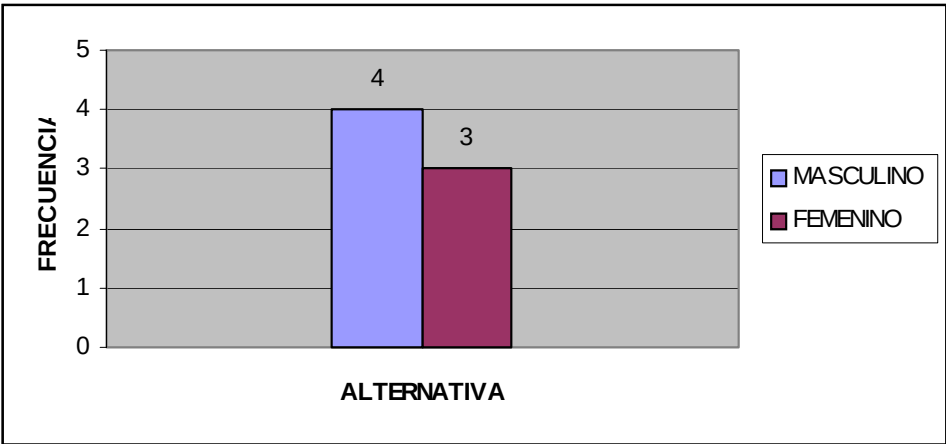
Pregunta No. 1 ¿Sexo?

Objetivo: Determinar el porcentaje de asesores del sexo masculino y femenino que laboran en el ISDEM.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	4	57
FEMENINO	3	43
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% de asesores es del sexo masculino, contra un 43% femenino.

Pregunta No. 2. ¿Cargo que desempeña?

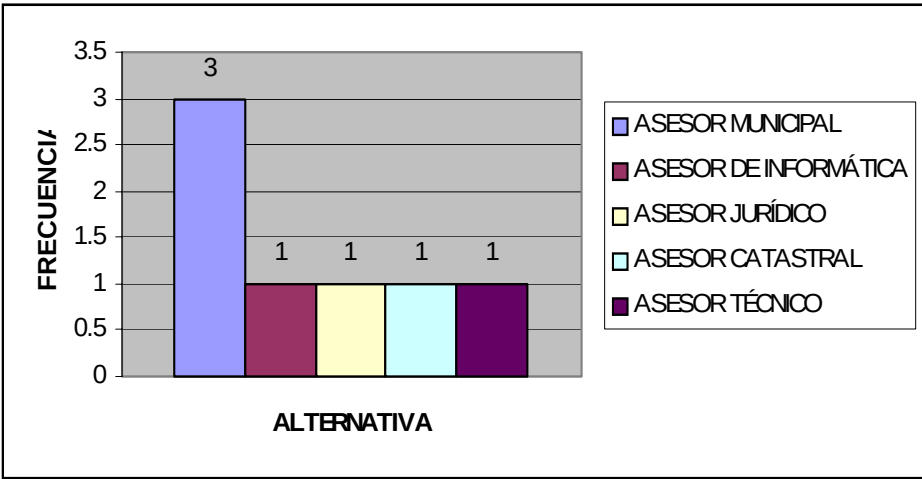
Objetivo: Determinar el cargo que desempeñan los asesores del ISDEM



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASESOR MUNICIPAL	3	43
ASESOR DE INFORMÁTICA	1	14
ASESOR JURÍDICO	1	14
ASESOR CATASTRAL	1	14
ASESOR TÉCNICO	1	14
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: el 43% se desempeñan en el área municipal, y el resto está distribuido en las áreas de informática, jurídica, catastral y técnica.

Pregunta No. 3. ¿Tiempo de laborar en el ISDEM?

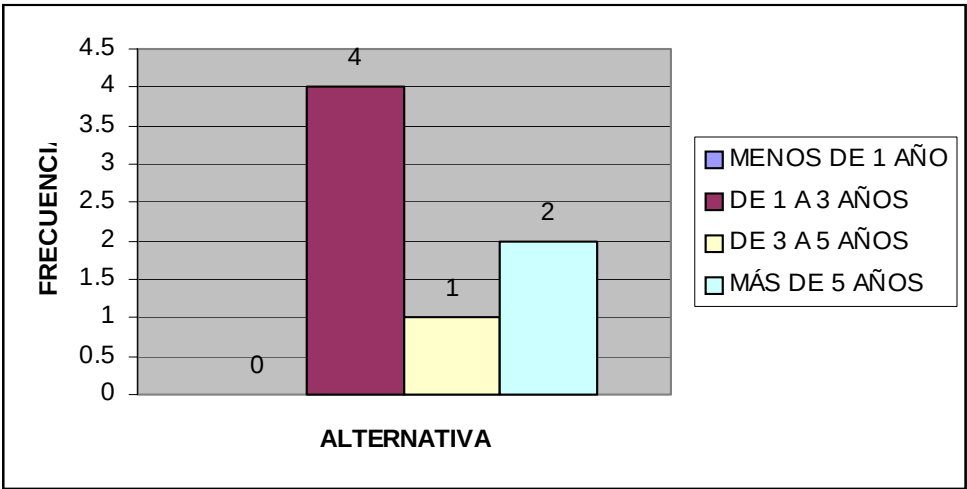
Objetivo: Investigar el tiempo que tienen los asesores, de laborar en el ISDEM



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	0	0
DE 1 A 3 AÑOS	4	57
DE 3 A 5 AÑOS	1	14
MÁS DE 5 AÑOS	2	29
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% tiene de 1 a 3 años de laborar en el ISDEM, el 29% más de 5 años y un 14% entre 3 y 5 años.

Pregunta No. 4. ¿Nivel académico?

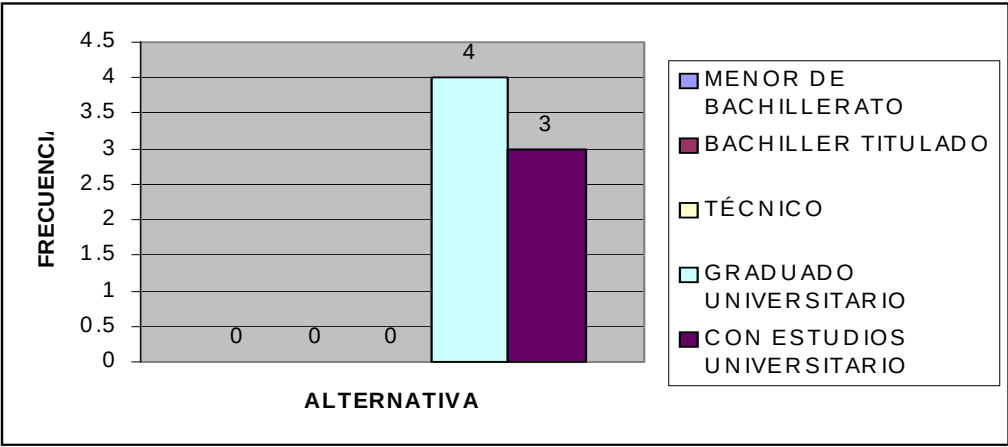
Objetivo: Indagar sobre el nivel académico de los asesores municipales



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOR DE BACHILLERATO	0	0
BACHILLER TITULADO	0	0
TÉCNICO	0	0
GRADUADO UNIVERSITARIO	4	57
CON ESTUDIOS UNIVERSITARIO	3	43
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% de los encuestados poseen título universitario contra un 43% que sólo poseen estudios universitarios.

Pregunta No. 5. ¿Qué tipo de asistencia técnica brinda usted a los municipios?

Objetivo: Determinar el área de especialización de los técnicos del ISDEM

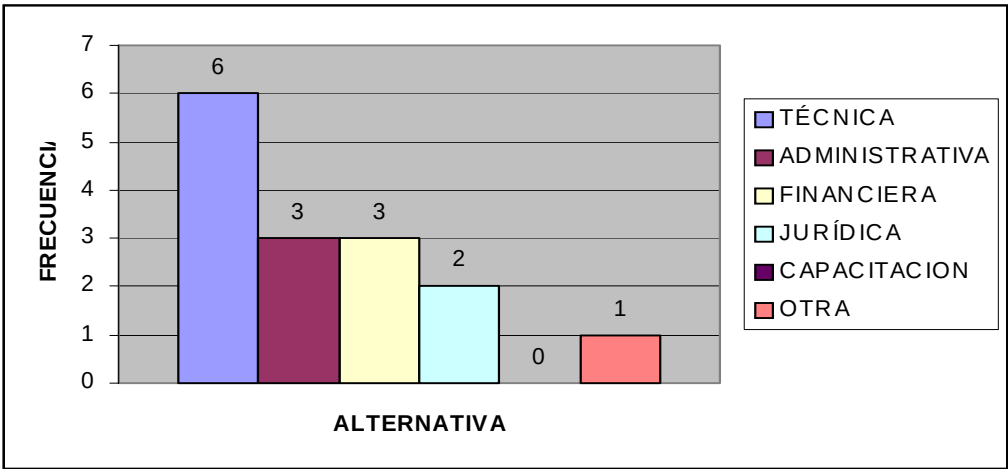


Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TÉCNICA	6	40.0
ADMINISTRATIVA	3	20.0
FINANCIERA	3	20.0
JURÍDICA	2	13.3
CAPACITACION	0	0.0
OTRA	1	6.7
TOTAL	15	100.0

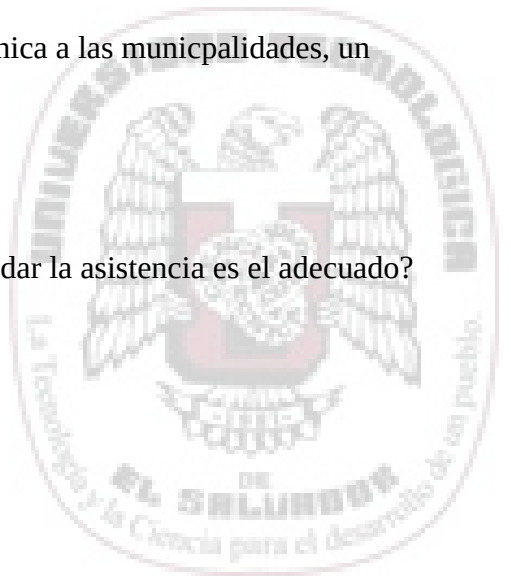
Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: EL 40% de asesores brinda asistencia técnica a las municipalidades, un 40% financiera y administrativa, y un 13% jurídica

Pregunta No. 6. ¿El tiempo utilizado para brindar la asistencia es el adecuado?

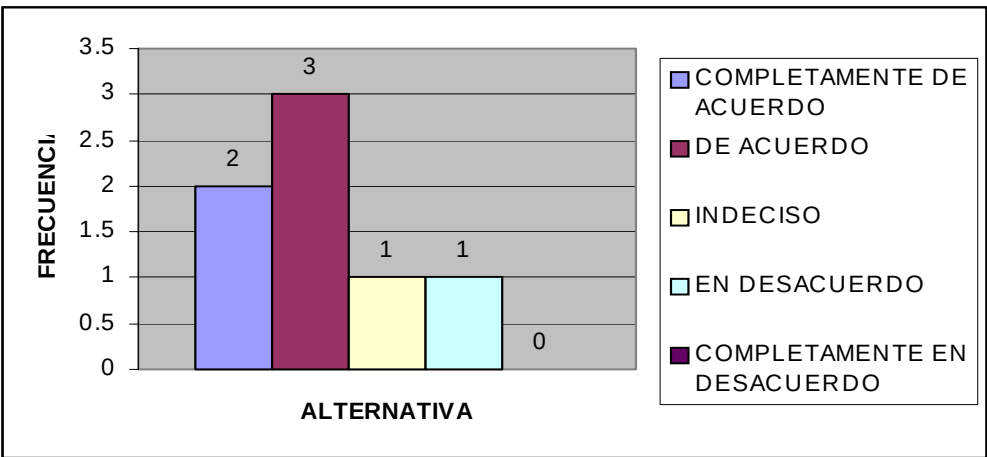


Objetivo: Investigar si los asesores del ISDEM, destinan el tiempo necesario para brindar una asistencia

Resultados Obtenidos:

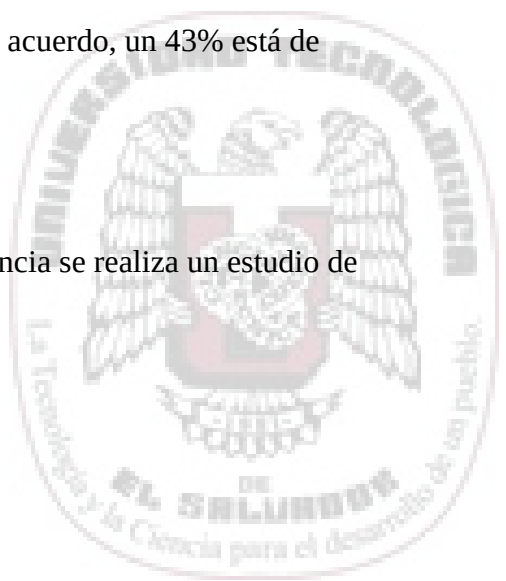
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	29
DE ACUERDO	3	43
INDECISO	1	14
EN DESACUERDO	1	14
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 29% manifestó estar completamente de acuerdo, un 43% está de acuerdo y un 28% entre indecisos y en desacuerdo

Pregunta No. 7. ¿Antes de proporcionar asistencia se realiza un estudio de necesidades o diagnóstico en las municipalidades?

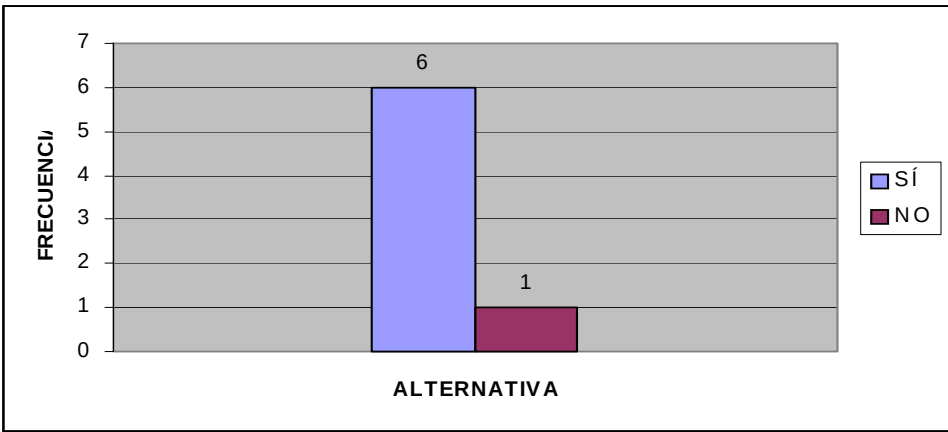


Objetivo: Indagar si los técnicos del ISDEM hacen un estudio de necesidades previo al desarrollo de la asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 86% respondió que sí, contra un 14% que dijo no.

Pregunta No. 8. ¿Elabora un Plan antes de desarrollar una asistencia?

Objetivo: Explorar el porcentaje de asesores que planifican su trabajo

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

ANÁLISIS: El 100% de asesores manifestó que efectivamente planifican su trabajo

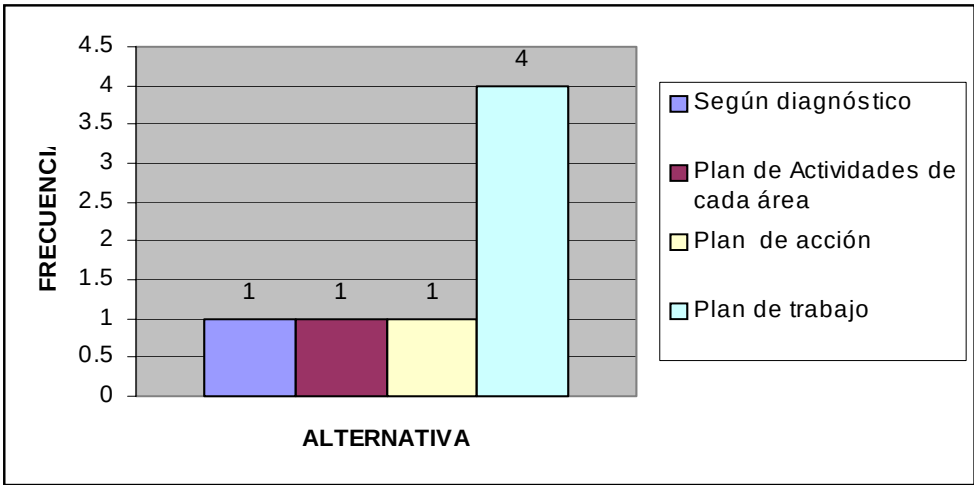
Pregunta No. 9. ¿Qué tipo de Plan elabora?

Objetivo: Determinar los tipos de planes que elaboran los asesores del ISDEM en su trabajo

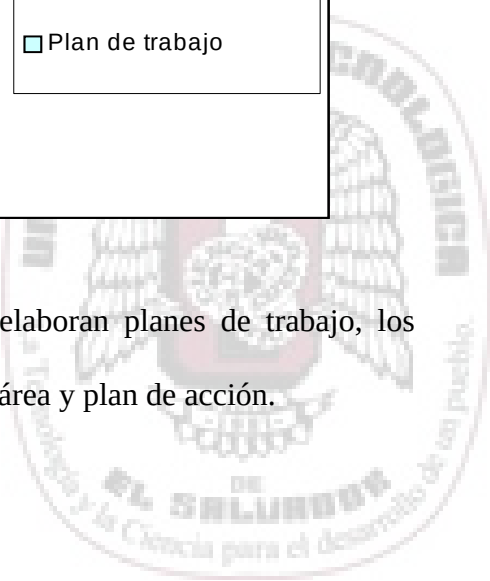
Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Según diagnóstico	1	14
Plan de Actividades de cada área	1	14
Plan de acción	1	14
Plan de trabajo	4	57
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% de encuestados manifestó que elaboran planes de trabajo, los demás dijeron que: según el diagnóstico, planes de cada área y plan de acción.



Pregunta No. 10. ¿Qué tipo de métodos utiliza para brindar asistencia?

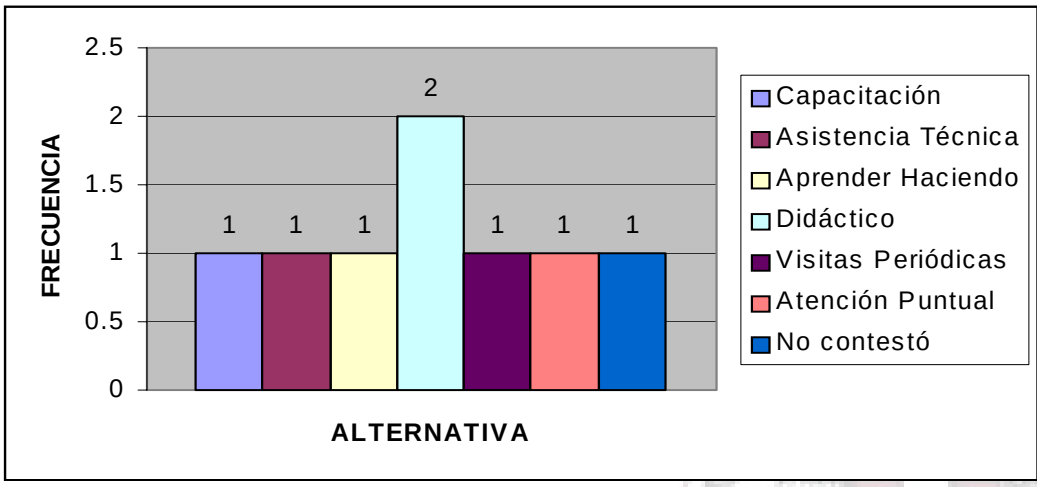
Objetivo: Investigar los diferentes tipo de métodos que utilizan los técnicos del ISDEM, para brindar asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	1	13
Asistencia Técnica	1	13
Aprender Haciendo	1	13
Didáctico	2	22
Visitas Periódicas	1	13
Atención Puntual	1	13
No contestó	1	13
TOTAL	8	100

Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 25% manifestó que brindan la asistencia a través de la capacitación, el 25% usa el método didáctico, los demás usan los métodos: Asistencia técnica, aprender

haciendo, visitas periódicas y atención puntual. El equipo investigador considera que, el único método válido es “aprender haciendo”, el cual es frecuentemente usado también en la capacitación.

Pregunta No. 11. ¿El contenido de la asistencia tiene aplicación práctica para los trabajadores municipales?

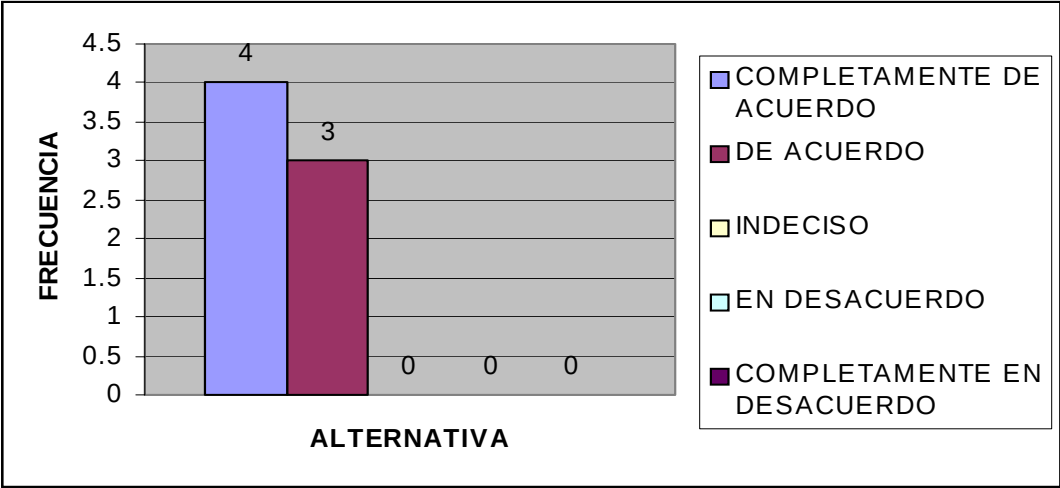
Objetivo: Determinar el grado de aplicación del contenido de la asistencia en la labor municipal

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	4	57
DE ACUERDO	3	43
INDECISO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	7	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 100% de los encuestados está de acuerdo o completamente de acuerdo.

Pregunta No. 12. ¿Domina usted, el contenido de la asistencia que proporciona?

