

001727

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Maestría en Desarrollo**

**Modelo de Detección de Necesidades (DNC) para  
elaborar el Programa de Capacitación en Administración,  
dirigido a empleados municipales**

**LILIANA GIL BOITON**

**Trabajo de graduación presentado para optar al grado  
académico de Maestría en Desarrollo**



**Guatemala**

**2001**

Vo. Bo.



f) \_\_\_\_\_  
M.A. Michele Marsicovetere  
*ASESOR*

*TRIBUNAL EXAMINADOR:*



f) \_\_\_\_\_  
M.A. Michele Marsicovetere  
*ASESOR*



f) \_\_\_\_\_  
M.A. Luis Everardo Estrada  
*MIEMBRO DEL TRIBUNAL EXAMINADOR*



f) \_\_\_\_\_  
Dra. Cízel I. Zea I.  
*MIEMBRO DEL TRIBUNAL EXAMINADOR*

*Fecha de Aprobación: 16 de agosto de 2001*

*Este trabajo está dedicado a Dios y a Paula.*

## CONTENIDO

		Páginas
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	CONTEXTO DE LA CAPACITACION MUNICIPAL EN GUATEMALA	3
	A. El municipio y su importancia para el desarrollo nacional	3
	B. Los municipios y las municipalidades en Guatemala	5
	C. Organización del gobierno local	8
	1. La corporación municipal	8
	D. Contexto de las necesidades de capacitación en los municipios	9
	E. La capacidad administrativa de los gobiernos locales	12
III.	EL PROBLEMA	17
	A. Definición	17
	B. Importancia	18
	C. Antecedentes	19
	D. Límites y alcances del trabajo	21
IV.	MARCO TEÓRICO	23
	A. Fortalecimiento municipal	23
	B. La ciencia de la administración	24
	C. Desarrollo organizacional y calidad total	26
	D. De regreso a la calidad total	30

	<b>Páginas</b>
E. Enfoque en el cliente	31
F. Planeación estratégica	32
G. Proyectos y programas	36
H. Administración de recursos humanos	37
1. Erradicación del temor	37
2. Importancia de la participación del recurso humano	38
I. Modos y modalidades para la capacitación de adultos	39
J. Modos y modalidades para la capacitación municipal	39
1. Método APA (aprendizaje por acción)	42
2. Método de simulación-reflexión	42
3. Método de ejercitación	42
V. MARCO METODOLÓGICO	45
A. Objetivo superior	45
B. Objetivo del proyecto	45
C. Objetivos específicos (resultados)	45
D. Cómo se construyó el modelo	45
VI. MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	51
A. Descripción general	51
B. Principios	54

	<b>Páginas</b>
C. Modelo gráfico	56
D. Modelo para la Detección de Necesidades de Capacitación	57
E. Descripción de componentes	58
F. Descripción de relaciones	78
G. Estructura y administración	78
H. Costos y tiempo para elaborar la DNC	82
VII. PLAN EJEMPLO DE ESTUDIOS PARA SECRETARIOS MUNICIPALES DESARROLLADO CON BASE EN LA DNC	83
A. Descripción de necesidades de capacitación	83
B. Descripción del plan de capacitación	83
C. Objetivos del programa	84
1. General	84
2. Específicos	84
D. Duración y permanencia	85
E. Evaluación	85
F. Recuperación de cursos faltantes o reprobados	92
G. Perfil de los instructores	92
H. Perfil de los educandos	95
I. Técnicas y dinámicas de instrucción	97

	<b>Páginas</b>
J. Recursos didácticos	99
K. Preparación y reproducción de materiales de apoyo	99
L. Logística de los cursos	100
M. Diseño y estructuración del programa	100
N. Contenidos programáticos	101
VIII. SEMINARIOS DE SENSIBILIZACIÓN EN EL TEMA DE LA CAPACITACIÓN PARA ALCALDES Y CONCEJOS MUNICIPALES	119
IX. PLAN DE MONITOREO, ASISTENCIA TÉCNICA, SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	123
A. Descripción de componentes	124
X. CONCLUSIONES	127
XI. RECOMENDACIONES	129
XII. BIBLIOGRAFÍA	133





## I. INTRODUCCION

En la actualidad, el mundo está enfrentándose a un proceso de cambio constante y a una velocidad alta. A este proceso se le conoce como globalización. En este contexto es donde el papel del Estado ha disminuido y las intervenciones encaminadas hacia el desarrollo están cada día tomando más auge a nivel local. Por este motivo, las municipalidades necesitan estar a la vanguardia en los conocimientos de manejo administrativo y financiero necesarios para llevar a cabo de una manera adecuada su trabajo a nivel local. El fortalecimiento del municipio se transforma en beneficio para todos, pues los pobladores de este nivel pueden de una mejor manera manifestar sus necesidades y velar porque éstas estén siendo satisfechas.

El presente trabajo tiene como principal objetivo elaborar un modelo de detección de necesidades de capacitación (DNC) para empleados municipales y promover actividades de sensibilización dirigidas al nivel político municipal para el apoyo a los programas de la capacitación en administración. Llevar a cabo una DNC adecuada, asegura que las personas que ocupan puestos importantes en las municipalidades estén siendo capacitadas en áreas que serán de utilidad para el mejor desempeño del puesto. Con una DNC adecuada, se podrá además determinar otros problemas que el empleado esté afrontando en su puesto de trabajo que no necesariamente tienen que ser relacionados con la capacitación. De esta base se partirá para el diseño de un programa de capacitación que responda a las necesidades previamente identificadas.

El trabajo proporciona el contexto de la capacitación municipal en Guatemala, ya que explica la importancia de esta institución para el desarrollo nacional, cómo se organizan las municipalidades, datos estadísticos obtenidos de otras investigaciones sobre el nivel educativo de los empleados municipales y un análisis de la capacidad administrativa de los gobiernos locales. Se brinda un marco teórico completo que incorpora los principales

conceptos relacionados con la administración, los procesos de mejoramiento continuo y administración de personal. Luego se presenta el Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación según el método comparativo creado por Carlos Reza, que no es más que una comparación de la situación real del puesto de trabajo con una situación idónea de cómo debería estar funcionando. De los resultados de ese análisis comparativo es de donde salen las necesidades de capacitación de los empleados. El programa de capacitación para empleados municipales también cuenta con una estructura gráfica en la cual se muestran las relaciones entre cada uno de sus componentes y la forma en que se administrará financiera y administrativamente. El modelo de DNC fue aplicado al puesto de Secretario Municipal como un caso hipotético, el cual está ocupado por una persona profesional, o que cuenta con un certificado de aptitudes. Por sus características, se podría concluir que pertenece a una municipalidad de primera categoría (las de las cabeceras departamentales o aquellas, cuya población exceda de cien mil habitantes) o a una de segunda categoría (las de los municipios cuya población exceda de veinte mil habitantes y las de los puertos). Código Municipal, Artículo 37 (1988:10). También se incluye un plan de estudios para Secretarios Municipales basado en la DNC, el cual puede servir como ejemplo para ser empleados para programas de capacitación.

Se incorporan además en el presente trabajo, el contenido que debería tener tres seminarios de sensibilización en el tema de capacitación dirigidos a alcaldes y concejo municipal. Para que un programa de capacitación sea completo y cumpla con los objetivos de utilidad y empleo de los conocimientos adquiridos, resulta necesario contar con monitoreo, asistencia técnica y seguimiento a la capacitación. De esta forma, se podrán asegurar que los conocimientos están siendo aplicados por el estudiante en su puesto de trabajo, si existen otras necesidades de capacitación que deben ser cubiertas o si fuera necesario brindar directamente asistencia técnica. Para cumplir con este requisito, se propone un plan de monitoreo, asistencia técnica, seguimiento y sostenibilidad para el proyecto.