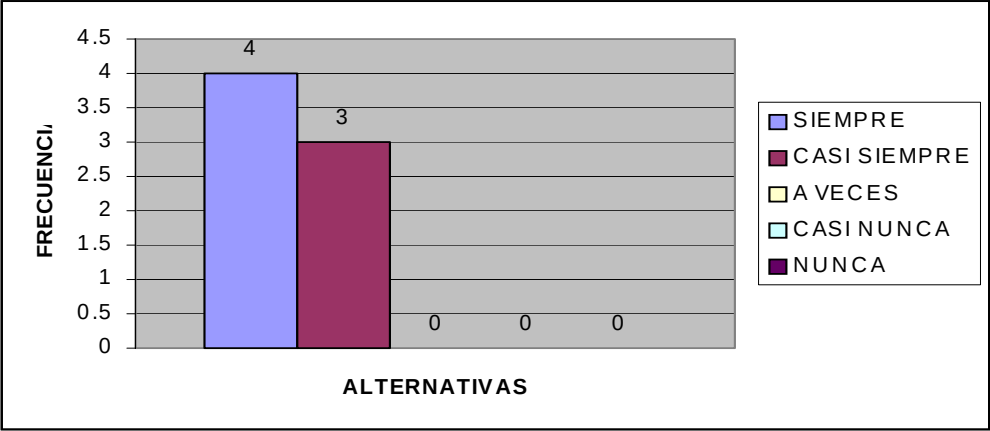
Objetivo: Explorar el nivel de apropiamiento del contenido que desarrollan durante la asistencia, los asesores municipales.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	57
CASI SIEMPRE	3	43
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 100% de los encuestados, opinó que domina los contenidos de la asistencia que proporciona a los municipios.

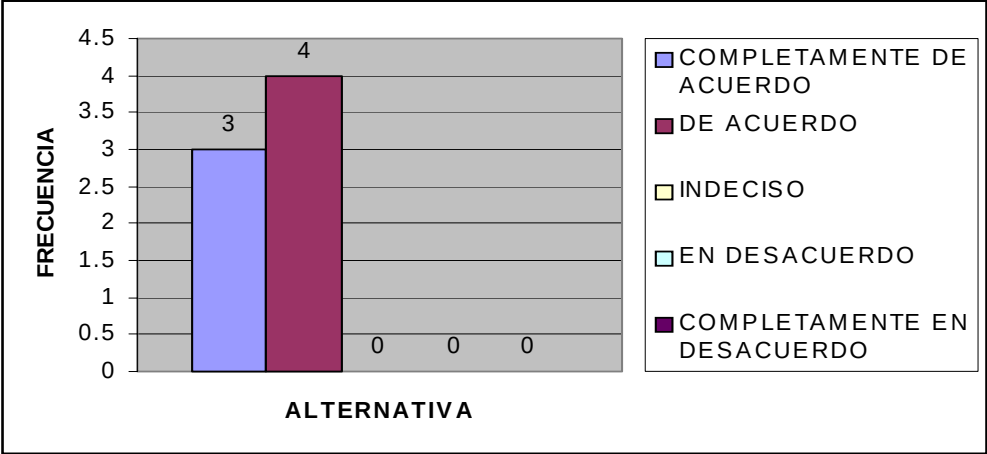
Pregunta No. 13. ¿Los medios empleados (equipo, materiales y recursos) durante la asistencia son similares a los que se usan en la alcaldía?

Objetivo: Cuantificar los funcionarios que han recibido asistencia técnica por personal del ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	3	43
DE ACUERDO	4	57
INDECISO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% está de acuerdo en que los medios empleados durante la asistencia son similares a los que se usan en la alcaldía, y el 43% está completamente de acuerdo.

Pregunta No. 14. ¿Hace una evaluación posterior a la asistencia que ha brindado?

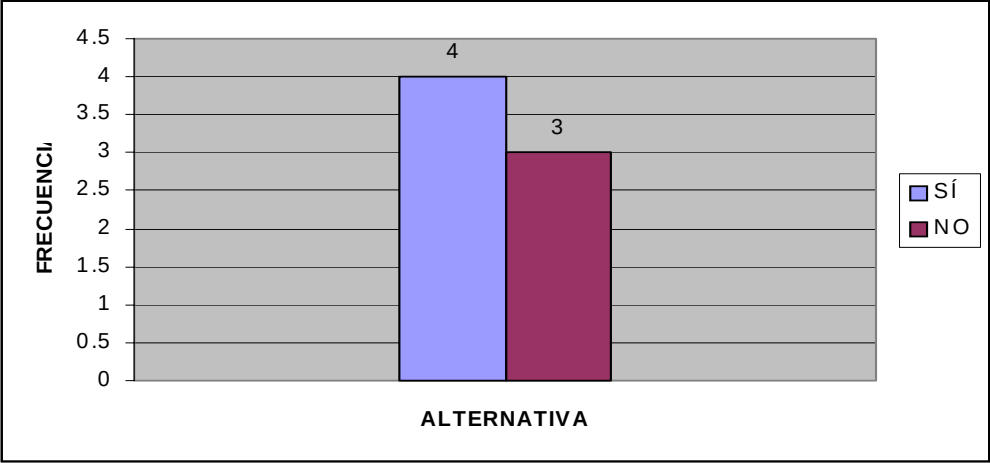
Objetivo: Determinar si los técnicos del ISDEM, evalúan la asistencia que proporcionan a las municipalidades.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	4	57
NO	3	43
TOTAL	7	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 57% afirma que los técnicos del ISDEM evalúan la asistencia que han brindado contra un 43% que no lo hace.

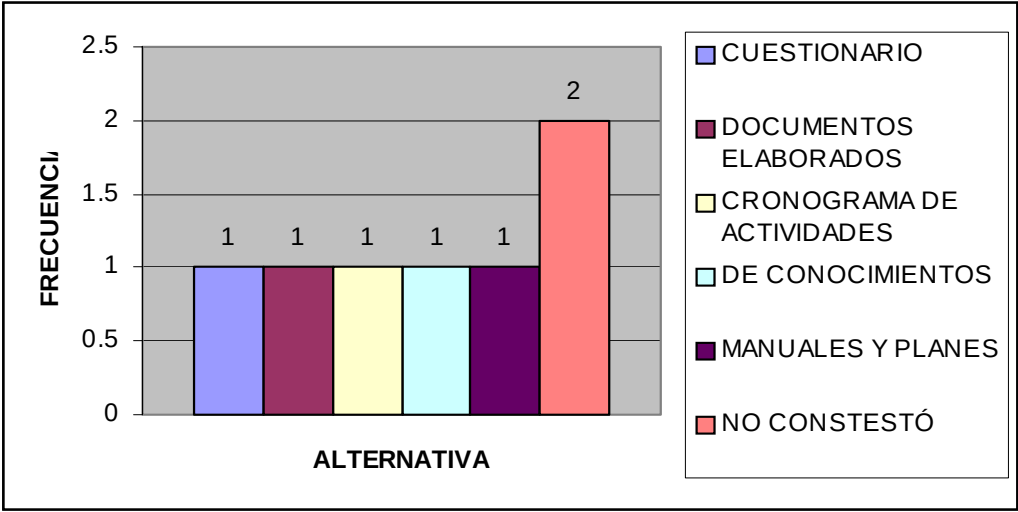
Pregunta No. 15. ¿Qué tipo de instrumentos de evaluación de asistencia conoce?

Objetivo: Determinar los instrumento que utilizan los asesores de ISDEM, para evaluar la asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUESTIONARIO	1	14
DOCUMENTOS ELABORADOS	1	14
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1	14
DE CONOCIMIENTOS	1	14
MANUALES Y PLANES	1	14
NO CONTESTÓ	2	29
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 29% de los encuestados no pudo responder la interrogante planteada, debido quizá a que desconocen los tipos de instrumentos de evaluación de asistencia municipal. Un 14% mencionó que utiliza los cuestionarios, el resto dio respuestas vagas, por lo que se deduce el desconocimiento de los tipos de instrumentos de evaluación

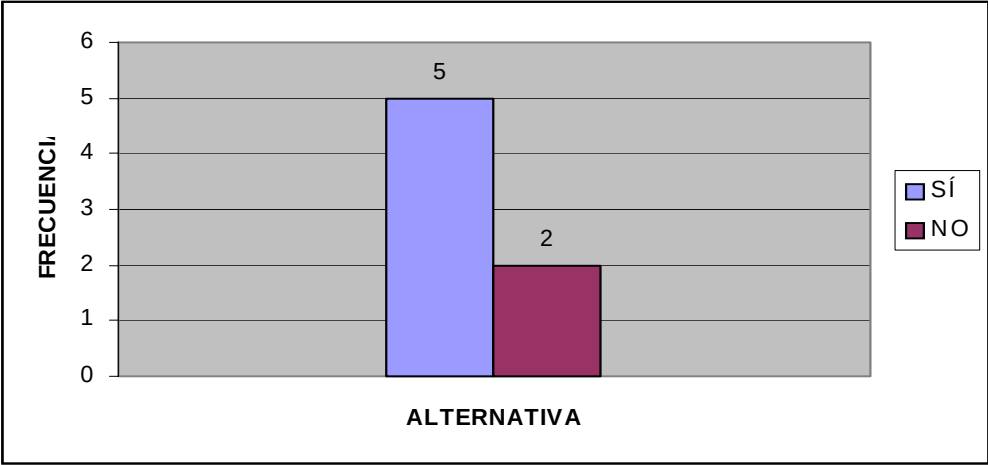
Pregunta No. 16. ¿Realiza seguimiento de la asistencia?

Objetivo: Verificar si los asesores del ISDEM, realizan seguimiento a los servicios de asistencia que proporcionan.

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	71
NO	2	29
TOTAL	7	100

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 71% respondió que sí le dan seguimiento a la asistencia, contra un 29% que respondió negativamente.

Pregunta No. 17. ¿Qué instrumentos de seguimiento conoce?

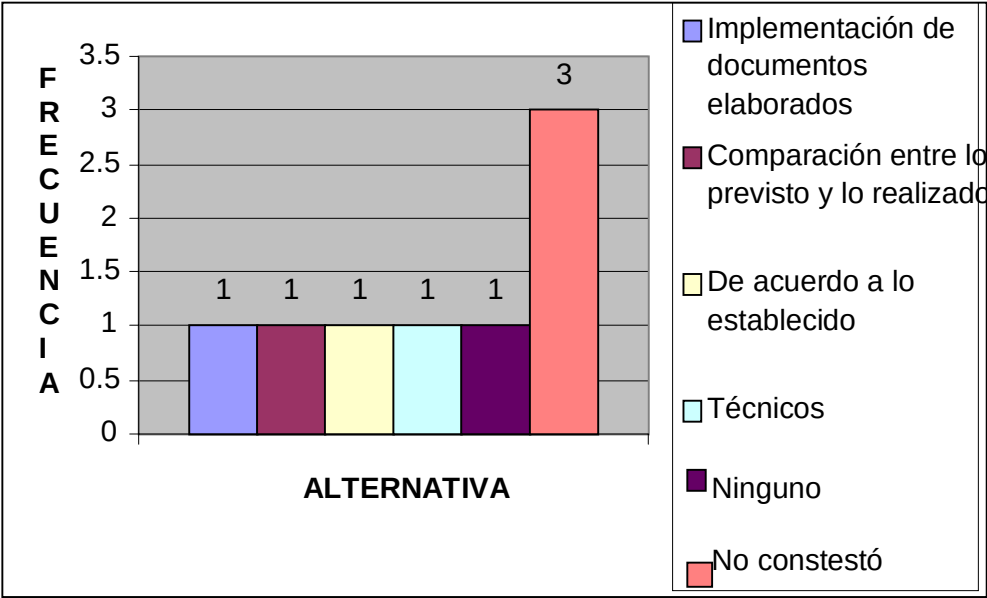
Objetivo: Identificar los tipos de instrumentos de seguimiento que utilizan los técnicos del ISDEM

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Implementación de documentos elaborados	1	13
Comparación entre lo previsto y lo realizado	1	13
De acuerdo a lo establecido	1	13
Técnicos	1	13
Ninguno	1	13
No contestó	3	35
TOTAL	8	100

Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.

Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 38% no supo responder, lo que supone el desconocimiento de los instrumentos de seguimiento, los demás dieron respuestas vagas, por lo que se deduce que también desconocen de dichos instrumentos.

Pregunta No. 18. ¿Qué opina de la calidad de la asistencia que usted brinda?

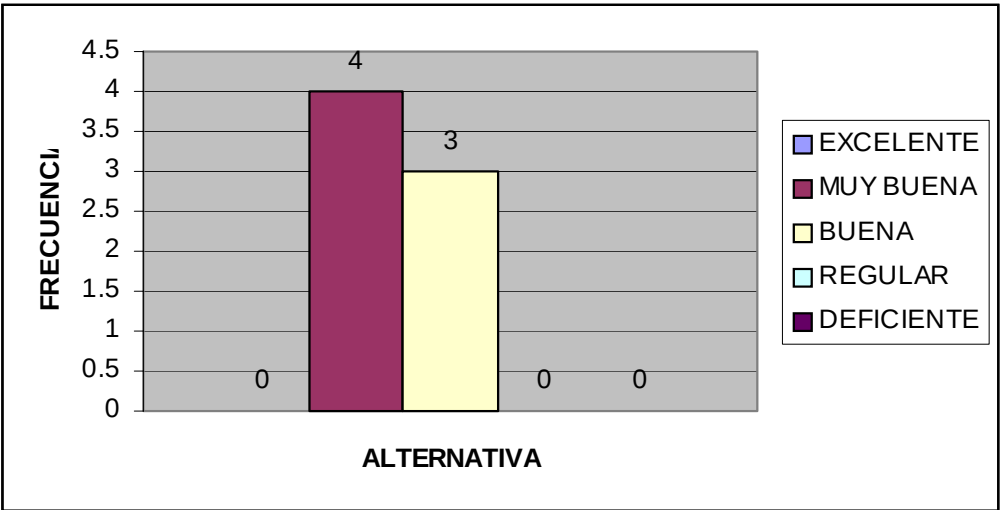
Objetivo: Que los asesores del ISDEM auto evalúen la calidad de la asistencia que brindan.



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
MUY BUENA	4	57
BUENA	3	43
REGULAR	0	0
DEFICIENTE	0	0
TOTAL	7	100

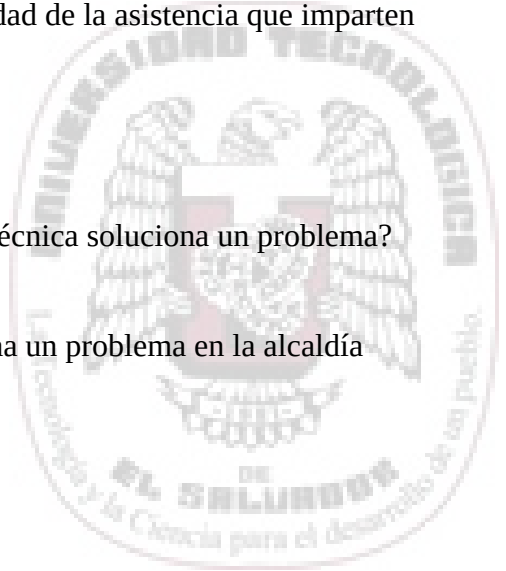
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 100% de encuestados opina que la calidad de la asistencia que imparten está en la escala de muy buena o buena.

Pregunta No. 19. ¿Considera que la asistencia técnica soluciona un problema?

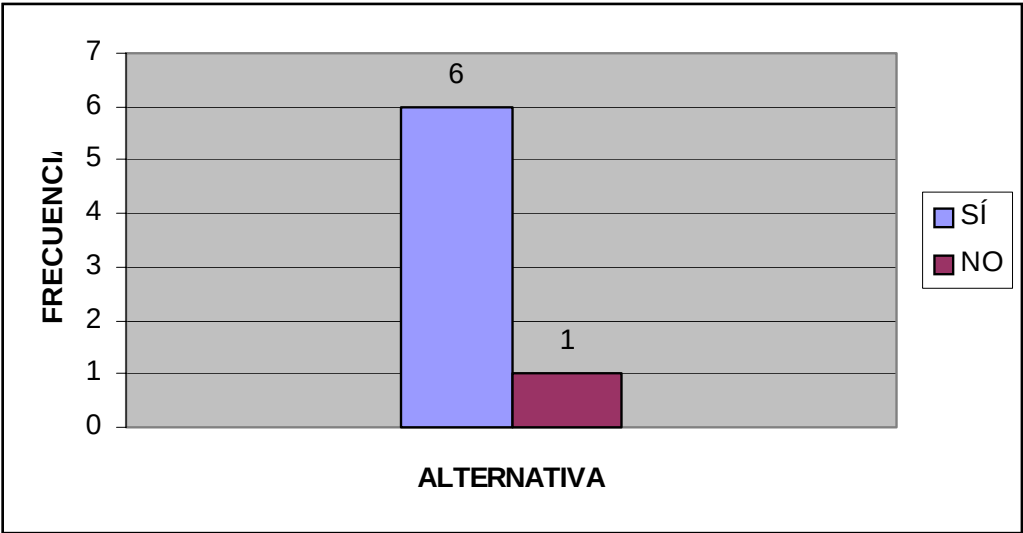
Objetivo: Determinar si la asistencia brindada soluciona un problema en la alcaldía



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

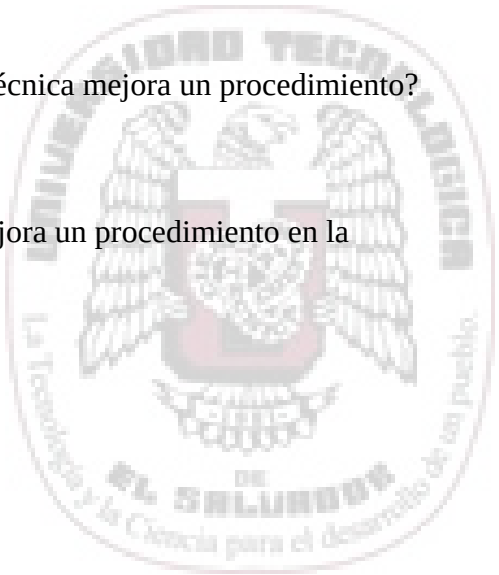
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 86% respondió que la asistencia técnica si soluciona problemas, el 14% respondió que no.

Pregunta No. 20. ¿Considera que la asistencia técnica mejora un procedimiento?

Objetivo: Determinar si con la asistencia técnica se mejora un procedimiento en la alcaldía



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

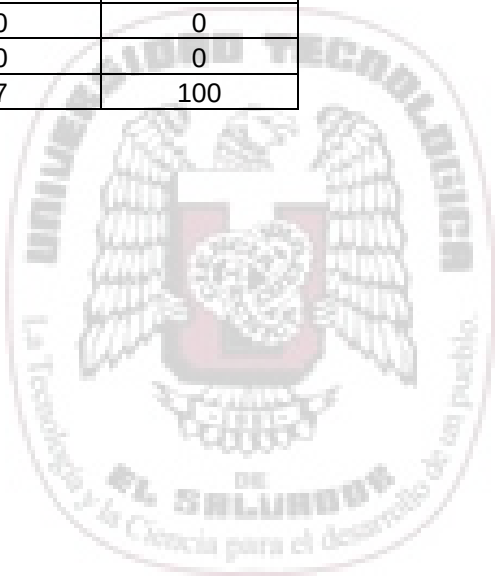
ANÁLISIS: El 100% manifestó que la asistencia que proporcionan a las municipalidades mejora un procedimiento.

Pregunta No. 21. ¿Después de la asistencia, percibe que los usuarios de la misma, se sienten plenamente satisfechos?

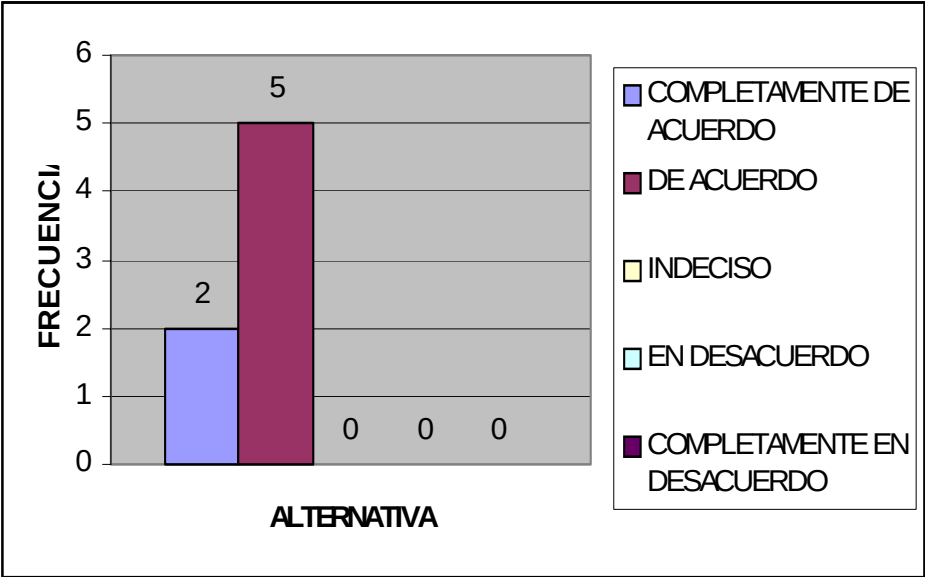
Objetivo: Investigar si los asesores municipales perciben el grado de satisfacción de los usuarios de la asistencia

Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	29
DE ACUERDO	5	71
INDECISO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	7	100



Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 71% está de acuerdo en que perciben la satisfacción plena de los usuarios de la asistencia, contra un 29% que no lo percibe.

Pregunta No. 22. ¿Se siente usted satisfecho por la forma en qué brinda asistencia a las municipalidades?

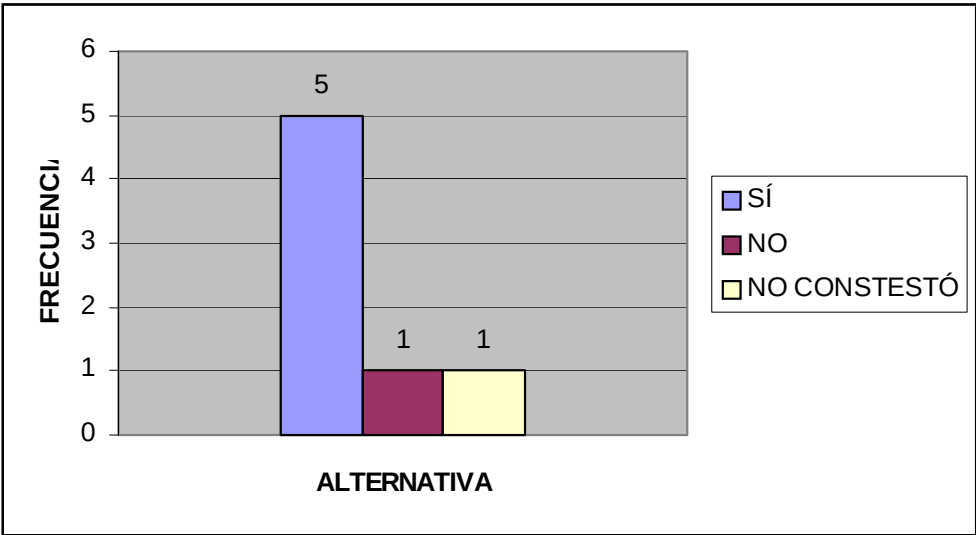
Objetivo: Investigar el nivel de satisfacción de los asesores del ISDEM, con relación al método que usan para dar asistencia.



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	71
NO	1	14
NO CONSTESTÓ	1	14
TOTAL	7	100

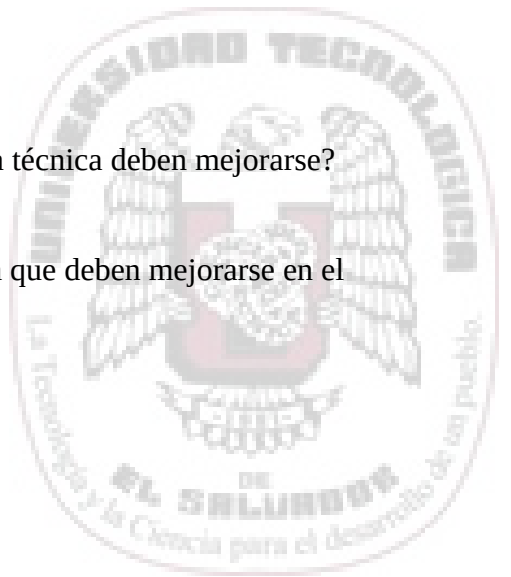
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 71% se sienten satisfechos con la forma en qué brindan asistencia, un 14% no lo está y otro 14% no contestó

Pregunta No. 23. ¿Qué aspectos de la asistencia técnica deben mejorarse?

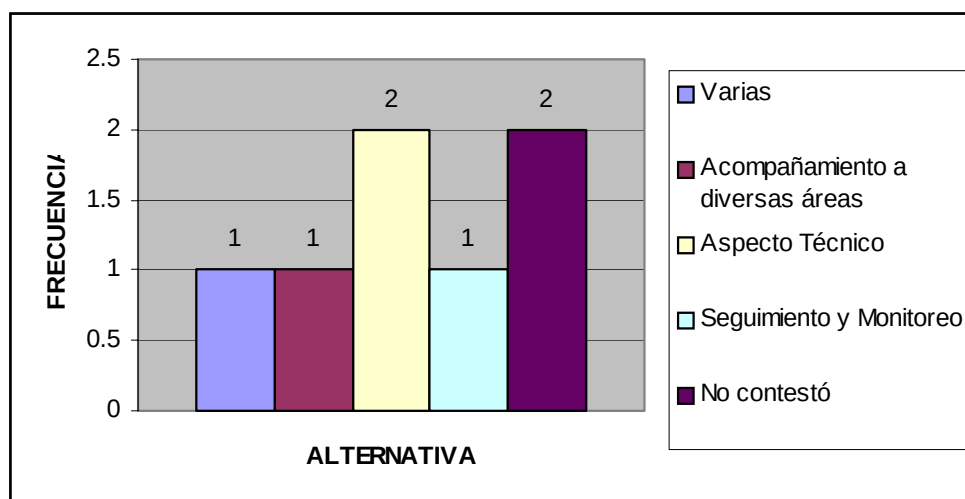
Objetivo: Explorar los aspectos de la asistencia técnica que deben mejorarse en el ISDEM



Resultados Obtenidos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Varias	1	14
Acompañamiento a diversas áreas	1	14
Aspecto Técnico	2	29
Seguimiento y Monitoreo	1	14
No contestó	2	29
TOTAL	7	100

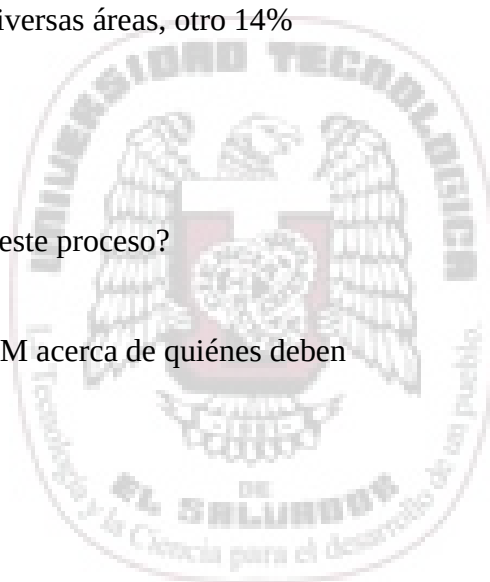
Representación Gráfica:



ANÁLISIS: El 29% contestó que debe mejorarse el aspecto técnico, otro 29% no contestó, un 14% respondió que el acompañamiento a diversas áreas, otro 14% seguimiento y monitoreo.

Pregunta No. 24. ¿Quiénes deben participar en este proceso?

Objetivo: Explorar la opinión de los técnicos del ISDEM acerca de quiénes deben participar en un proceso de mejora de la asistencia.

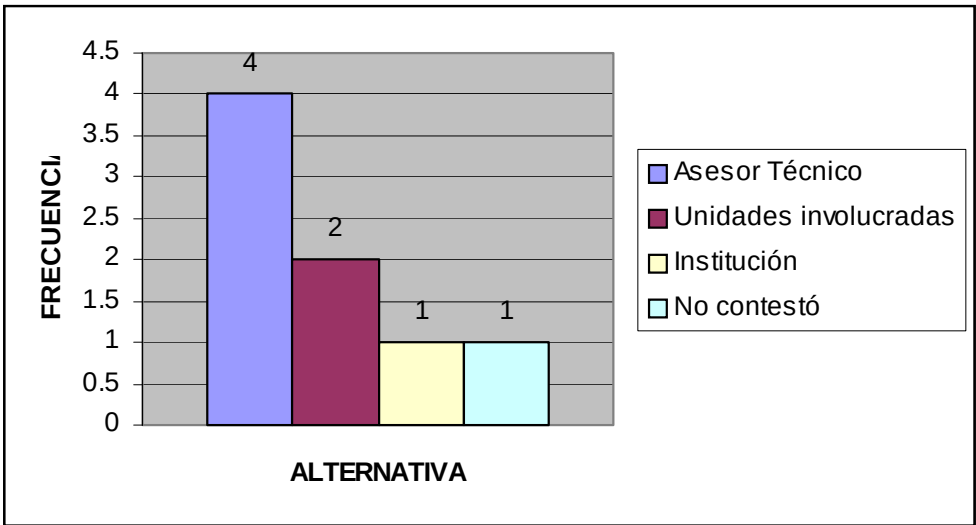


Resultados Obtenidos:

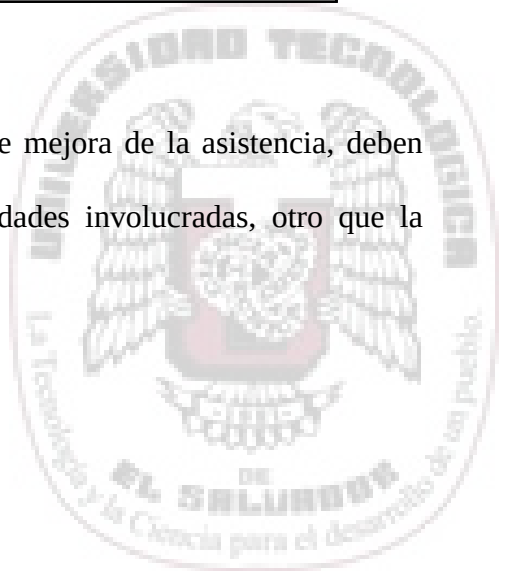
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesor Técnico	4	50
Unidades involucradas	2	25
Institución	1	13
No contestó	1	13
TOTAL	8	100

Nota: La frecuencia en este cuadro cambia con respecto al total de datos, ya que el tipo de pregunta, da la oportunidad de responder con una o varias opciones.

Representación Gráfica:



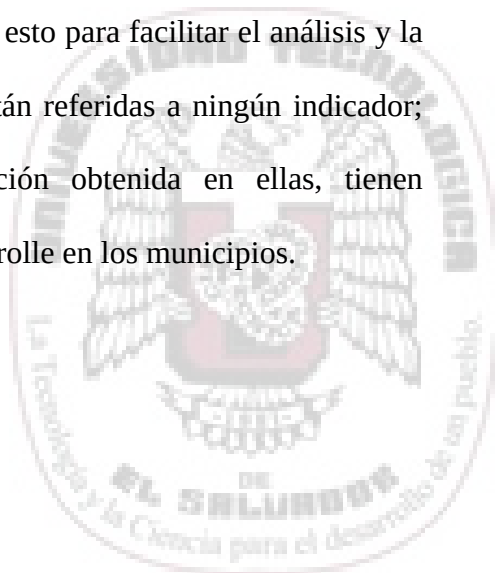
ANÁLISIS: El 50% respondió que, en un proceso de mejora de la asistencia, deben participar los asesores técnicos; un 25% que las unidades involucradas, otro que la institución y uno se abstuvo de contestar.



I. ANÁLISIS DE DATOS CONSOLIDADOS (RESULTADOS EXPRESADOS EN PORCENTAJES)

Se aplicaron tres instrumentos para investigar el impacto de la asistencia técnica que ofrece el ISDEM. El primero de ellos se dirigió a los empleados de las alcaldías en estudio; el segundo, se dirigió a los funcionarios de las mismas y el tercero a los asesores técnicos (ISDEM) de la región a la cual pertenecen las municipalidades investigadas. Con esto se pretendió abordar el problema de investigación desde una perspectiva más completa, involucrando a los principales sujetos que participan en el proceso de asistencia. Las preguntas de los cuestionarios giraron alrededor de los indicadores previamente definidos, por lo cual consideramos que es un análisis válido.

A continuación se presenta el análisis de datos de acuerdo a los indicadores que se plantearon, donde se examinó cada uno de ellos a través de una o más preguntas de los diferentes cuestionarios. Los datos de los cuadros están expresados en porcentajes, en algunos no se presenta la totalidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, sino solamente las respuestas con mayores porcentajes; esto para facilitar el análisis y la comprensión de los mismos. Algunas preguntas no están referidas a ningún indicador; sin embargo, se han incluido, porque la información obtenida en ellas, tienen importancia para futuras asistencia que el ISDEM desarrolle en los municipios.



VARIABLE SEXO

ALTERNATIVAS	FORMA 1 EMPLEADOS	FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM
MASCULINO	42	63	57
FEMENINO	58	37	43

ANÁLISIS

Se observa que en el ámbito de empleados que han recibido asistencia, la mayoría son mujeres; sin embargo, en el ámbito de funcionarios predominan los hombres, al igual que en los técnicos de ISDEM. Se concluye entonces que los mejores cargos y los de mayor remuneración están en manos de hombres y no de mujeres, demostrando que no hay equidad de género.

VARIABLE CARGO

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
Auxiliar de Contabilidad	19	Jefe de Contabilidad	13	Asesor Municipal	43
Auxiliar de Tesorería	12	Alcalde	11	Asesor de Informática	14
Auxiliar de Cuentas Corrientes	8	Secretario Municipal	11	Asesor jurídico	14



ANÁLISIS

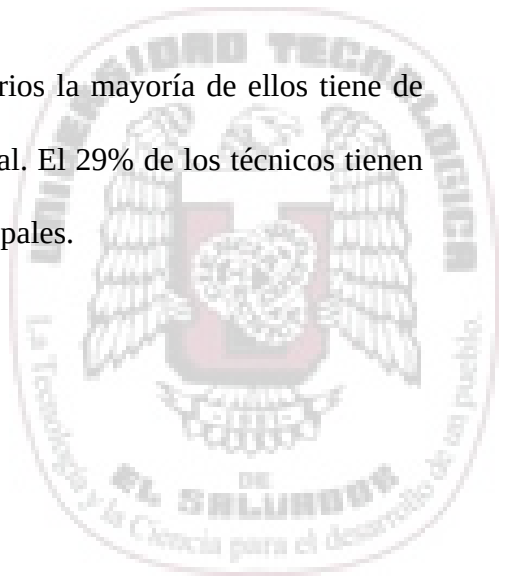
Se puede observar que en el ámbito de empleados, la Asistencia Técnica se ha impartido en su mayoría a auxiliares de contabilidad, así mismo, en el ámbito de funcionarios se observa que la Asistencia la han recibido los jefes del departamento de contabilidad. Por otra parte en lo que respecta a los técnicos del ISDEM la mayoría se desempeñan como asesores en las diferentes áreas municipales.

VARIABLE: TIEMPO DE LABORAR EN LA ALCALDÍA

ALTERNATIVAS	FORMA 1 EMPLEADOS	FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM
Más de 5 años	54	41	29
De 3 a 5 años	27	39	57
De 1 a 3 años	12	17	14

ANÁLISIS

Se observa que en el ámbito de empleados y funcionarios la mayoría de ellos tiene de entre tres y más de cinco años de experiencia municipal. El 29% de los técnicos tienen más de cinco años de experiencia como asesores municipales.



VARIABLE: NIVEL ACADÉMICO

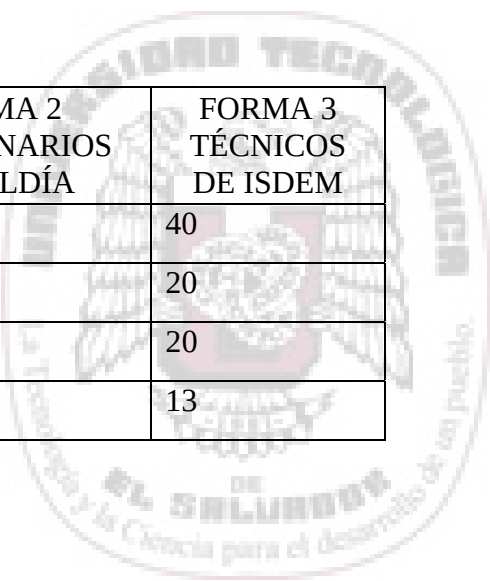
ALTERNATIVAS	FORMA 1 EMPLEADOS	FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM
Menor de Bachillerato	8	11	0
Bachiller titulado	65	41	0
Técnicos	4	4	0
Estudios universitarios	23	10	43
Graduado Universitario	0	26	57

ANÁLISIS

Se puede observar que en el ámbito de empleados el 65% son bachilleres y tienen estudios universitarios, observando que el 41% de los funcionarios son bachilleres titulados, destacando que el 26% poseen títulos universitarios. El dato que destaca es que de los técnicos del ISDEM el 57% son graduados universitarios y un 43% cursan estudios superiores.

INDICADOR: TIPO DE ASISTENCIA

ALTERNATIVAS	FORMA 1 EMPLEADOS	FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM
Técnica	26	30	40
Administrativa	27	33	20
Financiera	29	15	20
Jurídica	18	13	13



ANÁLISIS

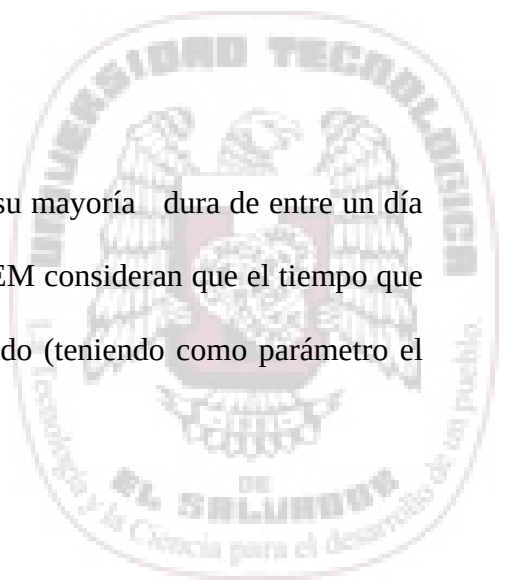
El cuadro anterior revela información relacionada con el tipo de Asistencia que se está brindando a las municipalidades por parte del ISDEM, destacando la asistencia financiera, administrativa y técnica entre los empleados; y la administrativa y técnica entre los funcionarios municipales. Los asesores del ISDEM se identifican con el tipo de asistencia técnica ya que el 40% se especializan en ello.

INDICADOR: DURACIÓN DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Cuánto tiempo duró la asistencia?		¿El tiempo para brindar la asistencia es adecuado?	
No contestó	19	Completamente de acuerdo	29
1 día	27	De Acuerdo	43
3 días	12	Indeciso	14
5 días	8	En desacuerdo	14
1 mes	8	Completamente en desacuerdo	0

ANÁLISIS

Referente al tiempo de asistencia se hace notar que en su mayoría dura de entre un día y una semana laboral. Por su lado los técnicos del ISDEM consideran que el tiempo que se le dedica a una determinada asistencia es el adecuado (teniendo como parámetro el cuadro anterior)

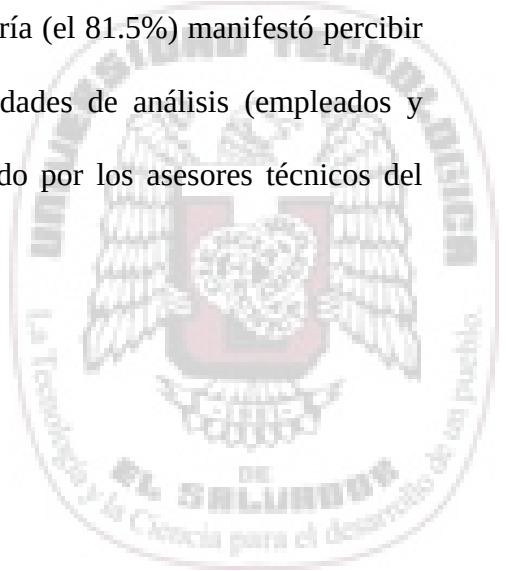


INDICADOR: OBJETIVO DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Cuál fue el objetivo de la asistencia?		¿Percibió claramente los objetivos de la asistencia?		¿Elabora un plan antes de desarrollar la asistencia?	
No contestó	15	Sí	81.5	Sí	100
Mejorar el servicio al cliente	12	No	14.8	No	0
Aprender computación	15	No contestó	3.7	¿Qué tipo de Plan elabora?	
Mejorar el sistema de trabajo	7			Plan de Trabajo	57
				Según diagnóstico	14
				De acción	14
				De actividades	14

ANÁLISIS

Dada la amplitud de respuestas obtenidas en el ámbito de empleados, se presentan únicamente los datos más observados, de esta manera se descubrió que la mayoría pudo definir el objetivo de la última asistencia recibida. Por otro lado en el ámbito de funcionarios, la pregunta fue más específica, y la mayoría (el 81.5%) manifestó percibir claramente los objetivos de la asistencia. Ambas unidades de análisis (empleados y funcionarios) con sus respuestas afirman lo evidenciado por los asesores técnicos del ISDEM, al afirmar que el 100% planifica su trabajo.

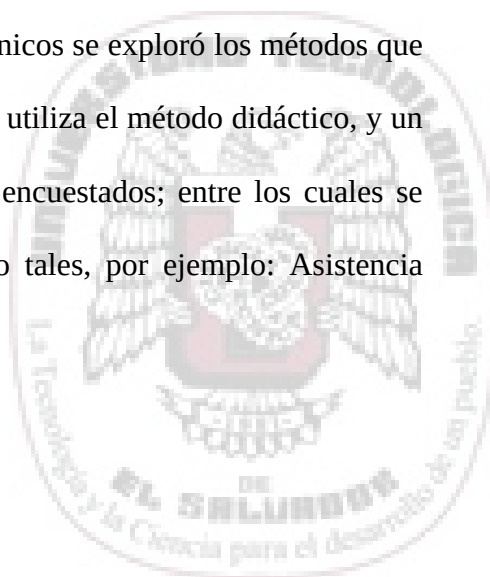


INDICADOR: MÉTODO DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Los asesores de ISDEM se dieron a entender fácilmente?		¿El método usado por ISDEM es el más apropiado?		¿Qué tipo de métodos utiliza para brindar asistencia?	
Completamente de acuerdo	35	Completamente de acuerdo	15	Didáctico	22
De acuerdo	61	De acuerdo	59	Asistencia técnica	13
Indeciso	4	Indeciso	13	Aprender haciendo	13
En desacuerdo	0	En desacuerdo	11	Capacitación	13
Completamente en desacuerdo	0	Completamente en desacuerdo	2	Visitas periódicas	13
				Atención Puntual	13
				No contestó	13

ANÁLISIS

El 96% de los empleados considera que los asesores del ISDEM se dieron a entender fácilmente, lo cual implica que el método utilizado es el apropiado, no obstante el 74% de los funcionarios están de acuerdo o completamente de acuerdo con el método utilizado por el ISDEM. Con relación a los asesores técnicos se exploró los métodos que utilizan para brindar asistencia encontrando que el 22% utiliza el método didáctico, y un 13% para los restantes métodos mencionados por los encuestados; entre los cuales se encuentran algunos que no pueden considerarse como tales, por ejemplo: Asistencia técnica, visitas periódicas y atención puntual.



INDICADOR: IDONEIDAD DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
9. ¿La asistencia proporcionada por el ISDEM es la que usted necesitaba?		7. ¿Se ha realizado en el municipio un estudio previo de necesidades de asistencia?		¿Antes de dar asistencia, se realiza un estudio de necesidades en la municipalidad?	
Completamente de acuerdo	42	Sí	83	Sí	100
De acuerdo	50	No	17	No	0
Indeciso	0				
En desacuerdo	0				
Completamente en desacuerdo	8				

ANÁLISIS

Se puede observar que los empleados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que recibieron la asistencia que en su oportunidad necesitaban, asimismo los funcionarios, manifiestan, en su mayoría haber realizado un estudio de necesidades de asistencia, así también los asesores del ISDEM afirman en un 100% que primero realizan un estudio de necesidades, haciendo notar que existe un diagnóstico previo lo cual es de suma importancia para adecuar la asistencia respectiva.

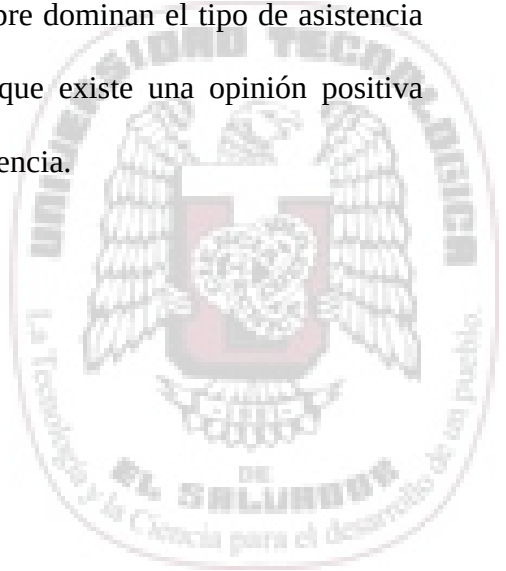


INDICADOR: IDONEIDAD DE LOS ASESORES

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Los asesores de ISDEM, dominaban el contenido abordado?		¿Qué opina de la capacidad de los técnicos que brindan asistencia?		¿Domina usted el tipo de asistencia que proporciona?	
Completamente de acuerdo	42	Excelente	13	Siempre	57
De acuerdo	50	Muy buena	37	Casi siempre	43
Indeciso	4	Buena	39	A veces	0
En desacuerdo	4	Regular	11	Casi nunca	0
Completamente en desacuerdo	0	Deficiente	0	Nunca	0

ANÁLISIS

DeL 100% de los empleados, el 92% dice estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que los asesores del ISDEM dominan la temática, asimismo los funcionarios califican de buena y muy buena la capacidad de los técnicos, de igual forma se puede observar que los técnicos manifestaron que siempre y casi siempre dominan el tipo de asistencia que ellos proporcionan, estos resultados demuestran que existe una opinión positiva entre el que ofrece y el que recibe alguna forma de asistencia.