## II. CONTEXTO DE LA CAPACITACION MUNICIPAL EN GUATEMALA

Los municipios constituyen elementos fundamentales en el desarrollo del país. De ahí la importancia de que sean administrados por personas capaces y que cuenten con herramientas modernas necesarias para el manejo de los recursos, tanto financieros como humanos.

Vale la pena analizar la situación de las municipalidades en Guatemala, y en especial la situación en materia de escolaridad y capacitación.

### A. El Municipio y su importancia para el desarrollo nacional

Resulta importante señalar que el municipio es la base fundamental del ejercicio de la democracia. Por ello es necesario fortalecerlo dotándolo de los recursos y herramientas necesarios o que no existen en él. Este fortalecimiento, principalmente se proporciona a través de insumos tales como asistencia técnica especializada y capacitación para sus funcionarios.

Según el Código Municipal (Decreto 58-88), "El municipio es el conjunto de personas individuales que, caracterizadas primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad y asentadas en un determinado territorio, están organizadas en instituciones de derecho público, para realizar el bien común de todos los habitantes de un distrito."

Por su naturaleza, el municipio es una entidad descentralizada del Estado con personería y capacidad jurídica, que para efectos de su gobierno y administración tiene un carácter autónomo en la toma de decisiones y en la adquisición de derechos y compromisos.

En otra acepción, el municipio es la forma en que se organiza un conjunto de pobladores, que por vivir en un mismo territorio, enfrentan problemas similares, tanto desde el punto de vista económico como social, y en consecuencia buscan en forma conjunta como resolverlos Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal-RENICAM (1997:4).

El municipio es por lo tanto, una forma de organización social, reconocida por el Estado, mediante la cual la población asentada en un determinado territorio, en forma autogestionaria y aprovechando los recursos que tiene disponibles espera resolver los problemas que le son comunes y que limitan su desarrollo.

Para el logro del bien común en una sociedad organizada democráticamente, la población delega a través del derecho al voto en la Corporación Municipal, dicha responsabilidad para que pueda tomar en nombre de ella las decisiones que sean necesarias para impulsar el desarrollo económico y social de municipio.

El Código Municipal establece que la municipalidad es el gobierno del municipio y que le corresponde ejercer la administración del patrimonio y los intereses del municipio. Los fines generales del municipio y por ende de las municipalidades de acuerdo con el Código Municipal son los siguientes:

- ✓ Cumplir y velar porque se cumplan los fines y deberes del Estado.
- ✓ Ejercer y defender la autonomía municipal conforme la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código Municipal
- ✓ Impulsar permanentemente el desarrollo integral de los municipios.
- ✓ Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico y la preservación del patrimonio natural y cultural.
- ✓ Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la resolución de los problemas locales.

En la mayor parte de los municipios, los gobiernos municipales no han cumplido con los fines para los que fueron electos, ya que además de las limitaciones de recursos financieros, no han contado con el apoyo necesario para impulsar el desarrollo, velar por la integridad del municipio y administrar eficientemente los recursos que se tienen disponibles. Adicionalmente, la participación de la población ha sido reducida debido a su falta de organización y capacidad propositiva, Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal-RENICAM (1997: 5).

#### **B. Los municipios y las municipalidades en Guatemala**

Tal como lo señala el Artículo 37 del Código Municipal (Decreto 58-88), "Para los fines del artículo 256 de la Constitución Política de la República, las municipalidades se clasifican en cuatro categorías así:

- De primera, las de las cabeceras departamentales o aquellas, cuya población exceda de cien mil habitantes, atendiendo el Ejecutivo a su capacidad económica, importancia político administrativa, desarrollo cultural significativo y otras circunstancias especiales del municipio.
- De segunda, las de los municipios cuya población exceda de veinte mil habitantes, y las de los puertos.
- De tercera, las de los municipios cuya población exceda de diez mil habitantes.
- De cuarta, las de los restantes municipios de la república."

De los 330 municipios que tiene el país, las dos terceras partes son de tercera y cuarta categorías, Manual para la Administración Municipal (1993: 17). Esto significa que se

componen de comunidades pequeñas, abajo de veinte mil habitantes cada una. Dentro de las obligaciones que genera la categoría, se cuenta para las de primera y segunda categoría, la permanente asesoría de cuerpos técnicos que les permitan establecer, organizar y regular los servicios públicos municipales, así como sus empresas y la explotación de sus bienes comunales. Estas, sin excepción, deben tener auditoría interna. El Código Municipal y la Ley del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural establecen que es necesario que se elaboren los Planes de Desarrollo de cada municipio.

Las municipalidades de tercera y cuarta categoría deberán contar para las mismas finalidades, con asesoría de cuerpos técnicos. Al necesitarla podrán requerir la colaboración del Instituto de Fomento Municipal (INFOM), de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y de otras entidades que dispongan de dichos servicios técnicos y que estén en disposición de otorgarlos.

De los 330 municipios, 22 son cabeceras departamentales, los cuales se encuentran en mejores condiciones respecto de los demás. Sobre la situación de los servicios a nivel municipal, se estima que aproximadamente 150 municipios aún tienen un nivel alto de ruralidad, si se toma en cuenta que no cuentan con todos los servicios básicos, Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal-RENICAM (1997: 5).

De acuerdo con el Diagnóstico de la Situación de las Municipalidades, INFOM (1992:19), se pudo establecer que los problemas sociales, administrativos y económicos que afrontan los municipios son varios. A pesar que la inversión social en los últimos años se ha visto incrementada, algunos municipios no han sido capaces de mejorar la calidad de vida de sus habitantes porque no cuentan con planes y programas para desarrollar la infraestructura básica y satisfacer las necesidades de su población.

El medio ambiente es un factor que se ha visto afectado por el la explosión demográfica y la falta de planes de ordenamiento territorial. Los principales problemas ambientales que

enfrentan las municipalidades son el de las aguas servidas y el manejo de los desechos sólidos, la deforestación y la escasez de fuentes de agua.

Los ingresos de las municipalidades son bajos y dependen de las transferencias del gobierno central para la inversión en proyectos de desarrollo. Muchas de las municipalidades en el país han enfrentado problemas de gobernabilidad por la falta de solución a las causas de problemas sociales.

Para la solución de estos problemas, se requiere de planes coordinados entre las municipalidades y otras entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales y contar con los recursos financieros y de capacidad gerencial necesarios para fortalecer la gestión municipal y la participación ciudadana.

La mayor parte de las municipalidades enfrentan problemas similares:

- Falta de planes de desarrollo que orienten sus actividades.
- La organización de las municipalidades obedece a esquemas tradicionales que no responden a las necesidades actuales. No existe una adecuada distribución de funciones. No se cuenta con unidades de servicio al cliente. La jerarquía no está claramente definida y los trámites son burocráticos.
- En casi ninguna municipalidad se aplica la gerencia como instrumento de dirección. Caracterizándose por estilos de liderazgo autocráticos. Las decisiones son tomadas por el alcalde sin consultar con la población, ni con sus empleados.
- En algunas municipalidades, el Consejo Municipal de Desarrollo juega un papel importante en la definición de políticas y estrategias.
- En pocas municipalidades se aplica la delegación de funciones y existe poca supervisión sobre las diferentes actividades que realizan.