INDICADOR: ADECUACIÓN DE LOS MEDIOS EMPLEADOS

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
12 ¿Los medios empleados por los técnicos del ISDEM, eran similares a los que utilizan en la alcaldía?		13. ¿Los medios empleados por los técnicos del ISDEM, eran similares a los que utilizan en la alcaldía?	
Completamente de acuerdo	23	Completamente de acuerdo	43
De acuerdo	58	De acuerdo	57
Indeciso	8	Indeciso	0
En desacuerdo	6	En desacuerdo	0
Completamente en desacuerdo	5	Completamente en desacuerdo	0

ANÁLISIS

El 81% de los empleados respondieron que los medios utilizados por los técnicos del ISDEM son similares a los empleados por ellos en su puesto de trabajo, existiendo un porcentaje menor que opina lo contrario. Por el lado de los asesores, ellos opinan que los medios son similares con los utilizados en las alcaldías (43% completamente de acuerdo y 57% de acuerdo)



INDICADOR: OPORTUNIDAD DE LA ASISTENCIA

16. ¿Se recibió la asistencia de manera oportuna	
ALTERNATIVAS	FORMA 1 EMPLEADOS
Sí	66
No	32
No contestó	2

ANÁLISIS

El 66% de los empleados manifestaron que la asistencia se recibió de manera oportuna teniendo como base la necesidad de la misma, y un 32% manifestó que la asistencia no se recibió oportunamente.

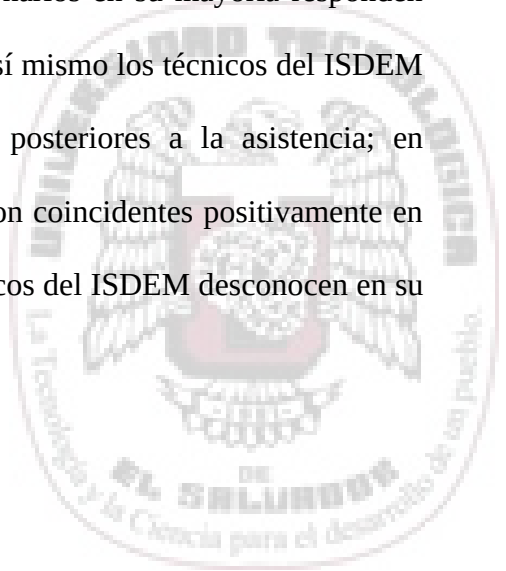


INDICADOR: EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Los asesores del ISDEM hicieron una evaluación al finalizar la asistencia?				¿Hace una evaluación posterior a la asistencia que ha brindado?	
Sí	54	Sí	67	Sí	57
No	42	No	33	No	43
No contestó	4			¿Qué instrumentos de evaluación conoce?	
				Cuestionario	14
				Documentos elaborados	14
				Cronograma de actividades	14
				De conocimientos	14
				Manuales y planes	14
				No contestó	30

ANÁLISIS

Se observó que por el lado de los empleados y funcionarios en su mayoría responden que sí se hacen evaluaciones al finalizar la asistencia, así mismo los técnicos del ISDEM en su mayoría dicen que sí se hacen evaluaciones posteriores a la asistencia; en conclusión se observa que los tres sujetos de estudio son coincidentes positivamente en sus respuestas, también se puede observar que los técnicos del ISDEM desconocen en su totalidad sobre instrumentos de evaluación.

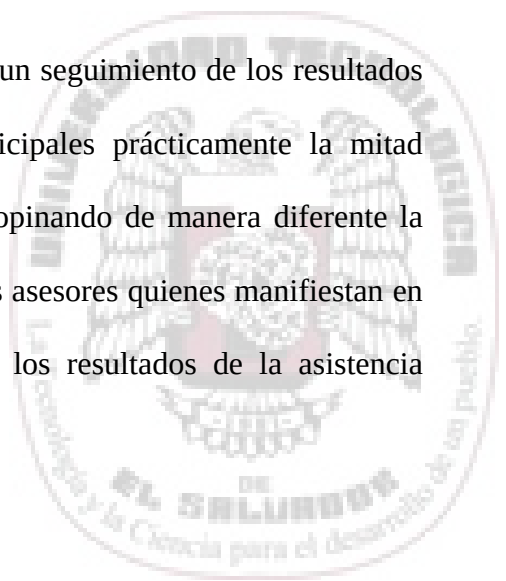


INDICADOR: SEGUIMIENTO DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Después de cierto tiempo, le han preguntado los técnicos de ISDEM acerca de los resultados de la asistencia anterior?				¿Realiza seguimiento de la asistencia?	
Sí	54	Sí	48	Sí	71
No	46	No	50	No	29
		No contestó	2	¿Qué instrumentos de seguimiento conoce?	
				Implementación de documentos elaborados	13
				Comparación entre lo previsto y lo realizado	13
				De acuerdo con lo establecido	13
				Técnicos	13
				Ninguno	13
				No contestó	35

ANÁLISIS

En cuanto a si los asesores del ISDEM han mantenido un seguimiento de los resultados de la asistencia, los empleados y funcionarios municipales prácticamente la mitad considera que sí existe un seguimiento de la misma, opinando de manera diferente la otra mitad; contrastando todo esto con la opinión de los asesores quienes manifiestan en un 71% que sí hacen un seguimiento para verificar los resultados de la asistencia



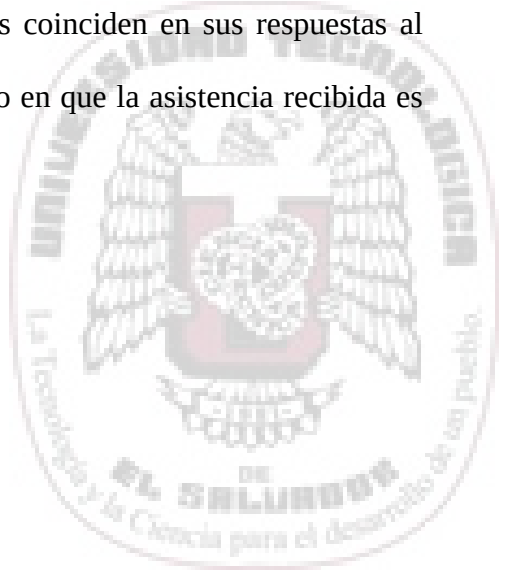
impartida o proporcionada. Por otro lado queda claro que los técnicos del ISDEM desconocen acerca de los instrumentos de seguimiento de asistencia.

INDICADOR: UTILIDAD DE LA ASISTENCIA

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	
¿La asistencia recibida tiene utilidad en su campo de trabajo?			
Completamente de acuerdo	46	Completamente de acuerdo	30
De acuerdo	39	De acuerdo	55
Indeciso	4	Indeciso	9
En desacuerdo	4	En desacuerdo	4
Completamente en desacuerdo	8	Completamente en desacuerdo	0
		No contestó	2

ANÁLISIS

Como se puede observar los empleados y funcionarios coinciden en sus respuestas al decir que están de acuerdo y completamente de acuerdo en que la asistencia recibida es muy útil en su campo de trabajo.



INDICADOR: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES APLICADOS

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿Ha aplicado en su trabajo conocimientos y habilidades adquiridas durante la asistencia?		¿Se estimula y permite en la alcaldía que los empleados pongan en práctica lo aprendido en la asistencia?		¿El contenido de la asistencia tiene aplicación práctica para los trabajadores municipales?	
Sí	81	Sí	85	Completamente de acuerdo	57
No	19	No	15	De acuerdo	43
				Indeciso	0
				En desacuerdo	0
				Completamente en desacuerdo	0

ANÁLISIS

Se puede observar que por el lado de los empleados el 81% responden que en su trabajo han aplicado los conocimientos adquiridos a través de la asistencia, y de esta misma manera el 85% de los funcionarios opina que el contenido de la asistencia tiene aplicación práctica en su trabajo municipal. Por otra parte, el 100% de los técnicos del ISDEM manifiestan estar de acuerdo y completamente de acuerdo — que los conocimientos adquiridos a través de la asistencia tienen aplicación práctica.



INDICADOR: PROBLEMA SOLUCIONADO

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿La asistencia resolvió un problema de desempeño en la alcaldía?				¿Considera que la asistencia técnica soluciona un problema?	
Completamente de acuerdo	35	Completamente de acuerdo	24	Sí	86
De acuerdo	46	De acuerdo	59	No	14
Indeciso	8	Indeciso	9		
En desacuerdo	8	En desacuerdo	6		
Completamente en desacuerdo	4	Completamente en desacuerdo	2		

ANÁLISIS

El 81% de los empleados y el 83% de los funcionarios manifiestan que la asistencia resolvió un problema de desempeño en la alcaldía, esto fue confirmado con el 86% de lo que opinaron los asesores del ISDEM encuestados.



INDICADOR: PROCEDIMIENTO MEJORADO

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA		FORMA 3 TÉCNICOS DE ISDEM	
¿La asistencia brindada por ISDEM ha mejorado un procedimiento?				¿Considera que la asistencia técnica mejora un procedimiento?	
Completamente de acuerdo	31	Completamente de acuerdo	20	Sí	100
De acuerdo	50	De acuerdo	59	No	0
Indeciso	4	Indeciso	11		
En desacuerdo	4	En desacuerdo	6		
Completamente en desacuerdo	11	Completamente en desacuerdo	4		

ANÁLISIS

El 81% de empleados y el 79% de funcionarios confirman que la asistencia mejoró un procedimiento en la alcaldía. Aunque los técnicos del ISDEM (100%) afirman categóricamente que se mejora un proceso o procedimiento con la asistencia impartida o proporcionada. Es de hacer notar que el 19% de empleados y el 21% de funcionarios están indecisos u opinan desfavorablemente acerca de la mejora de procedimientos.



INDICADOR: PRODUCTIVIDAD

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS ALCALDÍA	
¿Su rendimiento se ha incrementado después de la asistencia?			
Completamente de acuerdo	39	Completamente de acuerdo	18
De acuerdo	42	De acuerdo	65
Indeciso	4	Indeciso	9
En desacuerdo	4	En desacuerdo	4
Completamente en desacuerdo	11	Completamente en desacuerdo	0
		No contestó	4

ANÁLISIS

Se puede observar que funcionarios y empleados dicen estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que su rendimiento laboral se ha incrementado luego de haber recibido la asistencia que el ISDEM les ha proporcionado.



INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO

FORMA 1 EMPLEADOS		FORMA 2 FUNCIONARIOS		FORMA 3 TÉCNICOS	
¿La asistencia recibida llenó sus expectativas?		¿Después de la asistencia, percibe que los usuarios de la misma se sienten plenamente satisfechos?		¿Se siente usted satisfecho por la forma en que brinda asistencia?	
Completamente de acuerdo	31	Completamente de acuerdo	29	Sí	71
De acuerdo	58	De acuerdo	71	No	14
Indeciso	0	Indeciso	0	No contestó	14
En desacuerdo	11	En desacuerdo	0		
Completamente en desacuerdo	0	Completamente en desacuerdo	0		

ANÁLISIS

De acuerdo con los resultados, los empleados manifiestan estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que la asistencia llenó sus expectativas; así mismo los técnicos del ISDEM (el 71%) dicen sentirse satisfechos por la forma en que brindan la asistencia. Por su parte los funcionarios (100%) perciben que los usuarios de la asistencia se sienten plenamente satisfechos.



INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

FORMA 1		FORMA 2		FORMA 3	
¿Las personas que laboran en la alcaldía y utilizan los resultados de su trabajo, están satisfechos con su rendimiento después de la asistencia?				¿Domina usted el tipo de asistencia que proporciona?	
Completamente de acuerdo	42	Excelente	13	Siempre	57
De acuerdo	50	Muy buena	37	Casi siempre	43
Indeciso	4	Buena	39	A veces	0
En desacuerdo	4	Regular	11	Casi nunca	0
Completamente en desacuerdo	0	Deficiente	0	Nunca	0

ANÁLISIS

Se observa en la opinión de los empleados (92%) que hay mayor nivel de satisfacción del cliente interno, producto de la asistencia, con relación a funcionarios (50%) Por su parte los técnicos en su mayoría domina el tipo de asistencia que imparte, lo cual genera resultados positivos en los usuarios de la misma.



INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL JEFE

FORMA 1	
¿Su jefe está satisfecho con su rendimiento demostrado posterior a la asistencia?	
Completamente de acuerdo	31
De acuerdo	39
Indeciso	15
En desacuerdo	15
Completamente en desacuerdo	0

ANÁLISIS

Al examinar el grado de satisfacción de los jefes respecto a los empleados que reciben asistencia se descubrió que el 70% reaccionan positivamente al rendimiento posterior a la asistencia demostrado por sus subalternos.



J. CONCLUSIÓN

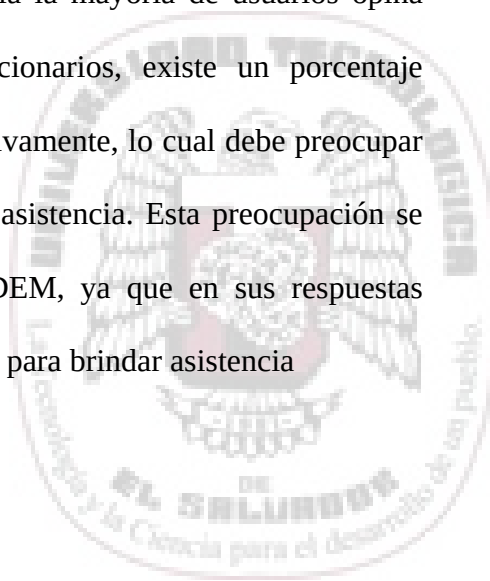
El haber explorado el problema de investigación desde el punto de vista de cada actor (empleado, funcionarios municipales, y asesores técnicos del ISDEM) de la Asistencia Técnica que brinda el ISDEM, permite hacer conclusiones válidas acerca del mismo.

Respecto al contenido de la Asistencia la mayoría de usuarios de la misma, manifestaron estar de acuerdo en que era la que ellos necesitaban.

En cuanto a los asesores, la mayoría considera que son personas muy capaces y que dominan la materia que asisten.

Con relación a los medios empleados en la asistencia, la gran mayoría de usuarios afirmó que son los idóneos para el aprovechamiento de la misma.

En lo que respecta al método utilizado en la asistencia la mayoría de usuarios opina favorablemente; sin embargo en el ámbito de funcionarios, existe un porcentaje considerable (26%) que están indecisos u opinan negativamente, lo cual debe preocupar al ISDEM y revisar el tipo de método utilizado en la asistencia. Esta preocupación se confirma, cuando se encuesta a los técnicos del ISDEM, ya que en sus respuestas demostraron desconocer los diferentes tipos de métodos para brindar asistencia

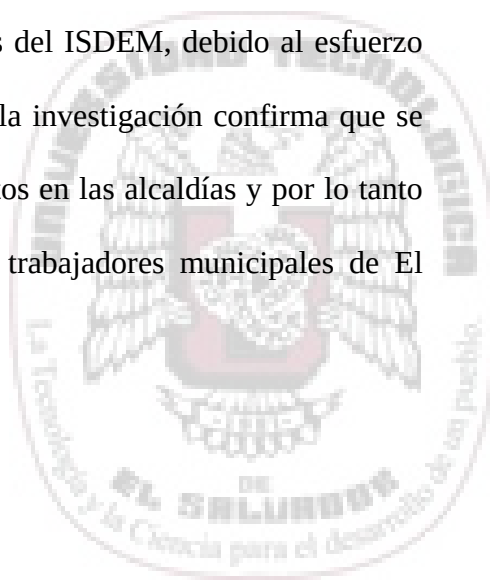


En cuanto a la utilidad de la asistencia en el campo de trabajo se manifestaron muy positivamente tanto empleados como funcionarios municipales; ya que han aplicado conocimientos y habilidades aprendidos en la misma.

En lo que concierne a la planificación de la asistencia, se encontró que los técnicos de ISDEM planifican su trabajo; no obstante desconocen los tipos de planes que se pueden utilizar y no tienen criterios uniformes en cuanto a esta actividad tan importante en su trabajo.

Relacionado a lo anterior se descubrió que la evaluación y seguimiento de la asistencia brindada es deficiente (sólo un 50% aproximadamente pudo confirmarla) Esto no permite medir eficazmente el impacto que la asistencia está generando en las municipalidades, ni descubrir las debilidades y deficiencias que la afectan. Además, se comprobó que los técnicos del ISDEM desconocen instrumentos de evaluación de la asistencia que desarrollan; lo mismo que de seguimiento.

A pesar de ello, es encomiable la labor de los técnicos del ISDEM, debido al esfuerzo que hacen por entregar un servicio de calidad; ya que la investigación confirma que se están resolviendo problemas y mejorando procedimientos en las alcaldías y por lo tanto contribuyendo a incrementar la productividad de los trabajadores municipales de El Salvador.



En conclusión, en el ISDEM necesitan de un modelo de asistencia donde la planificación y evaluación sean pilares fundamentales de su trabajo cotidiano; de un modelo de evaluación que permita medir el impacto de la asistencia en la transformación de las destrezas y actitudes de los trabajadores municipales, lo cual redundará en un eficaz y eficiente servicio de las diferentes alcaldías municipales de El Salvador.

Por su parte los técnicos del ISDEM, necesitan conocer y aplicar métodos para desarrollar asistencia e instrumentos de evaluación que los conviertan en asesores más eficaces en el logro de sus objetivos y metas de asistencia.

En el siguiente capítulo el equipo investigador propone los insumos que aplicados a la situación problemática encontrada, contribuirán a superarla de una manera eficiente y eficaz.

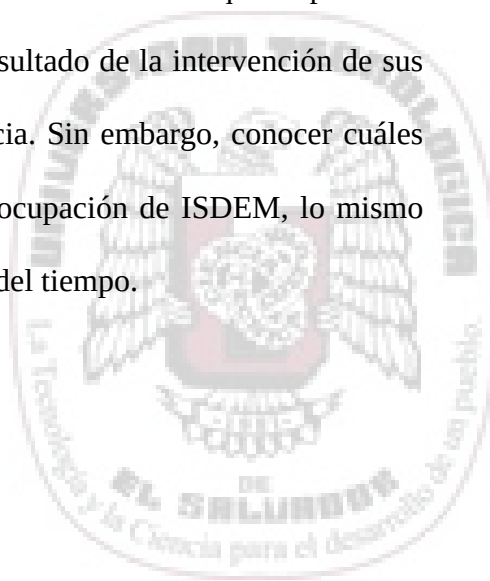


CAPITULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPAL.

A. INTRODUCCIÓN.

Para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), cubrir la demanda de asistencia técnica que requieren los 262 municipios, es una tarea prácticamente imposible debido a los limitados recursos financieros que le son asignados por el gobierno central; por ello se han visto en la necesidad de focalizar sus esfuerzos en cierto número de municipios (48 durante el año recién pasado), en los cuales a través de diagnósticos situacionales elaborados en cada municipio con la participación activa de los alcaldes, se ha podido determinar necesidades de asistencia técnica y se han priorizado aquellas que son más urgentes.

El objetivo de focalizar dichos esfuerzos es para lograr un mayor impacto en el desempeño de la administración municipal y por ende, en los usuarios de los servicios de la alcaldía. Este esfuerzo implica desarrollar procesos de evaluación que le permitan conocer objetivamente las mejoras producidas como resultado de la intervención de sus asesores en las áreas específicas que se brindó asistencia. Sin embargo, conocer cuáles cambios y con qué grado se han generado, es una preocupación de ISDEM, lo mismo que lograr que esos cambios sean permanentes a través del tiempo.

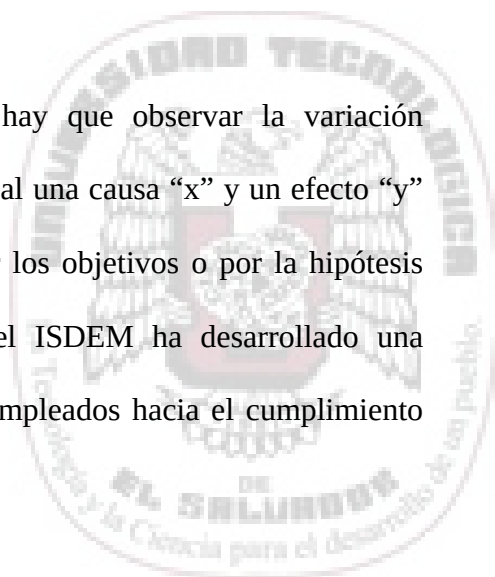


Disponer de un modelo de evaluación de impacto que sirva de guía para desarrollar las mediciones en el logro de los objetivos de asistencia, sería de gran ayuda para ISDEM, ya que les proveería de un esquema compuesto por etapas lógicas que al cumplirse, se podría conocer el impacto real que está generando la asistencia en las diferentes alcaldías intervenidas.

Para efectos de una mejor comprensión de los alcances y limitaciones de la propuesta que presentamos, es necesario hacer algunas consideraciones importantes sobre la evaluación de impacto.

La evaluación de impacto parte de la hipótesis que hay una relación causa-efecto entre una acción previa llamada en nuestro caso: asistencia técnica(causa) y los resultados concretos, objetivos y medibles de la puesta en práctica de dichas sugerencias técnicas (efectos) Sin embargo, sabemos que la relación causa-efecto en el campo de las ciencias naturales y de las ciencias sociales no es absoluta, porque existen otros factores o elementos que contribuyen u obstaculizan la obtención de esos resultados.

Además en el proceso de Evaluación de Impacto hay que observar la variación concomitante, entendida esta como el grado hasta el cual una causa “x” y un efecto “y” ocurren o varían en conjunto en la forma prevista por los objetivos o por la hipótesis bajo consideración, por ejemplo: supongamos que el ISDEM ha desarrollado una capacitación orientada a mejorar las actitudes de los empleados hacia el cumplimiento



de metas. Si captamos que las actitudes mejoran y la productividad ha aumentado, decimos que hay una variación concomitante. También hay que verificar la ocurrencia cronológica de las variables. Por ejemplo, que el mejoramiento de las actitudes no haya ocurrido antes de la capacitación, ni después de haber aumentado la productividad.

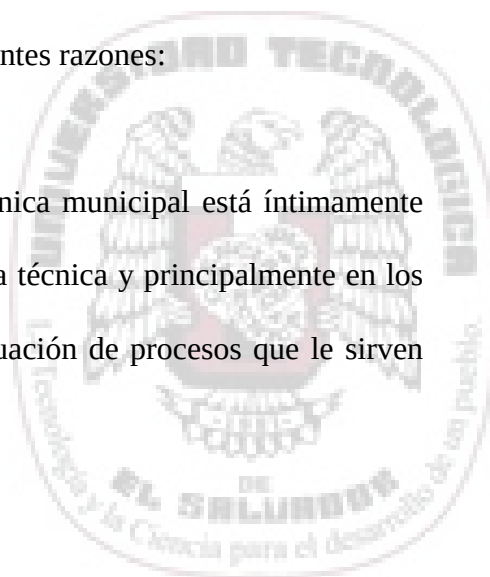
Estas dificultades que presentan las evaluaciones basados en la relación causa-efecto pueden en cierto grado aislarse haciendo estudios estadísticos posteriores, según el caso, de análisis de varianza ANOVA, análisis factorial, etc.

B. ETAPAS DEL PROCESO PARA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPAL.

El diseño de un modelo de evaluación de impacto en la asistencia técnica municipal requiere necesariamente conocer previamente el proceso de desarrollo por etapas de la asistencia técnica. Proceso que se inicia en la identificación y delimitación de problemas y culmina en la evaluación del impacto.