- El recurso humano municipal presenta diversidad de características, tanto educativas como en el nivel salarial, lo que implica diferentes grados de integración del personal al quehacer municipal.
- En la mayor parte de las municipalidades se carece de condiciones adecuadas para que el personal pueda cumplir eficientemente con su función.
- En la mayoría de las municipalidades no se lleva un adecuado sistema de control contable, ni de la ejecución del presupuesto.
- Los procesos operativos son muy deficientes y en general no se utilizan sistemas de información.
- La mayoría de municipalidades no tiene un sistema de monitoreo de proyectos, ni aplican procesos de evaluación.

### C. Organización del Gobierno Local

La base del gobierno local es su autonomía. En el plano político se traduce en la facultad de los vecinos de elegir a sus propias autoridades y en la de éstas, de tomar decisiones sobre el gobierno del municipio, con una relativa independencia del poder central. Por su parte en el plano económico, la autonomía supone la libre capacidad de contar y de disponer de fondos propios. En este sentido, el Código Municipal consigna como "elementos básicos" del municipio los siguientes: (a) El territorio, (b) La población, (c) La autoridad, (d) La organización comunitaria y (e) La capacidad económica (arto. 4).

Según Gálvez y Camposeco (1997: 53), siguiendo una tradición organizacional de larga data, el gobierno local se estructura de acuerdo con dos órganos: la corporación o concejo municipal, órgano colegiado y deliberativo, con funciones de asesoría y la alcaldía o alcalde, órgano de ejecución del gobierno municipal, representante de la municipalidad y responsable de su planta administrativa, y de su conducción y gestión.

## 1. La corporación municipal

La corporación o concejo municipal, como ya se indicó, es el órgano deliberativo del gobierno local y está integrado por funcionarios electos popularmente: (a) El alcalde, quien lo preside y representa a la municipalidad. (b) Los síndicos, que pueden igualmente representarla cuando así se disponga ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas. Tienen el carácter de mandatarios judiciales, emiten dictámenes si se les requiere y desempeñan las funciones del Ministerio Público, en los casos en que ello sea procedente. (c) Los concejales en tanto, integrantes de las diferentes comisiones en que se organiza la corporación. Además de los anteriores, forma parte de la corporación aunque no vota, el secretario, que lo es también del alcalde (Artos. 39, 60, 63 y 64 del Código Municipal).

A la corporación le corresponde la aprobación de planes y programas de trabajo, la emisión de acuerdos de creación de empresas, dependencias y unidades de servicios administrativos, conocer de los recursos que los interesados interpongan, adjudicar contratos de obras, bienes, servicios y suministros, fijar remuneraciones y dietas, promover relaciones con otras instituciones y mantener informada a la comunidad (art. 41 del Código Municipal).

El número de miembros de la corporación municipal lo fija la legislación electoral.<sup>1</sup> Todas las corporaciones se eligen por sufragio universal para un período de 4 años, pudiendo reelegirse. Sus miembros son propuestos por partidos políticos y comités cívicos y los cargos se adjudican según el sistema de representación proporcional de minorías. Ello produce como era de esperarse, corporaciones integradas con síndicos y concejales de orientaciones políticas distintas a las del alcalde.

---

<sup>1</sup> Su cantidad puede variar desde dos síndicos y cuatro concejales titulares en los municipios con 20,000 habitantes o menos, hasta tres síndicos y diez concejales titulares en los de más de 100,000 habitantes (art. 206 de la Ley Electoral y de Partidos Políticos, Decreto 1-85 de la Asamblea Nacional Constituyente).

#### D. Contexto de las necesidades de capacitación en los municipios

Según la propuesta técnica presentada a USAID/Guatemala por la firma Development Alternatives, Inc. (DAI) en asociación con CARE para el proyecto Mayor Participación Ciudadana en el Gobierno Local Fortalecida en Guatemala, más conocido como Proyecto NEXUS, señala la necesidad de desarrollar destrezas y capacidades humanas debido a que la habilidad de usar fondos existentes efectiva y eficientemente en parte queda limitada por el nivel de la educación de los funcionarios de los gobiernos locales. Una encuesta realizada en 1990 a 14,133 funcionarios de gobiernos locales, incluyendo a 4,065 en la ciudad capital, reveló que sólo el 8% tenía una escolaridad mayor que la secundaria y que el 32% de ese 8%, ni siquiera había completado la secundaria. En la Zonapaz, el nivel de educación de los funcionarios de los gobiernos locales es aún menor. En el departamento de Huehuetenango, por ejemplo, el 57% de los funcionarios del gobierno local no han pasado de la primaria en su educación formal. A través de la Zonapaz, se estima que el 60% de los alcaldes electos son analfabetas.

Por otro lado, un estudio realizado por FLACSO en 44 municipalidades del país, titulado "Guatemala: Políticas de descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades", de un total de la muestra de 1,958 servidores municipales, el 67.8% corresponde a personal por nombramiento, o sea personal de planta, Gálvez y Campaseca (1997: 64). La información sobre escolaridad, edad, capacitación, etc., se refiere al personal por nombramiento, por razones de registro. En relación a **escolaridad**, los datos de la muestra total indican que 9% del personal que labora en las municipalidades investigadas carecía de educación formal, 61% había cursado estudios de primaria y 20.1% de secundaria. Dicho nivel es más crítico en las municipalidades del estrato pequeño, pues menos del 1% de su personal registró estudios secundarios y ninguno había recibido formación universitaria. Aunque la ausencia de escolaridad fue reportada para el 5.1% de los servidores municipales del estrato mediano, el 62% consignó haber cursado estudios de primaria.

En términos relativos, la proporción de personas que cursó estudios secundarios en el estrato grande es mayor que la del conjunto de la muestra y de los restantes dos estratos (30%). Por otra parte, éste es el único estrato en donde hay graduados universitarios, aunque es una vez más la municipalidad de Quetzaltenango la que concentra tal recurso. A pesar de ello, la proporción sigue siendo baja pues representa para la municipalidad de la segunda ciudad del país, únicamente el 1.6% del total de su planta laboral. Por otra parte, no debe dejarse de lado el hecho que el 9% del total de los servidores municipales del estrato grande no registró educación formal. En la medida en que en dicho cómputo no se incluyó el grueso de peones y de personal por planilla, este dato es indicativo del bajo nivel de calificación entre las municipalidades consideradas como "grandes".

En lo que respecta a la **educación** de los representantes de los concejos municipales, los datos se organizaron de acuerdo con 10 categorías suficientemente inclusivas, así: (a) ningún nivel educativo, (b) primaria incompleta, (c) primaria completa, (d) básicos incompletos, (e) básicos completos, (f) diversificado incompleto, (g) diversificado completo, (h) universitaria incompleta, (i) universitaria completa.

De conformidad con la información, la proporción de miembros de las corporaciones municipales que **carecen de educación** es marginal y no llega al 2% para el conjunto de la muestra, además sube a 3% en el estrato mediano. En igual forma, el peso de los que cuentan con **educación universitaria** completa es de 7.6% para las 44 municipalidades seleccionadas. Esta proporción se eleva, sin embargo, en el estrato grande a 43.3%, alcanzando a 13 el número de profesionales dentro de un total de 30 miembros de corporaciones municipales. No obstante, es el concejo municipal de Quetzaltenango el que acumula el mayor número: 11 de sus 12 integrantes pertenecen a esta categoría profesional.

Dentro de los integrantes de los concejos municipales que reportaron educación, cerca de la mitad cursó **estudios de primaria** (46%), aunque de tal proporción sólo el 50% logró

concluirla. Por otra parte, 1 de cada 3 miembros de tales concejos cursó el **ciclo diversificado** y la mayor parte de ellos logró terminarlo.

En el caso del estrato pequeño, disminuye la proporción de quienes pasaron por las aulas en el **ciclo diversificado** (23.6%) y en el estrato mediano, el peso del **ciclo diversificado** (39.3%) aumenta. Por su parte, las municipalidades del estrato grande arrojan una proporción también mayor de integrantes de la corporación municipal con este tipo de estudios (46.7%), en comparación al total de la muestra.

Si se relacionan estos datos, se observa que los miembros de los concejos municipales del estrato grande cuentan con mejor nivel educativo que el de los restantes estratos, en la medida en que en este último es en donde se concentra el **mayor número de personas con estudios del ciclo diversificado y con educación universitaria**. Si se toma en cuenta el ciclo diversificado, se constata que la situación educativa en el estrato mediano es mejor que en el estrato pequeño, aunque la diferencia no sea significativa en cuanto a los profesionales universitarios, ya que en ambos estratos, su peso es escaso. Gálvez y Camposeco (1997: 46-57).

Los datos sobre **capacitación** muestran índices extremadamente bajos: 17.8% para el conjunto de la muestra, situación que es aún más crítica en el estrato pequeño y en el grande. Si se relacionan estos datos con el tiempo de servicio (1 de cada 3 servidores municipales tiene más de 10 años de labores), se concluye que la capacitación en el servicio ha sido prácticamente inexistente entre los empleados de las administraciones locales. Destaca entonces, un relativo grado de estabilidad en las labores (del total de servidores municipales, sólo el 10.3% indicó tener 1 año de servicio), un bajo nivel educativo y un esfuerzo muy débil en materia de calificación laboral. Gálvez y Camposeco (1997:64-65).

### **E. La capacidad administrativa de los gobiernos locales**

El estudio realizado por Gálvez y Camposeco (1997:166) utiliza el análisis de variables para determinar la capacidad administrativa de las municipalidades y así poder proporcionar conclusiones útiles para el diseño de políticas y programas adecuados para mejorar el estado de la administración local. Dentro de las variables están el nivel educativo de los servidores municipales, su remuneración, instrumentos de gestión administrativa utilizados por las municipalidades y equipamiento.

La escolaridad y la capacitación en servicio del conjunto de servidores municipales, analizados también, es deficiente, tal como se mencionó. Aproximadamente la mitad (el 46%) de los miembros de los concejos municipales cuentan únicamente con el nivel primario de educación formal y sólo 8.2% cursó estudios superiores. La remuneración de la fuerza de trabajo municipal es igualmente insuficiente: casi 9 de cada 10 servidores municipales perciben menos de dos salarios mínimos por mes.

De la totalidad de administraciones municipales, aproximadamente la tercera parte dispone de manual de funciones, menos del 30% cuenta con manual de procedimientos, alrededor del 45% realiza sus actividades sin la fundamentación de planes operativos anuales y sólo la quinta parte efectúa cobros a domicilio de compromisos de pago al vecindario.

La mayoría de municipalidades (más del 60%) no elaboran estudios de costo de los servicios públicos que atienden. Estas tareas técnicas, que permiten fundamentar la readecuación de las tarifas respectivas, son realizadas por el 36% de administraciones en cuanto al suministro de agua potable, por 33% en el caso de los servicios de mercado y cementerio, por menos del 25% para el servicio de rastro y sólo por el 16% en lo que corresponde a la recolección de basura.

Las municipalidades estudiadas dan un total de 29 servicios públicos. Aunque los datos no permitieron una evaluación sobre la calidad de tales servicios, se detectó que los campos ligados a la protección del medio ambiente están siendo cubiertos insuficientemente y no constituyen áreas prioritarias para los gobiernos locales.

En este contexto, puede afirmarse que con los recursos humanos, técnicos y con el equipamiento actual, existe una insuficiente capacidad administrativa por parte de las municipalidades para cumplir los fines que le aparecen asignados en la legislación, y que si a dichos fines se les agregan nuevas y más amplias funciones, producta de la aplicación de las políticas de descentralización, esa insuficiencia acrecentará. Esta situación general para el conjunto de municipalidades, es aún más crítica al considerarlas en forma diferenciada por estratos.

La baja capacidad administrativa de las municipalidades reflejada, en gran medida, a través de los indicadores anteriores, debería ser abordada por su carácter estructural, en el marco de una estrategia nacional fundamentada en esfuerzos conjuntos entre el gobierno central, los gobiernos locales, el INFOM, la ANAM, las asociaciones regionales de municipalidades y entidades no gubernamentales. La sustentabilidad de los procesos de modernización institucional, reforma tributaria, descentralización y fortalecimiento del poder local en general, plantean como exigencia el mejoramiento progresivo del perfil técnico y gerencial de las municipalidades.

Con base en este análisis de la realidad de la capacidad gerencial de las municipalidades en Guatemala, se puede concluir que la capacitación a los empleados municipales representa una necesidad y un desafío para el fortalecimiento de la capacidad administrativa del gobierno local.

Partiendo del supuesto que un programa formativo de capacitación en administración, que represente una respuesta para las necesidades y debilidades identificadas por los

alcaldes y por estudios como el de FLACSO, es de vital importancia para fortalecer el municipio, el presente trabajo de graduación brinda las herramientas necesarias para llevarlo a cabo. Este trabajo presenta desde el planteamiento de un modelo para la elaboración de una adecuada detección de necesidades de capacitación y el diseño de ejemplo de un plan de estudios para llenar dichas necesidades, hasta los seminarios de sensibilización para el nivel político de las municipalidades y un plan adecuado de monitoreo y asistencia técnica para el programa.



### III. EL PROBLEMA

#### A. Definición

La administración municipal comprende básicamente el manejo de los recursos asignados al gobierno local para el logro de un objetivo común: *el progreso de la Nación mediante el progreso de sus municipios.*

Para la administración municipal, se requiere de la aplicación de la legislación municipal vigente y la toma de decisiones sustentada en conocimientos básicos sobre el proceso administrativo por parte de la autoridades municipales y de los empleados: planeación, organización, integración, dirección y control. A nivel de gobierno local, las Corporaciones Municipales son las encargadas de elaborar sus Planes de Desarrollo Municipal que conllevan el ordenamiento territorial, los programas y proyectos que concretizan las aspiraciones de las comunidades. Este es un proceso que se elabora de abajo hacia arriba: desde la identificación de las necesidades de las comunidades hasta el financiamiento de los proyectos y programas contenidos en la inversión pública del Presupuesto Nacional si los mismos no pueden financiarse con los recursos que administra la Municipalidad.

El empleado municipal, en general, carece de conocimientos básicos sobre Administración y otros campos, lo que hace ineficiente la administración municipal. Tal como lo indica el estudio realizado por Gálvez y Camposeco, FLACSO (1997), el 9% del personal que labora en las municipalidades investigadas carecía de educación formal, 61% había cursado estudios de primaria y únicamente 20.1% de secundaria, la capacitación en estas municipalidades es y ha sido prácticamente inexistente y únicamente el 17.8% para el conjunto de la muestra ha recibido algún tipo de capacitación. Esta capacitación se brinda al azar y sin tomar en cuenta las necesidades de capacitación de cada uno de los puestos.

Con base en estos datos, se puede concluir que la capacitación a los empleados municipales y un adecuado diseño de los programas, desde la identificación de las necesidades de capacitación, representa una necesidad y un desafío para el desarrollo local.