La descripción de este proceso se justifica por las siguientes razones:

1. La evaluación de impacto de asistencia técnica municipal está íntimamente relacionado con la ejecución de la asistencia técnica y principalmente en los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de procesos que le sirven

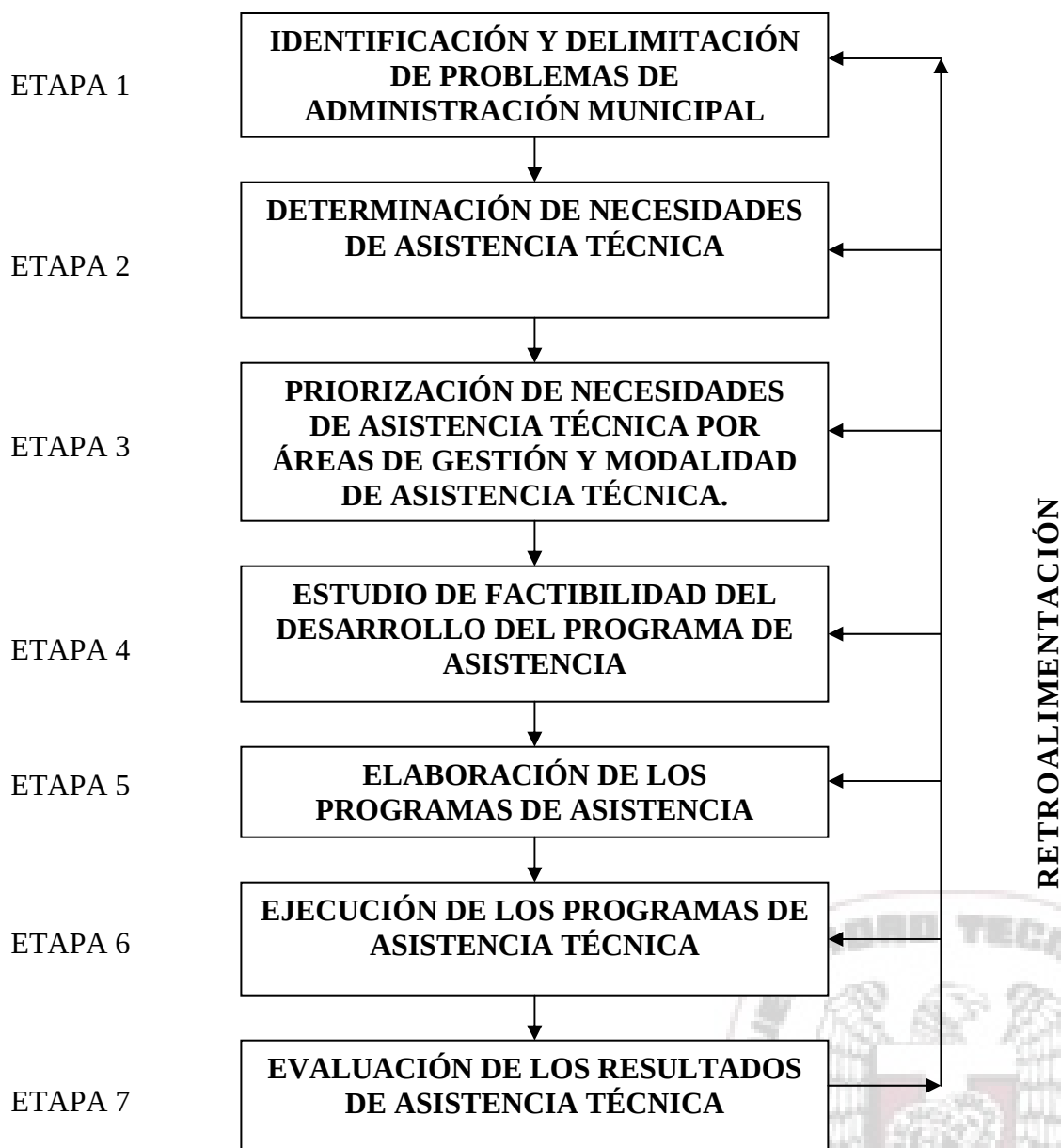


de antecedentes básicos a la evaluación de impacto específicamente para la verificación de la ocurrencia cronológica de las variables.

2. El proceso de retroalimentación generado por los resultados de la evaluación de impacto afecta a cada una de las etapas del proceso de desarrollo en la asistencia técnica.



FIGURA No. 1: DIAGRAMA DEL PROCESO PARA FORMULAR PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPAL.



DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

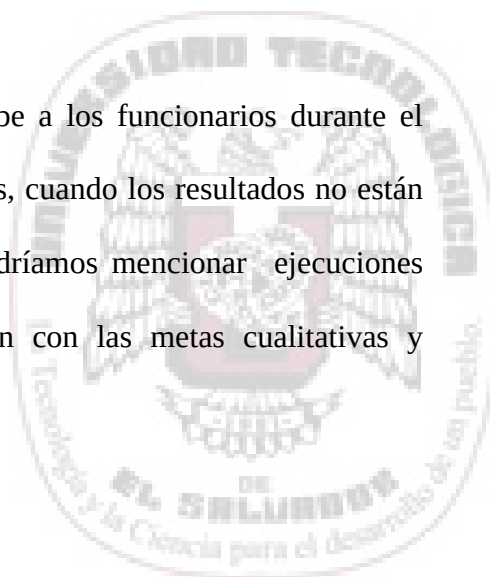
ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

Los problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de los objetivos, que obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de las municipalidades, que al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica.

Los problemas en las organizaciones municipales en ocasiones se manifiestan cuando existe una diferencia entre el “deber ser” y el “ser”, entre un ideal y una situación actual. Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se deben concertar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

Los problemas que surgen dentro de una organización municipal pueden ser identificados de diferentes formas.

- 1) La primera forma es la que capta o percibe a los funcionarios durante el desarrollo de las actividades administrativas, cuando los resultados no están acorde a lo programado, de los cuáles podríamos mencionar ejecuciones tardías o que los resultados no coinciden con las metas cualitativas y cuantitativas previstas.



El funcionario municipal en estos casos realiza un detalle de los problemas, los analiza y los delimita adecuadamente, este proceso generalmente es realizado en mesas de trabajo, talleres o estudios de casos, etc. El personal involucrado en este proceso podría ser alcalde y demás miembros del concejo municipal, y demás personal encargado de mando medios comprometidos en el logro de los objetivos propuestos.

- 2) Dentro de la identificación y delimitación de problemas contamos con una segunda forma de identificarlos, esto es, a través de los servicios de consultoría que la institución podría contratar, y así pedir al consultor que nos ayude a rectificar una situación que esta deteriorando o mejorar una situación existente; de esta forma crear un estado totalmente nuevo, describir y aprovechar nuevas oportunidades. En consecuencia, existen tres categorías de problemas: Los problemas de corrección de progresión y de creación. Con todo estas categorías tienen una característica en común, en los tres casos existe una diferencia ente lo que está realmente sucediendo y lo que debería esta sucediendo, esta diferencia define el problema del que se supone se ocupará el consultor.



Los problemas se podrían identificar por medio de características básicas las cuales son:

- SUSTANCIA O IDENTIDAD

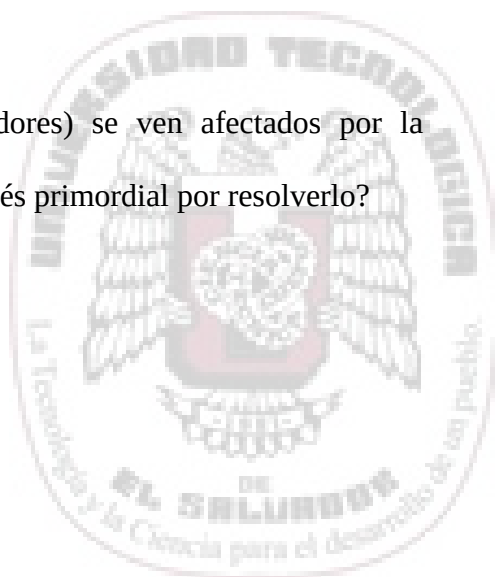
Se ha de describir la sustancia o identidad del problema, por ejemplo: bajo rendimiento, aumento en los costos de los servicios, escasez de recurso humano competente, etc. Se tendrá que establecer que base de comparación se utilizará y como se justificará.

- UBICACIÓN FÍSICA Y EN LA ORGANIZACIÓN

Esta referido al lugar físico donde esta ubicada la alcaldía municipal y los componentes de su estructura organizativa. Ejemplo: En que dependencia (departamentos, unidades, etc.) de la organización y en que unidades físicas (edificios, distritos, etc.) se ha observado el problema..

- TENENCIA DEL PROBLEMA

¿Qué personas (funcionarios, especialistas o trabajadores) se ven afectados por la existencia de un problema y que a su vez tienen un interés primordial por resolverlo?



- **MAGNITUD ABSOLUTA Y RELATIVA**

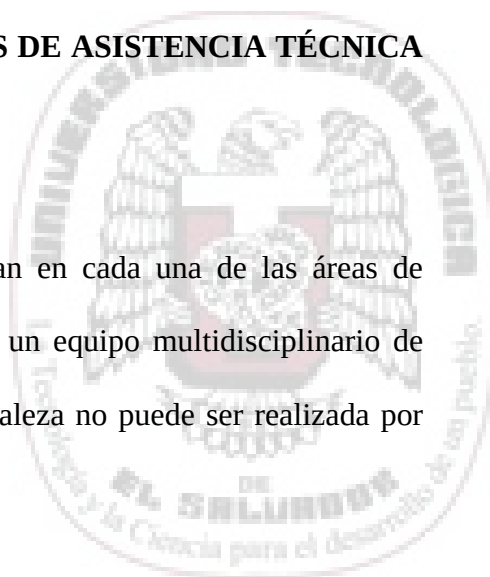
¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos? Por ejemplo: magnitud de la pérdida en tiempo de trabajo y dinero, capacidad de servicios, ahorros potenciales. ¿Qué importancia tiene en término relativo? ¿De qué manera afecta a la dependencia o unidad en que se está observando y a las personas que conocen del problema? ¿Qué importancia tiene para la organización municipal en su conjunto? ¿Qué beneficios obtendrá realmente la organización si se resuelve el problema?.

- **PERSPECTIVA CRONOLÓGICA**

¿Desde cuándo existe el problema? ¿Se ha observado una o varias veces o es periódico? ¿Con cuánta frecuencia aparece, cuál es su tendencia?. Aquí se puede observar si el problema se ha estabilizado o ha progresado considerablemente. ¿Qué previsiones se pueden hacer acerca de la evaluación futura del problema?

ETAPA 2: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA POR ÁREAS DE GESTIÓN.

Una vez identificados los problemas, estos se agrupan en cada una de las áreas de gestión correspondiente, para lo cual se debe integrar un equipo multidisciplinario de diferentes especialistas, ya que una labor de esta naturaleza no puede ser realizada por

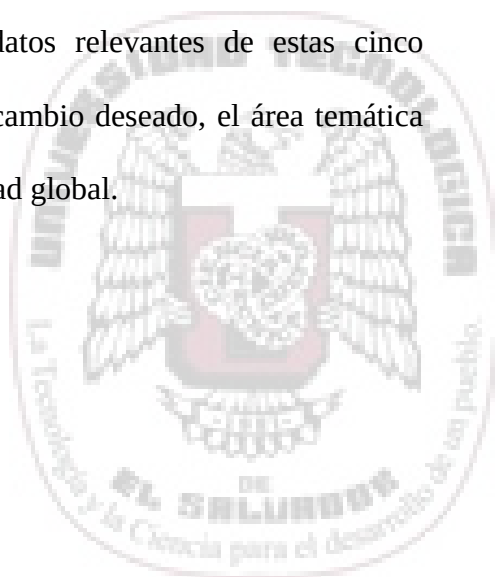


una sola persona con un enfoque limitado o ser analizado solo de un punto de vista. Este equipo multidisciplinario analiza las variables que forman parte de cada problema y lo relacionan con las posibles soluciones; el conjunto de cada interrelación puede determinar al menos una necesidad de asistencia técnica.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES.

Toda preparación deberá estar justificada mediante un análisis previo de las necesidades. Esto se aplica tanto a los programas nuevos de asistencia técnica como a los ya existentes; la razón es obvia, ya que se han creado y perpetuado con demasiada frecuencia programas de formación o preparación por motivos equívocos. Como ejemplo de programas que no hayan estado lo suficientemente justificados podríamos citar los siguientes: porque un funcionario municipal así lo pidió; porque se disponía de recursos que se deseaban utilizar; porque una alcaldía x inició un programa antes que nosotros; o (el peor de todos) porque se creía que existía la necesidad de tal programa.

Un buen análisis de necesidades permite obtener datos relevantes de estas cinco cuestiones: identifica al grupo o individuo, el tipo de cambio deseado, el área temática de la asistencia, el grado de mejora deseado y la prioridad global.



La determinación de necesidades se hará mediante una Matriz de Doble Entrada.

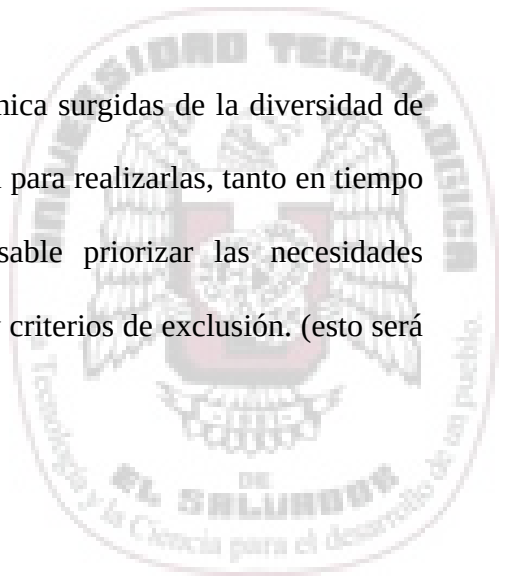
MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA

	MODALIDAD 1	MODALIDAD 2	MODALIDAD 3	MODALIDAD n
ÁREA 1	Necesidad 1-1	Necesidad 1-2	Necesidad 1-3	Necesidad 1-n
AREA 2	Necesidad 2-1	Necesidad 2-2	Necesidad 2-3	Necesidad 2-n
ÁREA 3	Necesidad 3-1	Necesidad 3-2	Necesidad 3-3	Necesidad 3-n
AREA n	Necesidad n-1	Necesidad n-2	Necesidad n-3	Necesidad n-n

Ejemplo de cómo se determinaría la necesidad 2-3:

Primero se identifica el área de gestión a la que pertenece la necesidad y luego se ubica en la modalidad con la cual se desarrollará la asistencia. Si se necesita asistencia en contabilidad, ésta se ubicaría en el área de finanzas y bajo la modalidad de capacitación, según se acuerde por el equipo multidisciplinario.

Es muy probable que las necesidades de asistencia técnica surgidas de la diversidad de problemas detectados rebasen la capacidad institucional para realizarlas, tanto en tiempo como en recursos, por lo que se vuelve indispensable priorizar las necesidades asistencia técnica en función de criterios de inclusión y criterios de exclusión. (esto será



analizado en la siguiente etapa del proceso de evaluación del impacto en el contexto de la asistencia técnica)

ETAPA 3: PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA POR ÁREAS DE GESTIÓN Y MODALIDAD DE ASISTENCIA.

Después que se determinen las necesidades de asistencia, que deben cubrirse para resolver el problema identificado en la etapa 1, lo más probable es encontrarse con una lista extensa de necesidades difícil de satisfacer con los limitados recursos que tiene ISDEM y la alcaldía misma; por lo tanto, se debe seleccionar aquellas cuya solución sea más urgente e importante; sin olvidar que lo urgente debe estar lo suficientemente justificado para tomarlo como criterio válido. A este proceso le llamaremos de Priorización de necesidades de asistencia, y una buena técnica que es de mucha utilidad para ello es, el uso de criterios de inclusión y exclusión. Para una mejor comprensión de estos criterios se sugieren los siguientes ejemplos:

Criterios de Inclusión:

- El problema afecta sensiblemente a la institución
- Cuando existen objetivos de corto plazo
- Cuando son requisitos indispensables para el inicio, continuidad o consolidación de un programa.



Criterios de Exclusión

- Cuando la solución del problema puede postergarse
- Cuando los problemas no son significativos

También existen otras técnicas que son muy útiles para la priorización de necesidades, las cuales se presentan a continuación:

- **VOTACIÓN PONDERADA**

En esta técnica todas las opiniones aparecen en la lista y cada una de las personas tienen la posibilidad de dar más valor a algunas opciones que otras. Una forma de hacerlo consiste en dar a cada persona una determinado suma de dinero hipotético para gastar. Pueden distribuirlo de la manera que deseen entre las alternativas, por ejemplo: si reciben \$10 pueden gastar los \$10 en un solo ítem que consideren más importante, o bien puede distribuirlo en forma pareja entre cinco ítem, o alguna otra combinación. Con este método la votación refleja el peso que las personas otorgan a las diversas opciones.



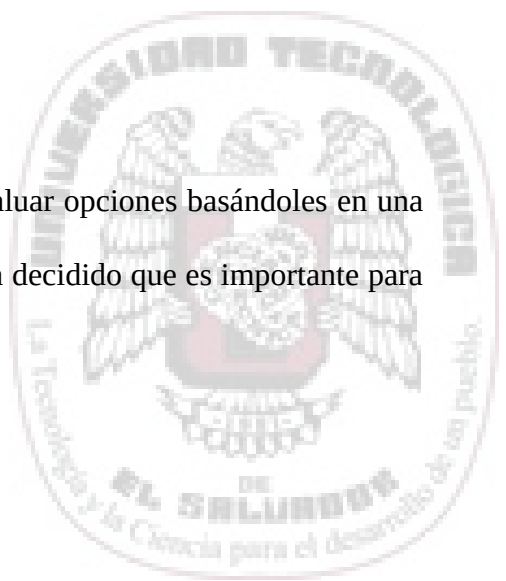
CUADRO DE VOTACIÓN PONDERADA.

NECESIDADES	MIEMBROS DEL EQUIPO										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necesidad 1											
Necesidad 2											
Necesidad 3											
Necesidad n											

- MATRICES DE PRIORIZACIÓN**

Se colocan en la matriz las necesidades de asistencia determinadas, cada persona usa sus propios criterios internos para tomar una decisión. Un criterio es una medida, pauta, principio u otra forma de tomar una decisión. Se convierte en una forma de tomar decisiones colectivas. A menudo al tomar decisiones, se usa más de un criterio al mismo tiempo. Algunas veces, el grupo analiza los criterios a usar y se pone de acuerdo en cuáles basarán sus opiniones los participantes.

Una matriz de priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.



Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades y tomar una decisión.

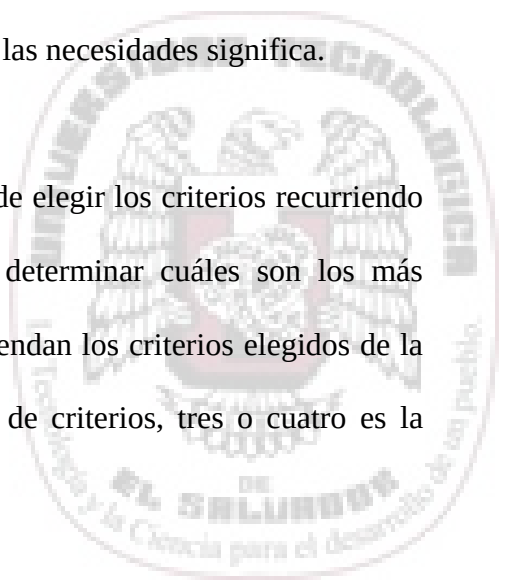
La matriz que se presenta a continuación, muestra las necesidades a priorizar en las filas horizontales y los criterios para tomar la decisión en las columnas verticales. Luego después se clasifica cada necesidad de acuerdo a los diversos criterios.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

NECESIDADES	CRITERIOS				TOTAL
	C#1	C#2	C#3	C#n	
Necesidad 1					
Necesidad 2					
Necesidad n					

PASO 1: se hace una lista con las necesidades a evaluar. Cerciórese de que todos los miembros del equipo entiendan bien lo que cada una de las necesidades significa.

PASO 2: Elija los criterios para tomar la decisión. Puede elegir los criterios recurriendo a una lluvia de ideas y luego a una votación para determinar cuáles son los más importantes y pertinentes, comprobando que todos entiendan los criterios elegidos de la misma manera. Si bien no existe un número mínimo de criterios, tres o cuatro es la



cantidad óptima para las matrices. Si tiene más de cuatro la matriz se torna difícil de manejar. Una manera de reducir el número de criterios consiste en decidir si hay algún criterio que todas las opciones deban cumplir. úselo primero para eliminar opciones. A continuación, use los otros criterios para elegir entre el resto de las opciones.

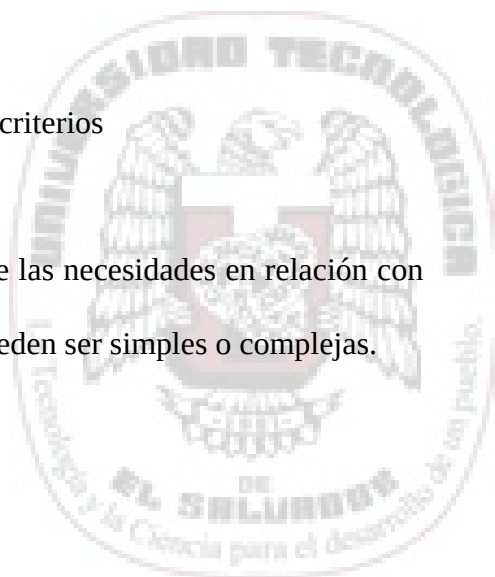
Otra forma de evitar para que la matriz se torne difícil es limitar el número de opciones que se consideran. Si la lista de necesidades es muy larga (tiene más de 6), puede resultar más fácil acortar la lista primero eliminando algunas.

Por ejemplo, los criterios que se usan más comúnmente para eliminar la consideración de posibles problemas incluyen:

- El problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.
- No es factible efectuar cambios en esta área(más allá del control o autoridad del equipo)
- Falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

Paso 3. Dibuje la matriz e indique las necesidades y los criterios

Paso 4. Determine que escala usará en la calificación de las necesidades en relación con cada criterio. Las formas de calificar las necesidades pueden ser simples o complejas.



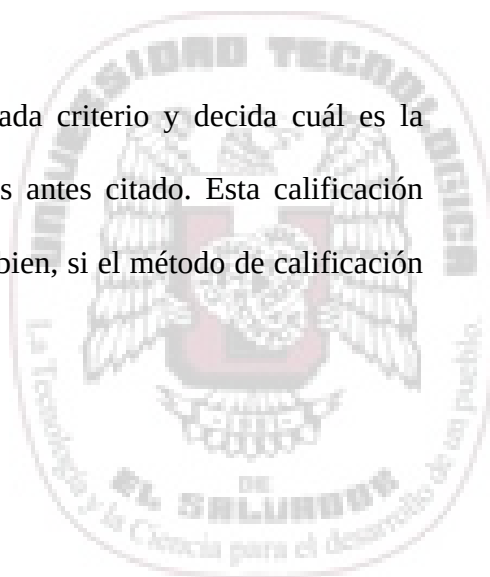
Escala simple: los puntajes se basan en el cumplimiento de un determinado criterio por las necesidades. Ejemplo ¿Se dispone de personal capacitado? Sí=1, NO=0.

Escala Común: las necesidades se califican en función del grado en que cumple con el criterio, por ejemplo: ¿En qué medida se cuenta con apoyo de la administración para esta necesidad? Mucho=3, Normal=2, Poco=1

Escala compleja: se asignan distintos puntajes (valores) máximo a cada uno de los criterios y se califica cada necesidad en función de cada criterio, de 1 hasta el valor máximo de ese criterio, por ejemplo:

CRITERIOS	PUNTOS MÁXIMOS	NECESID 1	NECESID 2
Factibilidad	50	25	35
Aceptabilidad	35	30	20
Bajo costo	15	5	15
Total	100	60	70

PASO 5: Tomando una necesidad por vez, analice cada criterio y decida cuál es la calificación adecuada mediante alguno de los métodos antes citado. Esta calificación puede hacerse en forma individual y luego sumarse. O bien, si el método de calificación es simple, puede hacerse como análisis de grupo.



PASO 7: evalúe los resultados formulando las siguientes preguntas:

- ¿Alguna necesidad cumple con todos los criterios?
- ¿Se puede eliminar alguna necesidad?
- Si alguna necesidad cumple con algún criterio, pero no con todos, ¿todavía vale la pena tenerla en cuenta?

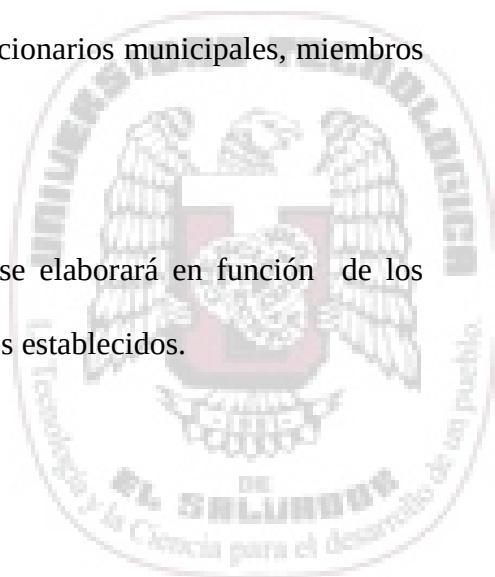
Precauciones:

Cerciórese de que todos entiendan bien las necesidades que se están considerando

Todos tendrán que entender la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto.

ETAPA 4: ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

1. Los programas se hacen en función de las necesidades prioritarias de asistencia técnica, definidas o determinadas previamente por un equipo multidisciplinario (Técnicos de ISDEM, funcionarios municipales, miembros de la comunidad)
2. La estructura y la dinámica del programa se elaborará en función de los términos de referencia generales y específicos establecidos.



Los formatos van a depender de los términos de referencia, de los contenidos y metodologías de asistencia técnica. Lo anterior significa que no se puede definir previamente un formato. Además, el consultor previamente y de acuerdo a los términos de referencia debe presentar en su oferta una estructura del programa que tiene que ser aprobada por el dueño del programa y por el organismo internacional que lo financia.

Por otra parte, tiene que haber un plan, donde se programará toda la asistencia técnica en un periodo determinado, el cual debe reunir los siguiente requisitos:

1. Criterios de aprovechamiento óptimo del tiempo
2. No afectar el desarrollo de las actividades de la institución que recibe la asistencia
4. Que no genere costos adicionales a los costos de operación de la institución beneficiaria.

Dentro de los contenidos y dinámicas de la asistencia técnica, también debe incluirse un componente de evaluación en donde se incluya la evaluación de impacto o de resultados cuando la naturaleza de los programas así lo requiera.

ETAPA 5: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA

Los análisis de factibilidad se completan durante la fase de diseño de programas.



Los estudios de factibilidad consideran la factibilidad técnica, económica y operacional de cada programa de asistencia técnica, así como si el programa es o no apropiado dados los factores políticos y otros del contexto institucional.

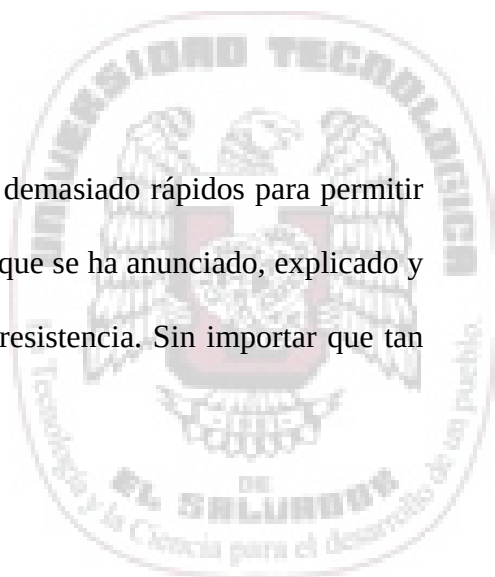
FACTIBILIDAD OPERACIONAL.

Esta factibilidad comprende una determinación de la probabilidad de que un nuevo programa se use como se supone. Deberían considerarse cuatro aspectos de la factibilidad operacional por lo menos.

Primero, un nuevo programa puede ser demasiado complejo para los usuarios de la municipalidad o los operadores del programa. Si los es, los usuarios pueden ignorar el programa o bien usarlo en tal forma que cause errores o fallas.

Segundo, un programa puede hacer que los usuarios se resistan a él, como consecuencia de una técnica de trabajo, miedo a ser desplazados, interés en el programa antiguo u otras razones. Para cada programa debe explorarse con cuidado la posibilidad de resistirse al cambio.

Tercero, un nuevo programa puede introducir cambios demasiado rápidos para permitir al personal adaptarse y aceptarlo. Un cambio repentino que se ha anunciado, explicado y “vendido” a los usuarios con anterioridad puede crear resistencia. Sin importar que tan



atractivo puede ser un programa en su aspecto económico si la factibilidad operacional indica que tal vez los usuarios no aceptarán el mismo.

FACTIBILIDAD TÉCNICA.

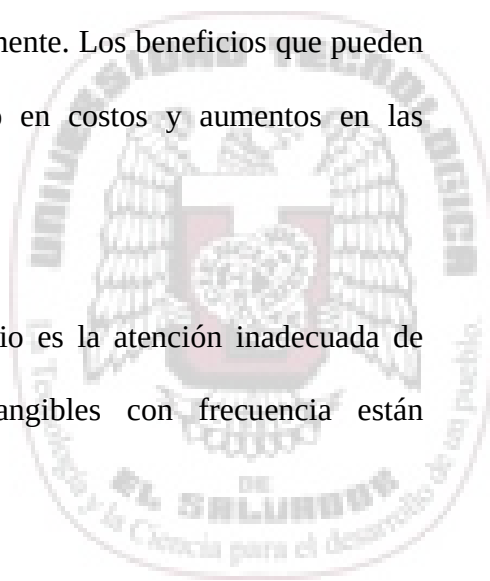
Los estudios de factibilidad técnica consideran si la municipalidad tiene el personal que posea la experiencia requerida para mantener el programa propuesto. Si el personal no tiene esta experiencia debe entrenárseles o deben emplearse nuevos que la tengan. Sin embargo, la falta de experiencia técnica dentro de la municipalidad puede llevar al rechazo un programa particular.

FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costo-beneficio, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada programa se identifica y se hace una comparación de ellos. Primero se comparan los costos esperados del programa con los beneficios esperados para asegurarse que los beneficios excedan a los costos.

Algunos costos y beneficios pueden cuantificarse fácilmente. Los beneficios que pueden cuantificarse con facilidad son de dos tipos: ahorro en costos y aumentos en las utilidades directas.

Un problema importante con el análisis costo-beneficio es la atención inadecuada de costos y beneficios intangibles. Los factores intangibles con frecuencia están



relacionados a la calidad de información proporcionada por el programa y a veces a formas sutiles en que esta información afecta la organización. Cuando se da mayor importancia a los costos y beneficios cuantificables que a los costos y beneficios intangibles, quizá haya una desviación contra el nuevo programa, porque la mayoría de los costos pueden cuantificarse de manera fácil, mientras que muchos de los beneficios más importantes pueden ser intangibles y por lo tanto no se consideran correctamente.

Dos beneficios intangibles son el servicio al cliente y mejor información administrativa, además que un nuevo programa puede proporcionar una mejor imagen de la municipalidad.

La mayoría de los costos y beneficios de los costos intangibles de un programa afecta en forma indirecta las utilidades, pero esto es difícil de medir.

La siguiente es una forma de cuantificar los costos y beneficios intangibles:

1. Identificar las causas u efectos directos
2. Identificar los efectos indirectos
3. Estimar el impacto económico de los efectos indirectos para la vida estimada del programa.



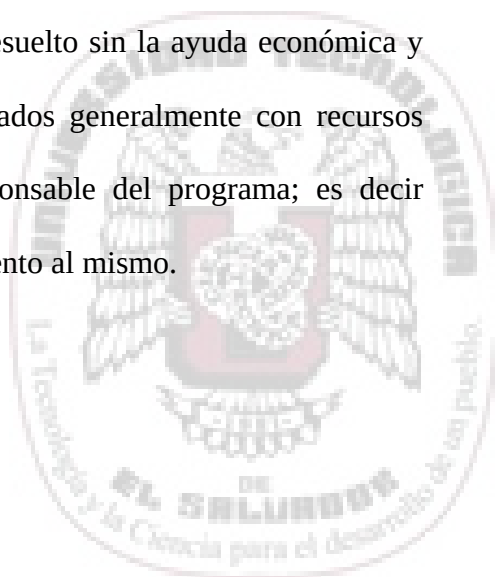
Previo al estudio de factibilidad, hay que analizar las condiciones de realización de los programas de asistencia técnica sobre la base de las decisiones políticas, condiciones de ejecución, recursos, personal idóneo y aspectos legales.

No se puede realizar un programa si no se hace un estudio de factibilidad que justifique el financiamiento del mismo, y no se puede financiar un programa sino se tienen las condiciones de realización anteriormente mencionadas.

Para nuestro estudio no se considera pertinente un estudio de prefactibilidad, debido a que la asistencia técnica que ofrece ISDEM es independiente y no forma parte de un proyecto grande.

ETAPA 6: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Una de las características de la ejecución de programas de asistencia técnica es que nacen y evolucionan a partir de un problema concreto que afectan un entorno organizativo económico y social y que no puede ser resuelto sin la ayuda económica y técnica externa. Otra peculiaridad es que son financiados generalmente con recursos externos, que son administrados por la entidad responsable del programa; es decir entidades nacionales e internacionales que dan seguimiento al mismo.



Una vez revisado este marco teórico general podemos introducirnos a la ejecución del programa de asistencia técnica, la cual consta de dos fases: Fase de preparación, Fase de implementación

- **FASE DE PREPARACIÓN**

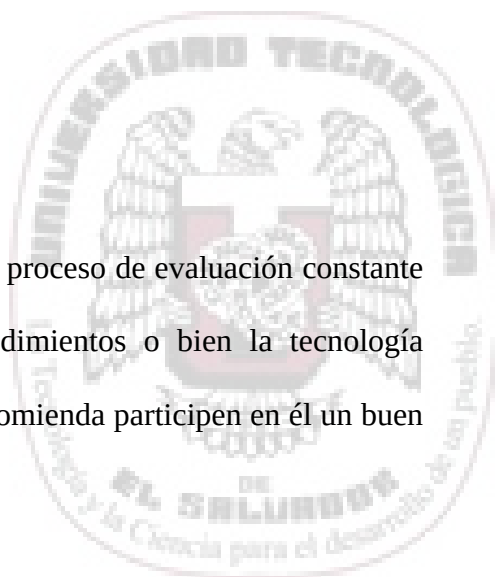
En esta fase requeriremos identificar y recopilar los insumos que nos permitan crear las condiciones necesarias y suficientes para su implementación.

Dentro de los insumos a requerir tenemos:

1. Los recursos económicos
2. Las compras y contratación de bienes y servicios indispensable para la operatividad del programa
3. La organización operativa que requiere el programa de asistencia técnica
4. Contabilizar y evaluar el estado de los recursos humanos existentes dentro de la organización

- **FASE DE IMPLEMENTACIÓN**

La puesta en marcha de esta fase requiere de un proceso de evaluación constante a fin de corregir, ya sea los métodos, procedimientos o bien la tecnología utilizada. Para este proceso de evaluación se recomienda participen en él un buen



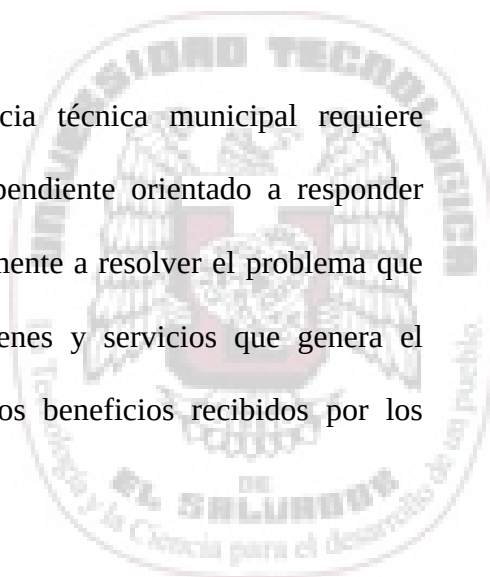
número de beneficiarios y los técnicos del programa, a fin de tener dos versiones objetivas de cómo va la marcha en dicho programa.

Esta fase puede resultar un tanto compleja si la fase anterior no ha sido definida claramente, ya que puede ocurrir que el documento descriptivo del programa sea muy general y carente de visiones a mediano y largo plazo, pues es posible que el entorno donde se implementará el programa experimente cambios sustanciales, por lo cual durante esta fase de ejecución el documento original deberá ser modificado a fin de adaptarlo a la realidad.

ETAPA 7: EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPAL.

Evaluar el impacto de un programa de asistencia técnica municipal consiste en evaluar la eficacia de un programa, es decir, el logro de los resultados entendidos como los beneficios de corto, mediano y largo plazo que reciben los beneficiarios de dicho programa.

Evaluar los resultados de un programa de asistencia técnica municipal requiere desarrollar un proceso de trabajo sistemático e independiente orientado a responder preguntas tales como: ¿se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa?, ¿Los receptores de los bienes y servicios que genera el programa han resultado realmente beneficiados?, ¿Los beneficios recibidos por los

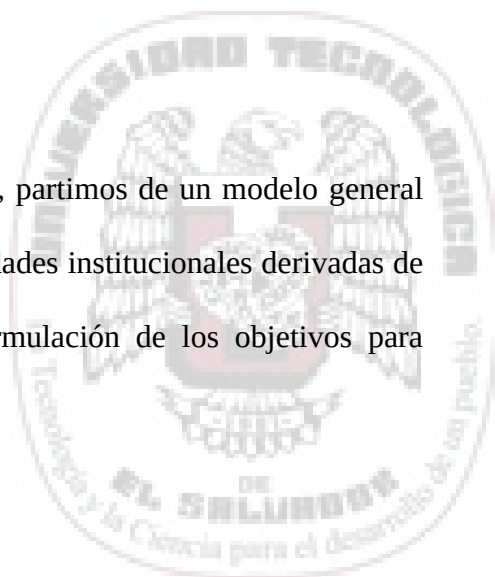


participantes son los que se habían propuesto lograr el programa o son otros no previstos?, ¿Los beneficios están llegando a la población que se pretende atender?, ¿Los usuarios del programa están satisfechos con los bienes y servicios recibidos?. ¿Los beneficios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición de problema inicial, como consecuencia de su participación en el programa?. Estas y otras preguntas podrán ser respondidas a través de la implantación de un modelo de evaluación de impacto que proponemos a continuación.

C. MODELO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.

El modelo de evaluación de impacto presentado en este capítulo es el resultado de la integración del modelo CIPP (contexto, insumo, proceso, producto) elaborado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de Economía y las Calificaciones Profesionales (CIDECE) con el modelo de evaluación de impacto para los procesos de capacitación elaborado por expertos del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), tomando como base la información proporcionada por ISDEM.

Como resultante de esta integración (ver figura No. 2), partimos de un modelo general de evaluación de impacto que comienza con las necesidades institucionales derivadas de los problemas detectados que nos conducen a la formulación de los objetivos para

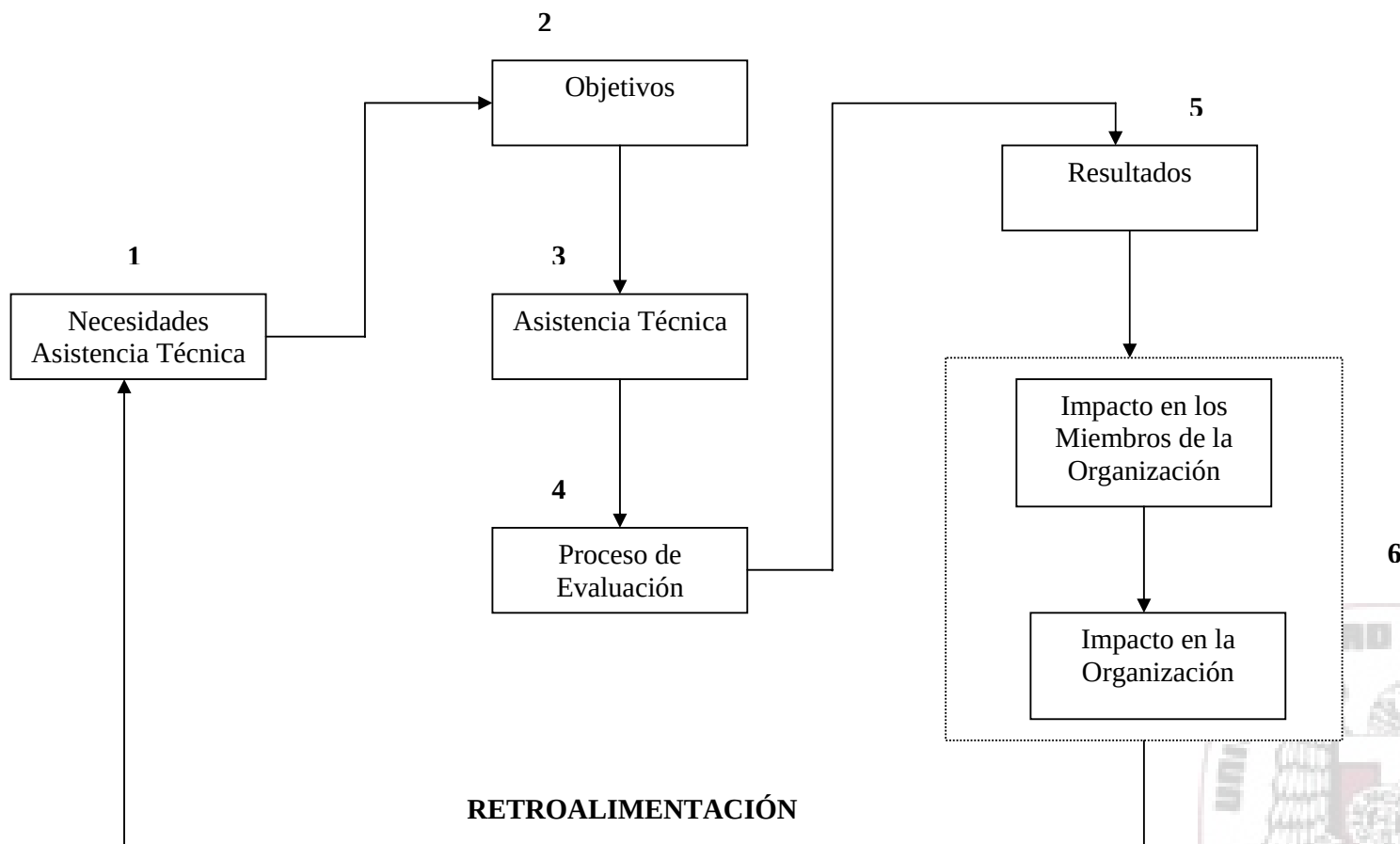


formular y ejecutar los programas de asistencia técnica orientados a solucionar problemas de administración municipal.

Una vez puestas en prácticas las sugerencias técnicas en la actividad administrativas se inicia el proceso de evaluación de impacto, que será desarrollado en este mismo capítulo posteriormente. Luego de reunir todos los resultados de evaluación se revisa el proceso de evaluación del impacto tanto en el ámbito de cada una de las personas que intervienen en la actividad administrativa municipal como el impacto en la organización.



FIGURA No. 2: ESQUEMA DEL MODELO GENERAL DE EVALUACIÓN DE IMPACTO



En el modelo General de evaluación de impacto propuesto anteriormente, la primer etapa es la determinación de necesidades de asistencia técnica municipal, cuyo procedimiento se explicó en la figura 1. Una vez determinadas las necesidades, se formulan los objetivos de asistencia técnica y se desarrolla la misma, respetando el esquema de la figura 1; posteriormente se desarrolla el proceso de evaluación que se propone en las siguientes páginas, el cual mide los resultados inmediatos de la asistencia técnica, y pasado un tiempo, no menor de una año, se evaluará el impacto en los miembros de la organización y la misma organización. El impacto generado provee los insumos para futuros procesos de evaluación (necesidades de asistencia técnica), comenzando de esta manera nuevamente el ciclo de la evaluación.

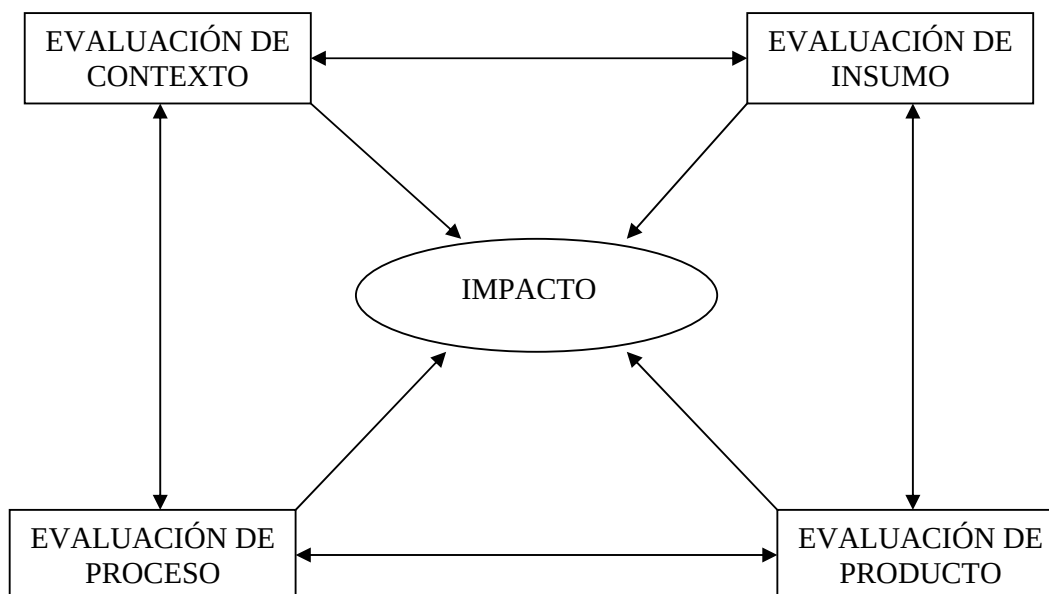
CONCEPTO Y METODOLOGÍA DE MODELO

Para interpretar conceptual y operativamente el modelo general antes descrito partimos de la descripción del concepto básico del modelo CIPP, que es la estructura básica de nuestra propuesta y su metodología.