Al partir del supuesto que la detección de las áreas específicas en que deben ser capacitados los empleados municipales y un plan de estudios es necesario, el presente trabajo de graduación brinda los componentes para realizar dicha detección de necesidades y proporciona un ejemplo de un programa de estudios. Este modelo de DNC y el programa de estudios, y dicha estrategia formará parte del Proyecto de Fortalecimiento Municipal de la Universidad Del Valle de Guatemala y su Centro del Altiplano. También proporciona una estructura administrativa y una propuesta para la sensibilización al nivel político municipal sobre el tema.

## **B. Importancia**

El modelo de DNC que se presenta en este trabajo adquiere su importancia primordial desde el principio que toda capacitación para que sea eficaz y cumpla con sus objetivos debe estar basada en una identificación de las necesidades que posee el empleado que está en el puesto para poder desempeñar su tarea de una forma positiva.

Tal como se mencionó con anterioridad, otras intervenciones en el país realizan detecciones de necesidades de capacitación de una forma somera, pero el presente trabajo ofrece la opción de contar con una herramienta de alta calidad para la elaboración de la DNC. El modelo de DNC fue aplicado al puesto de Secretario Municipal como un caso hipotético, el cual está ocupado por una persona profesional, o que cuenta con un certificado de aptitudes. Por sus características, se podría concluir que pertenece a una municipalidad de primera categoría (las de las cabeceras departamentales o aquellas, cuya población exceda de cien mil habitantes) o a una de segunda categoría (las de los municipios cuya población exceda de veinte mil habitantes y las de los puertos), Código Municipal, Artículo 37 (1988:10). Se

presenta el modelo de una manera holística, ya que incluye su representación gráfica, estructura, administración, sostenibilidad y financiamiento. Se pretende que este modelo sea empleado por el Proyecto de Fortalecimiento Municipal de la Universidad Del Valle y por cualquier otra institución de capacitación.

### C. Antecedentes

Los municipios constituyen una forma de organización social de alta importancia. Es a este nivel al cual los ciudadanos pueden expresar sus necesidades y desde el cual se plasman los planes de desarrollo que constituyen la base para la generación de una estrategia a nivel nacional.

El proceso de gobernabilidad debe ser visto desde ambas perspectivas: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para que sea validado a todos los niveles. Desafortunadamente, por diversas razones a través de los años y los gobiernos, los municipios no han sido objeto de atención. Actualmente, necesitan un apoyo especial adoptando una serie de medidas que los insitucionalicen, los fortalezcan en su capacidad de impulsar la solución de los problemas que aquejan a su población.

Se requiere que las municipalidades modernicen su forma de operar; que se conviertan en instituciones capaces de enfrentar los retos que conlleva el desarrollo. Todo esto con el objeto de ampliar y mejorar los servicios a la población, hacer efectiva la descentralización, fortalecer la autonomía municipal, aumentar sus ingresos, discutir y decidir localmente la asignación de los recursos para el fortalecimiento del poder local.

Para lograr este objetivo general de fortalecimiento municipal, se requiere que tanto los miembros de las corporaciones, funcionarios, empleados municipales y los miembros de la sociedad civil sean capacitados para que desarrollen habilidades de actuación y administración en la gestión de los servicios del gobierno municipal. Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal-RENICAM (1997:1).

Por otro lado, esta necesidad de capacitación para los funcionarios municipales ha sido expresada por varios sectores de la sociedad. Una de las formas más importantes es su inclusión dentro de los Acuerdos de Paz: Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, punto 10, inciso C, firmado en México el 6 de mayo de 1996: "Establecer y ejecutar a breve plazo, en concertación con la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) un programa de capacitación municipal que sirva en el marco para los esfuerzos nacionales y la cooperación internacional en la materia. Dicho programa enfatizará la formación de un personal municipal especializado en la ejecución de las nuevas tareas que correspondan al municipio como resultado del proceso de descentralización, con énfasis en las tareas de ordenamiento territorial, catastro, planificación municipal, administración financiera, gestión de proyectos y capacitación de las organizaciones locales para que puedan participar efectivamente en la resolución de sus necesidades".

Como respuesta a este mandato, la Red Nacional de Instituciones de Capacitación para el Fortalecimiento Municipal (RENICAM) elaboró el Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal, el cual constituye un marco general para la coordinación de esfuerzos nacionales e internacionales en materia de capacitación municipal. Al igual que este plan, muchos han sido y siguen siendo los esfuerzos en materia de capacitación promovidos por proyectos financiados por la comunidad internacional, como es el caso del Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Humano Integral en el Altiplano Sur y el Proyecto Nexus Municipal. Sin embargo, en un Balance Participativo elaborado a alcaldes salientes (periodo 1996-2000) por parte del primer proyecto en mención y otro diagnóstico elaborado por el INFOM (1992) los alcaldes manifestaron que dentro de los principales obstáculos para que la capacitación que se brinde a los empleados municipales tenga éxito están que los funcionarios municipales no cuentan con el tiempo necesario para capacitarse, no están dispuestos a realizar esfuerzos para capacitarse, pues la capacitación carece de un carácter sistémico y no se lleva a cabo ningún tipo de seguimiento para asegurar la aplicación

de los conocimientos adquiridos y no obtienen un grado académico ni un respaldo de una institución de educación superior al concluir sus estudios.

Como una respuesta a estas necesidades encontradas en los diagnósticos y otras expresadas por las autoridades municipales, la Universidad Del Valle de Guatemala ha presentado su proyecto de Fortalecimiento Municipal del cual forma parte este modelo de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Este proyecto pretende constituirse en una fuente de capacitación sistémica que emplea la DNC como la base para llenar las necesidades de las municipalidades, que utiliza métodos de enseñanza innovadores y que cuenta con un programa de capacitación integral. Este programa de capacitación toma en cuenta el horario de los empleados municipales y les permite trabajar libremente, pues las clases se impartirán durante viernes y sábados por la mañana. Se cuenta también con un sistema de monitoreo y evaluación en el cual el capacitador visita al capacitando en el puesto de trabajo para verificar que los conocimientos adquiridos se estén poniendo en práctica, detectar nuevas necesidades de capacitación, sensibilizar al nivel superior sobre la importancia de la capacitación y brindar asistencia técnica especializada.

#### **D. Límites y alcances del trabajo**

El trabajo dentro del área de DNC y del ejemplo de capacitación se limita a presentar un ejemplo ilustrativo aplicado a un caso específico como es el puesto del Secretario Municipal. El presente trabajo abarca desde la DNC, el modelo de capacitación, seminarios de sensibilización y un plan de monitoreo y evaluación y asistencia técnica. Se podría concluir entonces que se cubren todas las fases del proceso administrativo, desde la planeación, organización, integración hasta el control.



## IV. MARCO TEÓRICO

### A. Fortalecimiento Municipal

Los objetivos del fortalecimiento municipal y de la descentralización tienen como referencias básicas la adaptación democrática de las instituciones y la modernización general de sus funciones en pos de la eficacia y la eficiencia. También están fuertemente relacionados con "necesidad de acercar el gobierno y la administración a la ciudadanía y sus problemas", al "empoderamiento social y comunal de la gestión pública".

El fortalecimiento municipal pasa por la necesidad de definir la descentralización del Estado, el papel y protagonismo de los municipios y de las condiciones y alcances para el ejercicio de la autonomía municipal y su respeto al marco constitucional y legal de los países.