Esta metodología es la interrelación de cuatro tipos de evaluación que convergen en el impacto a los miembros de la organización que han sido sujetos de asistencia técnica y a la organización misma (ver figura No. 3)

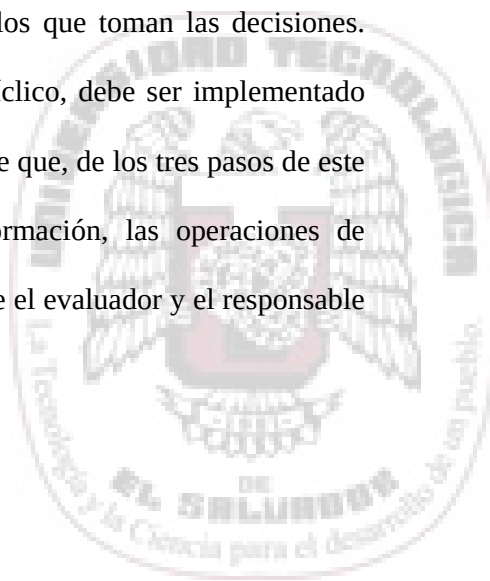


FIGURA 3: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO



Contexto y explicación del modelo:

La evaluación es el proceso de delinear, obtener y proveer información útil para juzgar decisiones alternativas. Stúffebeam elabora esta definición señalando que “puesto que la evaluación se realiza al servicio de la toma de decisiones”, debería poner su énfasis en proporcionar información útil a los que toman las decisiones. Puesto que la evaluación es un proceso continuo y cíclico, debe ser implementado por medio de un programa sistemático. Stúffebeam cree que, de los tres pasos de este modelo, es decir delinear, obtener y proveer información, las operaciones de delinear y proveer se hacen en forma colaborativa entre el evaluador y el responsable

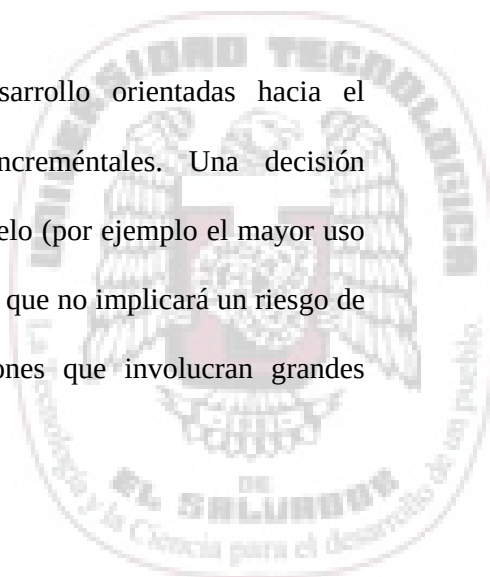


por la toma de decisiones, mientras que la obtención de información es una actividad técnica llevada a cabo principalmente por el evaluador

Estos tres pasos en el proceso CIPP de evaluación quedan descritos de la siguiente manera: la delineación se refiere al acto de concentrarse en los requisitos informativos que necesitan los que toman las decisiones a través de operaciones como especificar, definir y explicar; la obtención se refiere a la recolección y análisis de la información utilizando procedimientos técnicos como medición y estadísticas; la provisión se refiere a la sintetización de la información para que sea de utilidad optima a los fines de la evaluación. Nótese que en los tres pasos se habla de información y la mejor manera de aislarla, recogerla y presentarla para aquellos que toman las decisiones.

Los contextos de la toma de decisiones. El modelo CIPP, también distingue entre los diversos contextos en que se toman las decisiones. Las decisiones que involucran el mantenimiento del equilibrio de normas de un sistema se denominan homeostáticas. Una decisión de este tipo sería la asignación de tareas al personal.

Las decisiones que involucran actividades de desarrollo orientadas hacia el mejoramiento de un programa se denominan incrementales. Una decisión incremental sería la introducción de un programa modelo (por ejemplo el mayor uso de personal para profesionales en funciones de apoyo), que no implicará un riesgo de gastos mayores o de un fracaso total. Las decisiones que involucran grandes

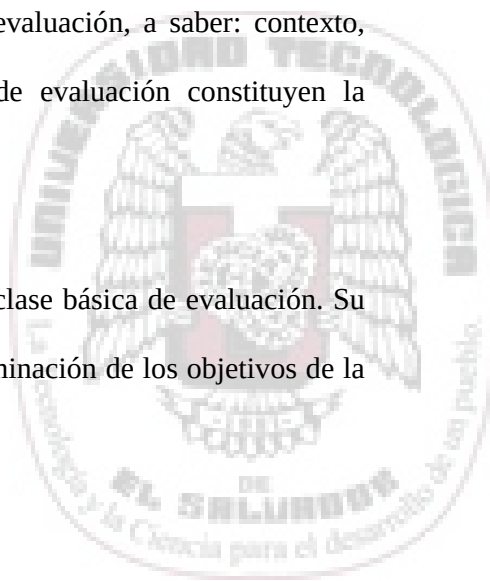


esfuerzos innovadores para resolver grandes problemas se denominan neomovilísticas. Una decisión de este tipo abarcaría un esfuerzo importante con subsidios del gobierno para elaborar materiales, como los que están siendo preparados en diversos laboratorios de investigación y desarrollo. Las decisiones que denotan una actividad utópica dirigida a producir cambios completos en una municipalidad se denominan metamórficas. Los creadores del modelo CIPP admiten que el contexto de una decisión metamórfica no tiene más interés que el teórico, ya que las posibilidades de estas transformaciones dramáticas de sistemas casi nunca se encuentran en el mundo real.

TIPOS DE EVALUACIÓN

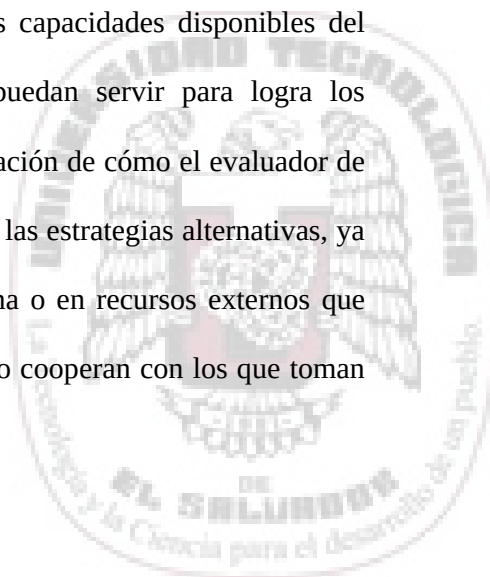
El modelo CIPP además de identificar varios contextos para las decisiones, distingue entre cuatro tipos de decisiones administrativas. Estos son: Decisiones de planeamientos para determinar objetivos, decisiones estructurales para el diseño de procesos de asistencia técnica, decisiones de implementación para el uso, control y mejoramiento de estos procedimientos. Para cada uno de estos tipos diferentes de decisión, se recomienda un tipo correspondiente de evaluación, a saber: contexto, insumo, proceso y producto. Estas cuatro formas de evaluación constituyen la esencia del modelo CIPP.

La evaluación de contexto es, según Stufflebeam, la clase básica de evaluación. Su misión es proporcionar un razonamiento para la determinación de los objetivos de la



asistencia técnica. La evaluación de contexto trata de aislar los problemas o necesidades no satisfechas en un contexto de administración municipal. La consideración de tales factores lleva entonces a la identificación de las metas generales y objetivos específicos que deberían constituir el centro de un programa de asistencia técnica. La evaluación de contexto involucra un esfuerzo analítico para conceptuar los elementos significativos en el ambiente municipal, así como el esfuerzo de recoger datos empíricos que ayudan a identificar los problemas, necesidades y oportunidades presentes en un contexto de administración municipal. Los métodos de evaluación de contexto son principalmente descriptivos y comparativos. El evaluador de contexto describe el contexto de un ambiente de administración municipal y luego compara presentes, probables y posible resultados del sistema. La conclusión de una evaluación de contexto es generalmente la identificación de una serie de objetivos específicos, para cuya consecución se puede diseñar un programa de asistencia técnica.

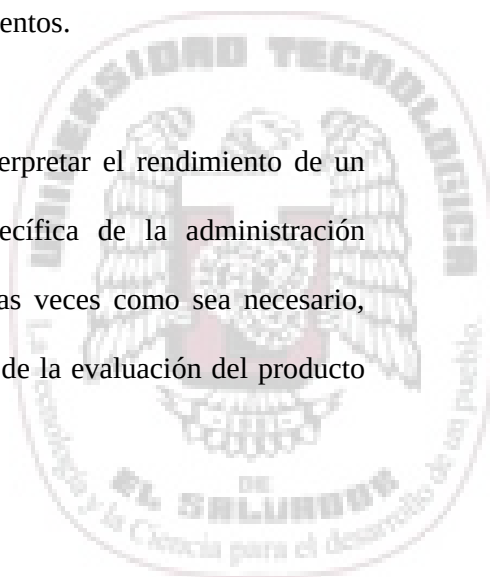
La evaluación del insumo debe proporcionar información relacionada con el empleo de recursos para lograr los objetivos del programa. Durante la evaluación del insumo la tarea consiste en verificar la índole de las capacidades disponibles del sistema así como las estrategias potenciales, que puedan servir para logra los objetivos identificados como consecuencia de la evaluación de cómo el evaluador de contexto obtiene la información necesaria para evaluar las estrategias alternativas, ya sea que estas se basen en la capacidad actual del tema o en recursos externos que deban agregarse al mismo. Los evaluadores del insumo cooperan con los que toman



las decisiones en la selección y diseño de los procedimientos que se consideran apropiados par promover el logro de las metas del sistema. Por ejemplo, si se hubieran seleccionado objetivos que giraran alrededor del dominio de ciertas formulas y procedimientos químicos la tarea del evaluador de insumos consistiría en delinear, obtener y proporcionar la información necesaria con respecto a qué recursos serán utilizados y de qué manera para promover el logro de los objetivos fijados.

La evaluación del proceso se necesita una vez que el programa está ya en marcha, el objeto de la evaluación del proceso es identificar cualquier deficiencia en el diseño del procedimiento especialmente si hay elementos que fueron planeados en el programa de asistencia técnica que no están siendo implementados según el plan original. El evaluador del proceso describe los hechos y las actividades del proceso de modo que salga a la luz cualquier defecto que pueda haber en el diseño, con el objeto de aislar tanto los aspectos fuertes como los débiles. En esencia los evaluadores del proceso supervisan los procedimientos del área de gestión que ha sido reforzada por medio de la asistencia técnica con el objeto de ayudar a las personas que toman las decisiones en el área de la institución, para anticipar y sobre ponerse a las dificultades que resulten de los procedimientos.

La evaluación del producto se propone medir e interpretar el rendimiento de un programa de asistencia técnica sobre un área específica de la administración municipal no solo al finalizar el programa sino, tantas veces como sea necesario, durante el programa propiamente dicho. Los métodos de la evaluación del producto

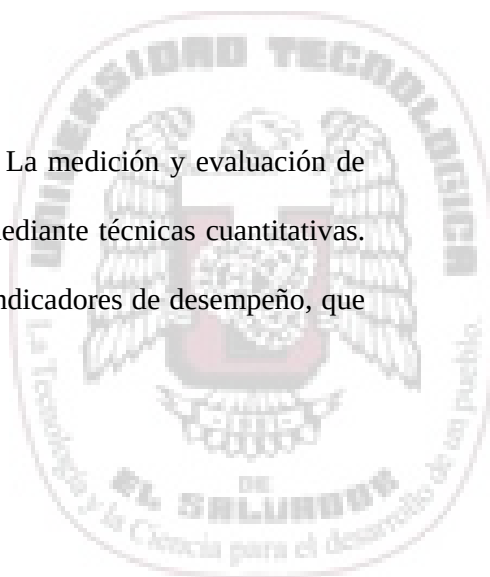


son similares a los del evaluador de metas y a los del evaluador que emite juicios con énfasis en los criterios extrínsecos, con la diferencia de que el evaluador CIPP de producto, como siempre, delinea, obtiene y proporciona la información necesaria para aquellos que deben tomar las decisiones con respecto al programa. En la evaluación del producto, sin embargo el énfasis recae principalmente en los resultados que el programa ofrece. Esta información de resultados se compara con los objetivos del programa. Para relacionar las expectativas con los resultados reales. El evaluador del producto ayuda a los otros a decidir si se continúa, se termina, se modifica o se cambia el enfoque de un programa de asistencia técnica.

Estos cuatro tipos de evaluación, colocados como están en un marco de facilitamiento de las decisiones, constituyen un modelo ampliado, especialmente cuando se les considera en relación con los tipos de ambientes para la toma de decisiones examinados previamente. Hace varios años poco después de la conceptualización del modelo CIPP, las complejas representaciones gráficas del esquema inspiraban un reverente temor entre muchos evaluadores neófitos.

D. PROCESO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO

Medición de los resultados en el ámbito de producto. La medición y evaluación de resultados en el ámbito de producto se lleva a cabo mediante técnicas cuantitativas. Lo más común es el uso de indicadores de gestión o indicadores de desempeño, que



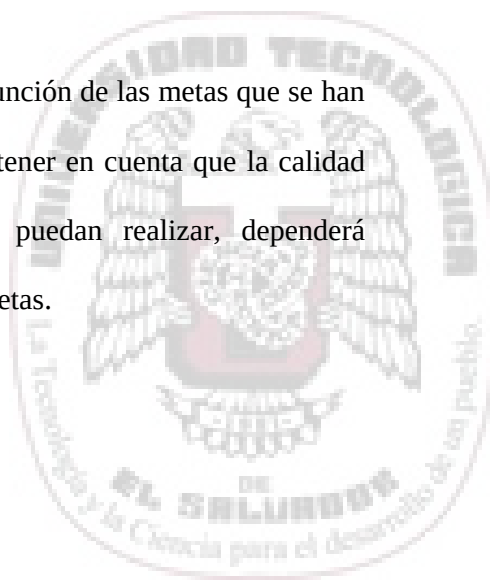
miden la evolución de los niveles de producción y/o de los atributos o características más relevantes de los bienes o servicios entregados por el programa.

La evaluación de este tipo de resultados debe realizarse a partir de una definición amplia de producto. Lo anterior implica no limitarse a lo netamente físico o productivo, sino incluir dentro del concepto de bien o servicio sus características o atributos más relevantes, por ejemplo, grado de aceptación por parte de los beneficiarios, satisfacción de los usuarios, cobertura de la demanda potencial, grado de focalización efectiva, etc.

Para cada uno de los atributos o características del producto se debe generar información que permita construir los indicadores y evaluar los resultados a este nivel. Una vez que se cuenta con la base de indicadores existen varias posibilidades de análisis.

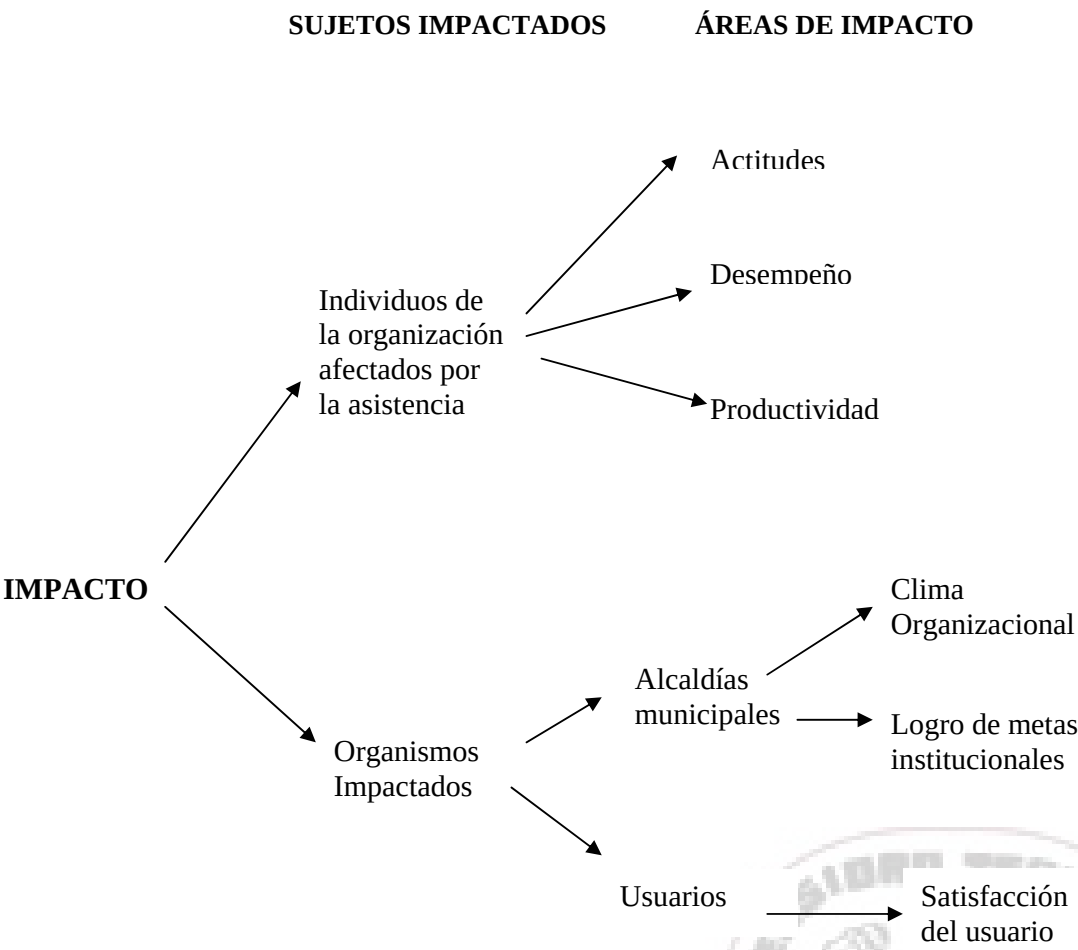
La primera alternativa es comparar el desempeño de la institución respecto así misma.

Una segunda posibilidad es evaluar los resultados en función de las metas que se han planteado en el programa. Este tipo de análisis, debe tener en cuenta que la calidad de las conclusiones y juicios evaluativos que se puedan realizar, dependerá directamente de la existencia y pertinencia de dichas metas.

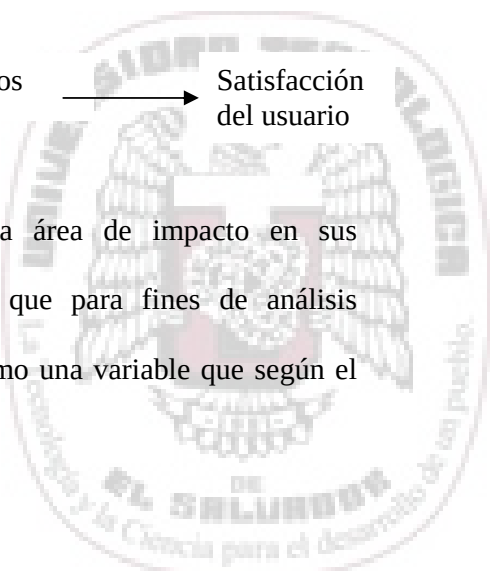


Previo a la medición cuantitativa de estos resultados y para el caso particular de la asistencia técnica es necesario identificar los sujetos impactados y las áreas de impacto respectivo los cuales se esquematizan en la figura No. 4

E. SUJETOS Y ÁREAS DE IMPACTO



Posteriormente se definirán operativamente en cada área de impacto en sus componentes principales de impacto entendiéndose que para fines de análisis comparativo el área de impacto podría constituirse como una variable que según el



caso puede ser la variable “x” (causa) y la variable “y” (efecto), por consiguiente para propósitos de este estudio se establece lo siguiente:

PARA EL CASO DE LOS INDIVIDUOS

Los componentes de la variable **Actitudes** son las sub-variables:

1. Cognoscitiva
2. Afectiva
3. Comportamiento

Los componentes de la variable **Desempeño** son las sub-variables:

1. Cooperación
2. Conocimiento del puesto
3. Iniciativa

Los componentes de la variable **Productividad** son las sub-variables:

1. Incremento cuantitativo de la producción
2. Incremento cualitativo de la producción

PARA EL CASO DE LA ORGANIZACIÓN

Los componentes de la variable **Clima Organización** son las relaciones laborales, autorrealización y estabilidad.



Los componentes de la variable **Logro de Metas** se identifican como las metas mismas de la planificación estratégica y operativa de la institución.

Para el caso de la variable **Satisfacción** los componentes se determinaran en la actividad dinámica de Grupos Focales dirigidos a los contribuyentes.

F. INDICADORES

Propósitos de los indicadores

Los indicadores miden diferentes aspectos de un programa, los insumos, los procesos, los productos y los resultados.

Para una evaluación dada. Se debe priorizar los indicadores con base en objetivos específicos del programa de asistencia técnica y seleccionar un conjunto manejable de indicadores para satisfacer las necesidades específicas de la situación. En resumen, es esencial identificar las preguntas claves a las cuales se dirige la evaluación y de acuerdo con esto seleccionar los indicadores.

Un indicador debe definirse con términos claros y precisos. Los indicadores deben ser recolectados a tiempo.



Los indicadores se derivan de los componentes y forman parte de una escala de intervalo tipo LIKERT. Ver instrumento propuesto (anexo No. 1)

Sin embargo, los indicadores deben cumplir con los siguientes criterios:

- a) El numero de indicadores no debe ser menor que 10 ni mayor de 20 dado que de ser diferente para el caso menor de 10 no seria representativo para la variable en estudio; y para el caso mayor que 20 resultaría muy complejo su análisis. En pocas palabras facilita el cálculo y disminuye la complejidad del análisis.
- b) Deben responder a la medición de los objetivos buscados por el servicio a evaluar.
- c) Deben responder a las posibilidades de información.
- d) Los indicadores no son exclusivos para una acción específica, un mismo indicador puede servir para medir el impacto de dos o más acciones.

Para la propuesta de los indicadores se establece primero un cuadro donde se pueda apreciar los objetivos de la asistencia técnica por cada área de gestión, el impacto buscado y la expresión de los resultados esperados del impacto, para luego en el cuadro siguiente proponer los indicadores de medición correspondiente.



FIGURA 5: CUADRO PAR A DETERMINAR LOS INDICADORES DE IMPACTO.

ÁREA DE GESTIÓN	OBJETIVOS ASISTENCIA TÉCNICA	IMPACTO BUSCADO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
ÁREA	Objetivo 1	Impacto 1	Enunciado 1	Indicador 1
	Objetivo 2	Impacto 2	Enunciado 2	Indicador 2
	Objetivo n	Impacto 3	Enunciado n	Indicador n

Para determinar los indicadores se considera en esta propuesta la utilización del cuadro anterior. Se determina el área en la cual se brindará asistencia, posteriormente se establecen los objetivos del programa y los impactos respectivos; se enuncian en forma concreta y se enlistan los indicadores de medición, los cuáles deben cumplir los criterios antes mencionados.