Desde tales planteamientos básicos, se hace necesario definir y delimitar adecuadamente las competencias municipales, así como los medios económicos y técnicos para el ejercicio cabal de las mismas. Precizando al mismo tiempo las obligaciones subsidiarias del gobierno central y los mecanismos de coordinación interinstitucional. Impulsando una política sistemática de profesionalización y tecnificación de las funciones municipales y de la gestión pública local descentralizada.

El Municipio como instancia política básica de la estructura del Estado, es considerado como el elemento clave de la estrategia de desconcentración, descentralización de la actividad estatal y de desarrollo regional. Por ello, el fortalecimiento municipal brinda una participación más activa a las municipalidades en la promoción del desarrollo económico y social.

La reforma municipal constituye el primer paso para fortalecer al municipio. Sólo la reforma podrá asegurar a través de los municipios una mejor prestación de los servicios públicos, mejorar su desempeño mediante el fortalecimiento financiero y una asignación más eficiente de los recursos económicos, favorecer un desarrollo urbano planeado a favor de un medio ambiente sano, una administración municipal más dinámica y racional, así como ampliar los espacios democráticos.

Los municipios deben contar con la capacidad para resolver los problemas derivados de un ejercicio democrático. Para cumplir con este requisito, se necesita que los empleados municipales cuenten con las herramientas administrativas necesarias que les ayudarán a crear planes de desarrollo municipal, a ejecutarlos y a monitorear su desempeño.

Para el efecto, la capacitación, el adiestramiento, talleres de orientación, educación formal y otras actividades de fortalecimiento del recurso humano deben ser promovidas por las municipalidades. El fortalecimiento municipal no es más que eso, la creación de los medios necesarios para que la gestión municipal ejecute de una buena forma los proyectos y programas que tiene a su cargo.

## **B. La Ciencia de la Administración**

La administración, según Koontz/O'Donnell (1985:6), es una ciencia y un arte. Una ciencia porque los administradores deben aplicar la ciencia para lograr la mejor de las prácticas—el conocimiento fundamental y organizado de la administración—a la realidad en cualquier situación. Un arte porque se refieren a la forma de aplicar los conocimientos en una situación dada.

La administración, al igual que todas las demás artes, hace uso del conocimiento organizado básico—la ciencia—y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado. Arte, entonces, es "saber cómo" obtener un resultado concreto. La administración es la más

importante de todas las artes, pues se ocupa de la interacción dentro del grupo. La habilidad con que debe contar un administrador es aquella de saber combinar los conocimientos científicos y las circunstancias en las que se apliquen. Este es el arte de la administración.

El estudio de la ciencia de la administración se ha intensificado a partir de la Segunda Guerra Mundial pues se ha venido reconociendo la importancia que tiene la administración en la vida moderna. Según varios estudios realizados en el campo de la administración, el éxito o fracaso de las organizaciones depende de una administración experta y eficiente. Lo mismo se aplica a los países. Estudios recientes de especialistas en desarrollo indican que el desarrollo de un país se ve más afectado por la carencia de administradores capaces y eficientes que la falta de capital o de tecnología.

La ciencia permite organizar el conocimiento a través del método científico, el cual consiste en determinar ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos una vez que los hechos se analizan y clasifican, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos. Estas generalizaciones se llaman "hipótesis" cuya corrección debe comprobarse. Los "principios" son hipótesis comprobadas.

Los principios explican el comportamiento de la administración y por ello permiten predecir resultados. El resultado de la aplicación de los principios administrativos será la obtención de los objetivos empresariales de una forma más eficaz y efectiva. Se dice que la administración es la más inexacta de las ciencias sociales pues trata del comportamiento y estructura de grupos de personas internos y externos a la empresa.

Vale la pena hacer notar que los principios de la administración han sido creados de forma empírica y se basan en experiencias de administradores exitosos. Lo importante es analizar las teorías desde el punto de vista práctica. Si estas teorías han permitido llegar a decisiones más racionales, valdría la pena seguirlas en diferentes circunstancias.

Los principios son verdades fundamentales o que se tienen como tales en un momento determinado y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. La teoría es la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí. La aplicación del conocimiento administrativo incrementará el progreso del hombre. Los administradores deben basarse en su experiencia y en el reconocimiento de relaciones causales en cada circunstancia. De esta forma, podrán aplicar su experiencia a la resolución de problemas. Los administradores deberán conocer y comprender los conceptos, principios y técnicas de la administración eficaz.

El administrador debe llevar a cabo las siguientes funciones: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Este es un ciclo de acciones que deben realizarse y no necesariamente en ese orden para lograr una administración eficaz. La planeación y el control van de la mano. El seguir esta secuencia de actividades en el día a día de la administración aunadas a los principios administrativos y el sentido común le ayudarán al administrador a dirigir a su organización a alcanzar las metas a corto y largo plazo.

### **C. Desarrollo Organizacional y Calidad Total**

El Desarrollo Organizacional (DO) trata básicamente sobre el aspecto humano de la organización. Tiene sus orígenes en los años 40. A continuación se presenta una serie de definiciones de DO:

- Esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Beckhard, 1969.
- Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas

puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios, Bennis, 1969.

- Proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamientos entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización, Horstein, Burke y coeditores, 1971.
- Metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores, capacidades), en tecnologías (mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (relaciones, papeles), Friedlander y Brown, 1974.
- Esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión, Schumuck y Miles, 1971.
- Proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados, Achilles de Faria Mello, 1983.

Según Ciampa (1993:17), la Calidad Total (CT) se basa en cuatro componentes. El primer componente es el cliente. La satisfacción del cliente es alcanzar el éxito. El cliente es la razón de existir de la organización y su objetivo final. El segundo componente lo forman los imperativos estratégicos de la empresa, las cosas que deben lograrse para que prospere el negocio. El tercer componente es la colección de técnicas y enfoques que fomentan el trabajo de equipo y crean un entorno de trabajo satisfactorio y estimulante. Y el cuarto, pero no el menos importante son las herramientas y técnicas estadísticas que pueden utilizarse para medir el proceso mediante el cual se ofrece el producto o servicio,

para predecir el fracaso y para señalar las causas originales de los problemas. Ciampa (1993:16).

Cada uno de los componentes necesita del otro. Las herramientas y técnicas estadísticas no sirven de nada si no se cuenta con el aspecto de la cultura humana y organizacional dentro del contexto estratégico y los procesos. El segundo componente, el aspecto humano, es el que está íntimamente ligado al DO. Aquí es donde se encuentra el vínculo tan importante entre el DO y la CT. El aspecto humano en las organizaciones representa el recurso más valioso con que se cuenta. Los intentos técnicos por mejorar la forma en que operaban las organizaciones ocurrían en forma paralela a otros que se daban en el aspecto conductual y organizacional de la ecuación que surgiera con el nombre de DO. En este caso las raíces se remontan a fines de los años cuarenta. Ciampa (1993:24).

El DO se basa en el principio de participación de los empleados y los beneficios que conlleva para su motivación y por ende para el mejoramiento del clima organizacional y la productividad dentro de la empresa. Según Ciampa (1993:24), los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial trajeron consigo varios programas patrocinados por el gobierno para ayudar a los soldados estadounidenses a reintegrarse a la vida civil y desarrollar una nueva sociedad de la posguerra. Uno de estos programas por accidente descubrió que al hacer participar a los estudiantes en discusiones vespertinas sobre los sucesos del día, estos llegaban a comprender mejor su propia conducta y la del grupo en su totalidad.

Básicamente se encontró que los integrantes del grupo al participar podían aprender cosas importantes de sí mismos, de las respuestas de otros a ellos y de la conducta y el desarrollo grupal en general. El papel del líder era facilitar que el grupo aprendiera de tales observaciones. El desarrollo de esta forma de plataforma de aprendizaje continuo durante los años siguientes y surgió el llamado grupo E.

Este es un grupo no estructurado en el cual los individuos son aprendices. Trabajan para crear una sociedad para estimular el aprendizaje mutuo dentro de la misma. Los

principios en los que se basa el grupo E son los mismos que los del DO. Ciampa (1993:27) señala que en 1969, Warren Bennis proporcionó una de las primeras definiciones del DO:

El DO se concentra en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional—la variable el hombre—como elemento principal de entrada, mas que en las metas, la estructura y la tecnología...

Implica afrontar problemas de comunicación, particularmente ascendentes, conflictos intergrupales y liderazgo; en especial, problemas de sucesión...y atender cuestiones de la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar estímulos apropiados para motivar a su personal.

Tal como lo plantea Ciampa (1993:27), el grupo E se basa en una estrategia educativa que enfatiza la conducta experimentada. El formato de grupo E, incluida la retroalimentación de la conducta reciente y el enfrentamiento de las emociones de la gente, conformó la base para el trabajo de grupo que tanto se usó en los proyectos de DO. Tiene como objetivo el logro de un conjunto de metas normativas siendo las mas comunes:

- el mejoramiento de la competencia interpersonal
- los factores y los sentimientos humanos llegan a considerarse legítimos
- una mayor comprensión entre los grupos de trabajo y dentro de los mismos
- una administración de equipo mas eficaz
- mejores métodos para la solución de conflictos, en sustitución de los métodos usuales que se basan en la represión del compromiso y el poder sin principios
- sistemas orgánicos y no mecánicos

El DO se basa en una capacidad para diagnosticar el clima de trabajo de las personas y la obtención de información de la cultura organizacional. Fue el diagnóstico del aspecto humano de la organización y los valores humanistas en los que esta se basaba lo que le otorgó

su carácter peculiar al DO. De allí la capacitación gerencial enfocada a las habilidades interpersonales del individuo con responsabilidad administrativa. Un ejemplo fue la capacitación para la motivación por el logro y el Cuadro Gerencial, el cual ofreció herramientas personales de diagnóstico para determinar el interés por las personas y por el logro de la tarea, mientras el gerente buscaba maneras de hacerse más humano.

Los modelos de DO a pesar de tener algunas fallas, por ejemplo cuando se trató de integrar el grupo DO con otras divisiones más tradicionales de la empresa, se ejecutaron con éxito en varias empresas. De allí surgieron conceptos como el cliente interno, con el enfoque en éste para la satisfacción de sus necesidades, Ciampa (1993:28).

#### **D. De regreso a la Calidad Total**

De acuerdo con el planteamiento hecho por Ciampa (1993:36), el aspecto humano de la CT es el descendiente directo del DO. Para entender por completo la CT y poder convertirla en realidad, uno debe ser experto en producir un cambio en el aspecto humano al manejar la ecuación de excelencia organizacional. Los valores en los cuales se basa el DO, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de la educación para los adultos y su capacitación gerencial son todos partes necesarias de un programa de CT real y fructífero.

Otra de las facetas de la CT son las herramientas estadísticas de la ingeniería de calidad y la filosofía y las técnicas del sistema justo-a-tiempo. El aspecto humano y el cambio cultural pueden llevar a la realidad estos sistemas mecánicos. Ambos son componentes vitales de la CT, uno técnico y el otro relacionado con las personas.

Si el aspecto humano de la CT se basa en el DO, en qué difiere este nuevo paradigma de aquellos de los años 60. Ciertamente, la parte de DO se ha actualizado y es más acorde con un mundo moderno volátil y que cambia con mayor rapidez, y el sistema justo-a-tiempo combina y cambia para mejorar las técnicas previas que se ocupaban solamente de la reducción de costos. Según Ciampa (1993:37), otros factores que caracterizan a la CT son los imperativos estratégicos y el cliente externo. Concentrarse en los imperativos del

negocio y observar los procesos interdepartamentales de los que dependen ayudará a los grupos de empleados a evitar el síndrome del círculo de control de calidad. Tales procesos deben constituir el objetivo de la actividad de mejoramiento.

Cuando se concibió CT existía mucho énfasis en los Círculos de Calidad, pero luego se dieron cuenta que si el trabajo de éstos no iba dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes, no tenía sentido. El punto es que C.T. se debe enfocar en los procesos. Un proceso, según Ciampa (1993) es una cadena lineal de actividades relacionadas por: (1) la dependencia que una actividad del proceso tiene de las que la han precedido y (2) el hecho de que todas se combinan y avanzan hacia el mismo fin. Tales procesos cruzan las líneas departamentales. La calidad de la contribución de un empleado está en gran medida en función del trabajo de las anteriores.

Destacar los imperativos del negocio requiere de la recopilación y del análisis de la información. Trabajar en los procesos significa programarlos en detalle y estudiar a fondo las partes que deben mejorarse. De esta forma, se orienta el trabajo de la empresa hacia el cliente y la fuerza laboral está más consciente de lo que la empresa desea y trabaja para lograrlo.

#### **E. Enfoque en el Cliente**

Ciampa (1993:74) indica que el cuarto componente de la CT es el cliente externo. Este le otorga su fuerza y la hace singular. Comparando a la CT con el DO, nos damos cuenta que este último ha visto únicamente hacia adentro y se ha aislado, concentrándose totalmente en el clima interno y la interacción de los empleados. Al principio de la CT, se pensaba que lo más importante era la reducción de costos. Ya en los años ochenta, se centró la atención en el costo de la mala calidad en vez de en todos los costos de fabricación de un producto de buena calidad. El costo de la mala calidad implica los costos que desaparecerían si no hubiera problemas de calidad.

El cliente y el interés por satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas y a la vez producir lo que se ha prometido deben ser la fuerza impulsora de la CT. Hacerlo asegura la lealtad del cliente, la cual se traduce en una mayor participación del mercado. Cuando los empleados perciben que el cliente es una persona real y que sus esfuerzos los favorecerán hace que se mejore el clima organizacional.

#### **F. Planeación Estratégica**

El origen de una empresa está ligado a una necesidad particular en un tiempo y circunstancias específicas. Estas condiciones, por lo general, tienden a cambiar. Por lo tanto, las necesidades que cubre la empresa demandan una adecuada dinámica de adaptación. La Planeación Estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos desean para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. Como resultado de esto se elabora un documento que contiene las líneas de acción que permitirán a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

Este enfoque de planeación es adecuado para todo tipo de empresas, organizaciones gubernamentales e instituciones de educación e investigación.

"Planificar estratégicamente es planear para toda la organización en el ambiente turbulento que la rodea". Es explorar en busca de dirección para toda la institución, en relación con su ecosistema social, político, económico y cultural; es una actividad proactiva que permite salirle al paso a las dificultades; se planifica para un todo, por eso es holística, estratégica y no realiza subplanificación por problemas independientes: "Un grupo no puede planificar estratégicamente para investigación y desarrollo, otro para planificación de recursos humanos y otro para nuevas plantas e instalaciones, a menos que primero exista una idea razonablemente clara de la estrategia global e integral..." Cope (1991:35).

Para poder planear estratégicamente, resulta necesario analizar los recursos de la organización. Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.