G. ANÁLISIS COMPARATIVO PARA LA DETERMINACIÓN DEL IMPACTO

Con los datos cuantitativos generados por la aplicación de las escalas y con la definición cualitativa de los mismos se busca la variable concomitante de las variables así:

- **Caso individuos**

Variable “X”

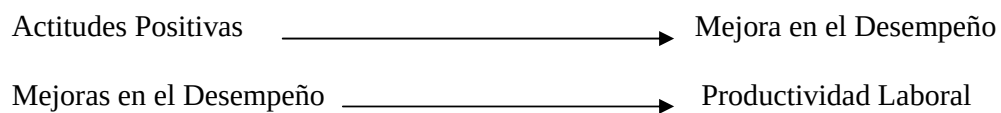
Calidad de Asistencia Técnica



Variable “Y”

Actitudes Positivas

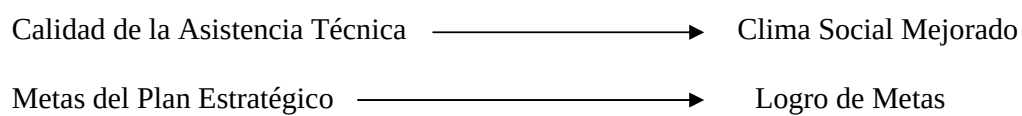




- **Caso organización**

Variable “X”

Variable “Y”



H. EJEMPLO HIPOTÉTICO DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DENOMINADO “UTILITARIOS DE LA HOJA ELECTRÓNICA EXCEL PARA WINDOWS”

El programa de capacitación fue impartido por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) a 32 empleados de las diferente municipalidades que conforman la Micro-Región “X”

Con el fin de asegurar que la inversión en el programa de capacitación antes mencionado, tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional fue preciso utilizar un enfoque sistemático; el cual supone las siguientes fases:

- Evaluación de necesidades
- Diseño del programa
- Evaluación EXANTE
- Desarrollo e Implementación
- Evaluación EXPOST
- Evaluación de Impacto

1. Evaluación de necesidades

La determinación de la necesidad del programa de capacitación “Utilitarios de la Hoja Electrónica EXCEL para Windows” se efectuó al analizar los diferentes puestos



de trabajo que utilizan computadora personal y requieren presentar informes constantemente para la toma de decisiones.

Para ello se utilizaron pruebas de conocimientos teóricos, así como también se identificaron las habilidades necesarias que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente mediante pruebas prácticas con computadoras.

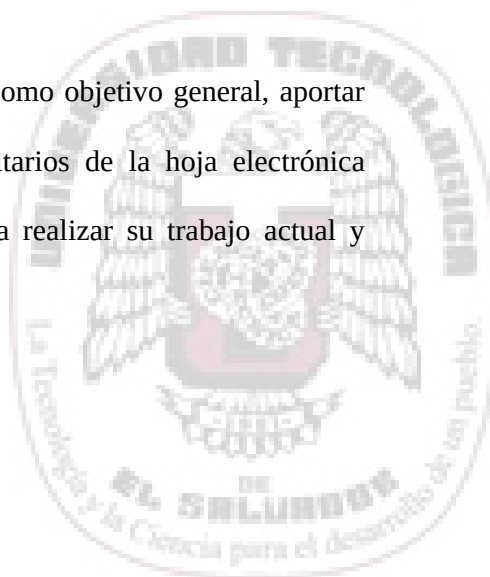
Al realizar las pruebas antes mencionadas se concluyó que los empleados que utilizan computadora personal carecen de los conocimientos y habilidades en un 80% con relación a EXCEL.

2. Diseño del programa de capacitación

Una vez que se determinó la necesidad de capacitación, el siguiente paso fue diseñar el entorno para aumentar el aprendizaje; enfocándose en los siguientes aspectos:

a. Objetivos de capacitación

Objetivo general: El programa de capacitación tiene como objetivo general, aportar los conocimientos, actitudes y destrezas en los utilitarios de la hoja electrónica EXCEL; que ayudara a los empleados municipales a realizar su trabajo actual y futuro con eficiencia y eficacia.



Objetivos específicos:

- Proporcionar a los empleados municipales los principios fundamentales y las aplicaciones técnicas esenciales de EXCEL.
- Mejorar el desempeño en el trabajo que realiza el empleado que requiere habilidades técnicas.
- Que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades con el propósito de manejar los procesos y sistemas que requiere el puesto de trabajo.

b. Contenido temático del programa de capacitación

El contenido está organizado en una progresión lógica basado en las habilidades que se requieren para ser productivo con EXCEL.

Parte 1- Marco teórico de los principales fundamentos de EXCEL.

Parte 2- Aplicación de las técnicas esenciales.

Parte 3- Creación de ilustraciones gráficas



Parte 4- Realce y refinación de sus habilidades en EXCEL.

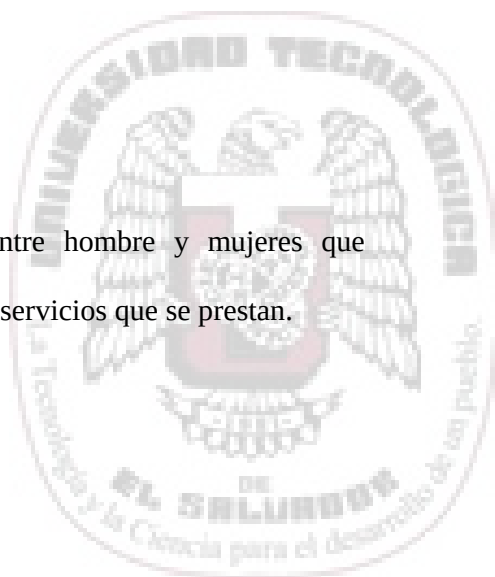
Parte 5- Interacción con las aplicaciones de Windows.

3. Evaluación EX-ANTE

Antes de iniciar el programa se evaluó el grado en que los participantes dominan o no los conocimientos, capacidades, actitudes y habilidades en materia de EXCEL.

La prueba teórico-práctica fue la siguiente:

- Mencione los principales fundamentos del programa EXCEL.
- En su computadora de inicio a la hoja electrónica EXCEL.
- Mencione los pasos para guardar una hoja de trabajo editada bajo el mismo nombre, que la versión original.
- Mencione los elementos básicos de una gráfica.
- Clasificar la información de 75 personas entre hombre y mujeres que visitaron la alcaldía para solicitar los diferentes servicios que se prestan.



- Imprimir el reporte con el análisis respectivo.
- Graficar datos para presentar un informe final al jefe correspondiente.

Los resultados de las pruebas antes del desarrollo del programa de capacitación fueron los siguientes:

Niveles	Deficiente	Regular	Eficiente
Notas obtenidas	Entre 0 y 3	Entre 4 y 6	Entre 7y 10
Porcentaje de evaluados	98%	2%	0%

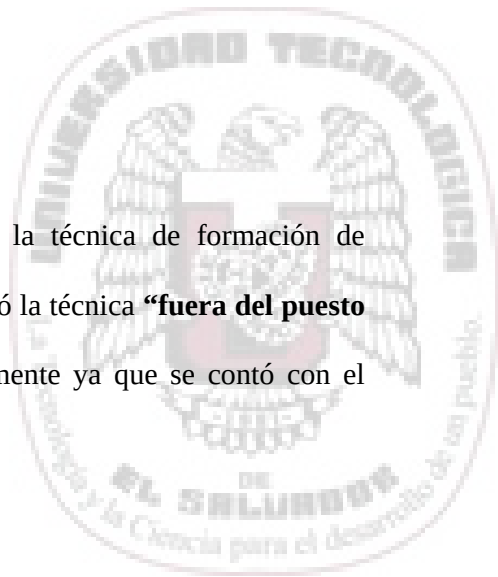
Análisis:

Antes de recibir el programa, del 100% de los participantes el 98% se encuentran en el nivel de deficiencia con respecto a los conocimientos y habilidades en materia de EXCEL, registrando un 0% en el nivel de eficiencia y un 2% en el nivel de regular.

4. Desarrollo e implementación del programa de capacitación

a. Principios de aprendizaje

El principio básico de aprendizaje se concentra en la técnica de formación de empleados que para el caso de nuestro estudio se utilizó la técnica **“fuera del puesto de trabajo”** en lo que el empleado participó activamente ya que se contó con el



equipo y materiales reales similares a los que se utilizan en el puesto de trabajo, en este programa se reprodujeron tareas del puesto de trabajo en un entorno que permitió una observación directa y una formación individualizada; es decir; **“aprender haciendo”**

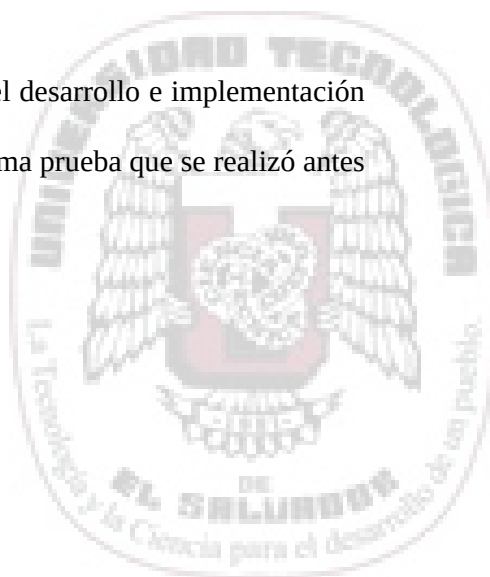
b. Transferencia de formación.

La transferencia sólo puede juzgarse eficazmente si se transfiere al puesto de trabajo.

Para ir incrementando la transferencia en nuestro caso de estudio, se asignaron tareas reales durante la formación en los cuales prevalecieron las actividades que comúnmente se originan en un entorno municipal como lo son reportes, informes o resúmenes en los cuales se clasifica la información y se establecen estadísticas para la toma de decisiones futuras. La información surge de la demanda de servicios que se prestan en la alcaldía.

5. Evaluación EX-POST

La siguiente evaluación se realizó una vez terminado el desarrollo e implementación del programa de capacitación; la cual se basó en la misma prueba que se realizó antes del inicio del mismo programa.



Los resultados obtenidos después del desarrollo del programa de capacitación fueron los siguientes:

Niveles	Deficiente	Regular	Eficiente
Notas obtenidas	Entre 0 y 3	Entre 4 y 6	Entre 7y 10
Porcentaje de evaluados	5%	5%	90%

Análisis: se puede observar que el nivel de eficiencia con relación a los conocimientos y habilidades en materia de EXCEL: Representa el 90% de los empleados evaluados, mostrando además que los niveles de deficiencia y regular son del 5% cada uno.

6. Evaluación de Impacto.

Los motivos de la evaluación de impacto están claramente definidos. El preparador del programa de la capacitación y la municipalidad están interesados en saber si se han logrado o no los objetivos y, en caso negativo, el por qué.

El fin último de la evaluación de impacto es demostrar si se produjo un cambio en sentido positivo; sean estos cualitativos o cuantitativos.



a. Criterios de evaluación utilizados en el caso de estudio:

- Reacción: Respuestas emocionales de los participantes en el programa de capacitación. El método utilizado para medir las reacciones fue el de observación por medio de una ficha de como instrumento.
- Aprendizaje: Adquisición de los conocimientos. El aprendizaje se midió a través del método comparativo entre los participantes y un grupo de control (no recibió el programa de capacitación) asignando tareas reales y verificando la diferencia existente, entre ambos grupos.
- Comportamiento: Cambio en la destreza y habilidades. A través del método de observación, utilizando como instrumento una ficha de control, se pudo medir el comportamiento de los participantes en sus relaciones interpersonales y laborales, así como la buena disposición al trabajo.
- Productividad: La productividad se pudo medir a través de la relación producto versus insumos; considerando el producto como el resultado obtenido de la implementación del programa de capacitación recibido, y los insumos como las horas-hombre que se han invertido en el tiempo laboral establecido.



La combinación de los cuatro criterios de la evaluación de impacto antes mencionados proporciona una imagen total del programa de capacitación, la cual fue satisfactoria por los resultados obtenidos.

Descripción de los criterios de evaluación

- **Reacción:** Se ha podido detectar que los participantes se manifiestan satisfecho y contentos y están optimistas por enfocarse en los principios de la capacitación y de utilizar la información en su trabajo.
- **Aprendizaje:** En este sentido se pudo constatar que los participantes adquirieron los conocimientos y habilidades que proporcionó la capacitación al compararlos con un **grupo de control** cuyos miembros presentaron las mismas características del grupo de participantes en lo que se refiere a experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos de trabajo; asegurándose con esto que las mejoras o cambios positivos se debieron a la capacitación y no a otros factores externos o internos de la alcaldía.
- **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes cambió de forma radical una vez regresados al puesto de trabajo donde aplicaron efectivamente los principios aprendidos.



- Resultados: en este criterio se pudo observar que el nivel de productividad aumentado, ya que las tareas y procedimientos se están realizando en menor tiempo; brindando así un mejor servicio a los contribuyentes.

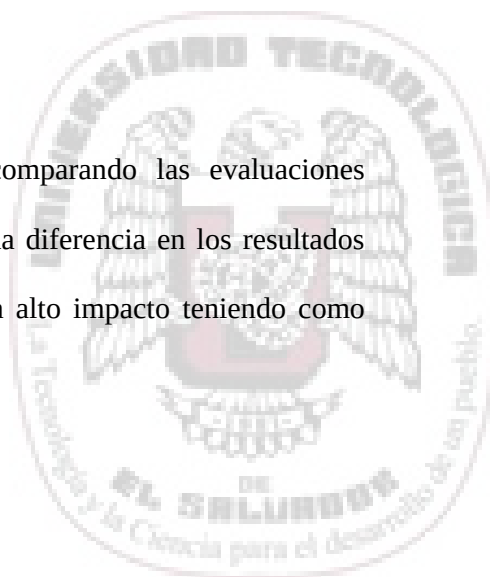
En conclusión se puede asegurar categóricamente que al analizar los criterios de evaluación estos demuestran que ha habido un cambio sustancial cualitativo y que es producto directo del programa de capacitación impartido por el ISDEM.

Las técnicas cuantitativas de evaluación están representadas en este caso de estudio por los indicadores de gestión, los cuales midieron la evolución de los niveles de atributos y características que se presentaron en los objetivos pre-establecidos

Los indicadores de impacto fueron los siguientes:

- Revisión de tiempo de espera en la prestación del servicio.
- Disminución de error de cálculo.
- Oportunidad de la información.

Los indicadores antes mencionados se midieron comparando las evaluaciones EXANTE Y EXPOST, la cual demuestra una marcada diferencia en los resultados finales de ambas evaluaciones. Se puede observar un alto impacto teniendo como base los parámetros de evaluación preestablecidos.



Los resultados de las pruebas antes del desarrollo del programa de capacitación fueron los siguientes:

Niveles	Deficiente	Regular	Eficiente
Notas obtenidas	Entre 0 y 3	Entre 4 y 6	Entre 7y 10
Porcentaje de evaluados	98%	2%	0%

Los resultados obtenidos después del desarrollo del programa de capacitación fueron los siguientes:

Niveles	Deficiente	Regular	Eficiente
Notas obtenidas	Entre 0 y 3	Entre 4 y 6	Entre 7y 10
Porcentaje de evaluados	5%	5%	90%



Parámetros de evaluación de impacto

PORCENTAJES DE EVALUADOS	IMPACTO
DE 0%	NULO
ENTRE 1% Y 35%	BAJO
ENTRE 36% Y 70%	MODERADO
ENTRE 71 Y 100%	ALTO

Interpretación del impacto.

El 90% de los evaluados están ubicados en el nivel de eficientes después de haber recibido la capacitación.

Al analizar las evaluaciones cualitativas derivadas de los criterios y cuantitativas derivadas de los indicadores; se concluye que el impacto obtenido es alto; pudiendo asegurar que el programa de capacitación denominado “Utilitarios de la Hoja Electrónica EXCEL para Windows” proporcionó los conocimientos y habilidades necesarios que determinaron los cambios, mejorando los servicios que se le prestan al ciudadano en la alcaldía.



I. RECOMENDACIONES

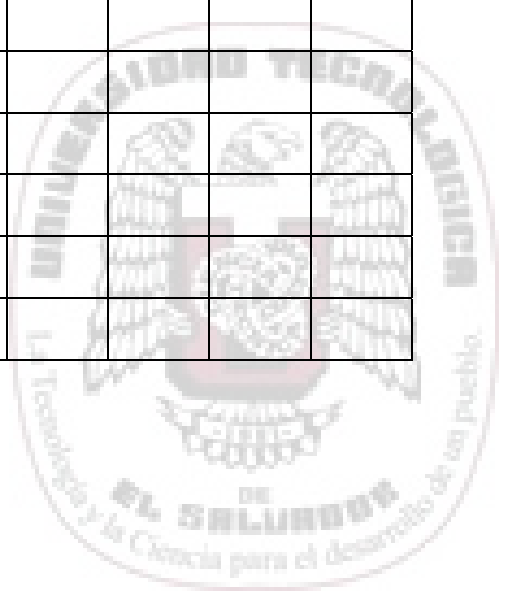
- Se recomienda que los técnicos de ISDEM apliquen evaluaciones previas, durante y después de brindada la asistencia técnica para conocer la eficiencia y la eficacia de la misma.
- Debe realizarse un plan piloto utilizando el modelo propuesto para operativizar el proceso de evaluación de impacto en función de la realidad municipal.
- Debido a la complejidad de la evaluación de impacto, se recomienda focalizar la evaluación en las principales variables de asistencia técnica.
- Se recomienda que este tipo de evaluación sea realizado por organismos especializados externos a la institución que proporciona el programa de asistencia técnica; con énfasis en evaluación de impacto.
- Capacitar a los asesores de ISDEM en las técnicas de evaluación de resultados y de impacto de la asistencia técnica municipal.





**Anexo 1: CUADRO DE PUNTAJES OBTENIDOS POR INDICADOR
USANDO LA ESCALA LIKER.**

PUNTOS					
INDICADOR	5	4	3	2	1
COGNOSCITIVO					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Indicador 5					
AFECTIVO					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Indicador 5					
COMPORTAMIENTO					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Indicador 5					
TOTAL PUNTOS					

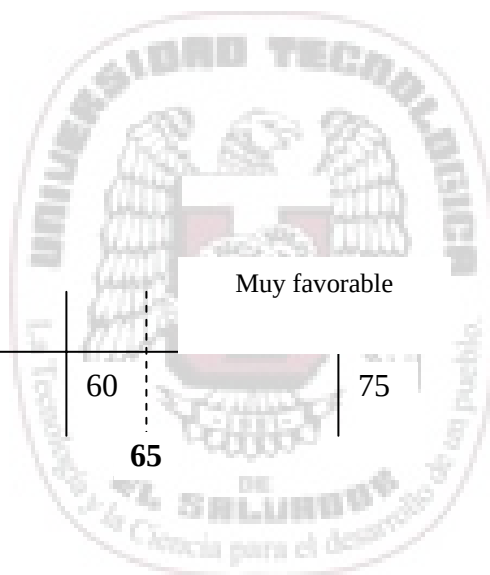
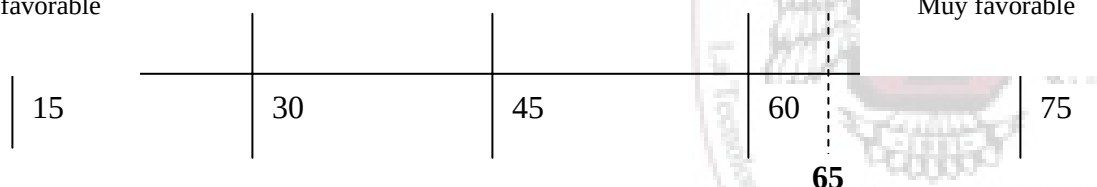


- **OPERATIVIZACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Se desarrolla un cuestionario cuyas preguntas deben estar en función de los indicadores, y se aplicará a los sujetos de investigación, posteriormente se procesarán los datos de acuerdo a los siguientes pasos:

1. En el supuesto de que a cada pregunta le corresponde un indicador tendríamos que la puntuación mínima posible es de 15 y la máxima de 75 y se ubican el gráfico, como el que presentamos abajo.
2. Por cada sujeto se totalizan los puntajes obtenidos al final de la tabla .
3. los valores obtenidos se ubican en el rango de respuesta correspondiente, a través de una gráfica. Así para este caso, si alguien obtuvo 65 puntos, tendríamos lo siguiente:

Muy desfavorable



Luego de ello, podemos juzgar, que alguien que obtuvo 65 demuestra un rendimiento bastante favorable en su desempeño.

4. Para el análisis de los resultados de toda la población investigada se utilizarán los estadísticos siguientes: la media aritmética y la desviación estándar. En este caso el valor de la media aritmética se colocará en la gráfica anterior, y dependiendo donde se ubique se emitirán los juicios de valor pertinentes.



ANEXO 2: SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

ISDEM:	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
CIAT	Centro Internacional de Administraciones Tributarias
CIDEC	Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la economía y las calificaciones profesionales.
FODA:	Fortalecimiento, Oportunidad, Debilidades y Amenaza
PROMUDE/GTZ:	Programa y Asesoramiento en el Fortalecimiento Municipal y Descentralización/Cooperación Técnica Alemana
FODES:	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios
PPM:	Plan Participativo Municipal



BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Legislativa. Constitución de la República de El Salvador, San Salvador, 1983. Págs. 39-40.
2. Bernal T, César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía., Pearson, Santa Fe de Bogotá, D.C, 2000. Págs. 15-31.
3. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Folleto. Evaluación y Seguimiento de la Capacitación Latinoamericana, 1996. Págs. 1-56.
4. Gangotena, Juan; Rosero, Alberto, Evaluación y Validación de los Procesos de Asistencia Técnica del ISDEM a los Municipios. Programa PROMUDE, ISDEM; GTZ. El Salvador, San Salvador, 1999. Págs. 23-48.
5. Giordano, Juan Manuel. El Municipio y la Municipalidad. Época. El Salvador, San Salvador, 1988. Págs.21-28.
6. Hernández Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la Investigación, 2a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1998. Págs. 25-72.



7. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Ley Orgánica. El Salvador, San Salvador, 2000. Págs 5-40.
8. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Código Municipal, El Salvador, San Salvador, 2000. Págs. 2-5.
9. Margarita Liduvina, Fomos Belloso Miriam Guadalupe. Folleto. Estudio Sobre las Implicaciones Económicas, Sociales, Políticas y Jurídicas de la Descentralización y Participación Social, Unidad de Análisis y Unidad de Pasantías Legislativas, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, San Salvador, 2001. Págs. 10-38.
10. Programa de gobierno, Folleto, La Nueva Alianza, El Salvador, San Salvador, 2004. Págs. 1-25.
11. Rosales O. Mario, Saavedra V. José María, Desarrollo de Recursos Humanos para la Gestión Municipal, Asociación Chilena de Municipalidades, Santiago, Chile, 1996. Págs. 3-8.