Para poder realizar el análisis de la situación interna, se debe realizar:

**Análisis financiero.** La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

**Análisis de situación interna.** Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o la cadena de valor actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilos de dirección, formas y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y subculturas prevaecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, etc.

**Análisis de cartera de los productos y mercados.** Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida

de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con esto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

Análisis de la posición competitiva general. Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

Examinar el Entorno. La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. La experiencia empresarial aconseja profundizar posteriormente en tres direcciones: los clientes, los competidores y la estructura de mercado. Para ello los estudios de demanda (cuantificación) y los de comportamiento del consumidor (aspectos cualitativos) son una responsabilidad principal del área de mercadeo, de igual modo que lo es la obtención de información sobre los canales de distribución y comercialización. El resto de los análisis incumbe más a la alta gerencia, sobre todo los estudios de los competidores y el establecimiento del perfil estratégico de éstos. La herramienta de diagnóstico «grupos estratégicos» es de ayuda en la focalización del esfuerzo competitivo de la empresa. Los análisis de escenarios son más convenientes organizarlos con la ayuda de consultores externos especializados.

Hacer Predicciones. Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital, etc. El poder tener predicciones exactas de factores internos o externos es una manera de aventajar a la competencia.

Analizar Oportunidades y Riesgos. El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos.

Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas. Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados? Sí es así, ¿Debemos incursionar en el mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra?. Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

Seleccionar una Estrategia. Utilizando el modelo de Toma de Decisiones, Paz (1995:21-29), la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

Instrumentar la Estrategia. Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

Una metodología empleada en planeación estratégica es la metodología HOSHIN KANRI Bechtell (1995:21).

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Ho ----> Método

Shin ---> Flecha que indica dirección

Kanri ---> Planeación

Hoshin Kanri es, entonces, una metodología gerencial para desplegar e implementar estrategias:

- ✓ Alinea la organización con cambios del ambiente externo.
- ✓ Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse.
- ✓ Moviliza a toda la organización para cerrar brechas.

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno Vélez (1987:19).

#### **G. Proyectos y programas**

Según Koontz y O' Donnell (1985:120), un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear, y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado; de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto operativo. Pueden ser pequeños y grandes. Un programa pequeño puede considerarse aquel orientado a mejorar la motivación del personal de una división. Un programa grande podría ser la compra de una nueva compañía por parte de la casa matriz y todo lo que conlleva esto. Un programa puede tener programas derivados. En el caso del ejemplo de la casa matriz, será necesario llevar a cabo programas de promoción, reclutamiento, contratación de personal, apertura de las oficinas.

También un programa puede ser un conjunto de proyectos. En el caso del campo social o el del desarrollo, existen programas manejados por instituciones internacionales u otros donantes a los cuales se les conoce como el programa de X país para Guatemala, el cual se

compone de sub-programas, también conocidos como proyectos, los cuales tienen un presupuesto y una vida definida. También cuentan con objetivos, resultados a alcanzar, insumos y productos esperados. Los proyectos, a pesar de ser un tipo de plan, se ven sometidos a todas las fases del proceso administrativo, pues necesitan ser planeados, organizados, integrar el personal y los insumos necesarios para su funcionamiento, dirigirlos y conllevan una fase de monitoreo y evaluación, la cual provee retroalimentación para el diseño de nuevos proyectos.

#### H. Administración de Recursos Humanos

El recurso de largo plazo más valioso en una empresa es su gente. Ningún otro activo de la empresa mejora con el tiempo como un empleado. Por esta razón, resulta importante que la gente se sienta parte del proceso ampliado. Según Gitlow y Gitlow (1991), se entiende por proceso ampliado a la mano de obra, los métodos, los materiales, las máquinas, los proveedores, los clientes, los inversionistas y la comunidad.

#### ¿Cómo Conseguir que las Personas Hagan las Cosas Bien?

- Seleccionándolas muy bien
- Ayudándolas permanentemente
- Con buena capacitación
- Recompensándolas adecuadamente
- Dándoles oportunidades de desarrollo
- Permitiéndoles participar en decisiones
- Dándoles reconocimiento

#### 1. Erradicación del Temor

La gente necesita trabajar en un ambiente estable y seguro que ofrezca apoyo y no amenazas. Esto solamente puede lograrse cuando la administración superior se compromete a tratar a la gente de una manera que mitigue los temores y las ansiedades. La administración

superior tiene que encontrar el mismo tipo de ambiente. Las juntas directivas y los accionistas no pueden motivar a un gerente por medio del temor. Si lo hacen, el mandato será imponer, a su vez, el temor para que los subalternos alcancen sus metas.

Algo que ayuda a eliminar el temor es fijar metas a largo plazo. La gente estará pensando en las nuevas metas de capacitación y de supervisión mejoradas, no en culpar a los trabajadores por problemas del sistema; y en eliminar las barreras que privan al trabajador del orgullo por su labor. Cuando la administración permite que sus empleados les comuniquen los problemas que encuentran en el desempeño de la labor, ellos se sentirán con confianza para comunicarse porque sentirán que se van a tomar medidas para resolver los problemas. Cuando hay temor en el sistema, todos funcionan con miras al beneficio a corto plazo a expensas del prójimo, y no como un equipo con una perspectiva de largo plazo.

La erradicación del temor implica administrar para el éxito. La administración les ofrece a los trabajadores una capacitación adecuada, buena supervisión y herramientas apropiadas para cumplir su labor. La administración mide el desempeño con justicia y utiliza gráficos de control para distinguir entre los problemas del sistema y los del trabajador. Las personas reciben trato digno, y el temor se erradica del ambiente. Cuando todos estos elementos se conjugan, la gente se muestra dispuesta a colaborar con la administración por el bien común y a participar en el éxito de la empresa.

## **2. Importancia de la Participación del Recurso Humano**

La participación es importante porque previene problemas y proporciona más autoridad a los empleados en la solución de los mismos.

Una mayor participación de los empleados ayudará a sus organizaciones a tener éxito. El recurso humano debe desear hacer las cosas correctas desde la primera vez y su participación debe estar dirigida a respaldar y aumentar el sentido de autovalía y la expresión personal de cada empleado, no a promover el poder del grupo a costa de ella.

## **I. Modos y Modalidades para la Capacitación de Adultos**

La capacitación debe estar vista como una metodología continua e integrada para el crecimiento y el desarrollo de los empleados. La empresa debe comprometerse a dedicar tiempo, esfuerzo y dinero para prepararse, a fin de que puedan adoptar la filosofía de la organización y efectuar su trabajo correctamente, y luego evaluar si están o no están alcanzando sus objetivos personales y los de la organización.

Los administradores deben considerar la capacitación como parte del trabajo de todos, no como una añadidura ni una cosa extra. Para que ésta sea eficaz debe guardar relación con las metas y los objetivos de la organización a largo plazo.

Los administradores deben abandonar la idea de que los empleados se pueden capacitar unos a otros. Es responsabilidad de la administración darles a los empleados los medios para cumplir su trabajo.

Para establecer un programa de capacitación, se necesita:

- (a) Identificar los objetivos y las metas de la organización.
- (b) Identificar las metas organizacionales que se alcanzarán mediante la capacitación.
- (c) Analizar qué se debe enseñar.
- (d) Diseñar el programa de capacitación.
- (e) Llevar a cabo el programa de capacitación.

## **J. Modos y Modalidades para la Capacitación Municipal**

Tal como se mencionó anteriormente y en base al estudio de Gálvez y Camposeco (1997:64-65), la capacitación a las municipalidades en Guatemala es baja. Sólo un 17.8% de la muestra de servidores municipales reportó haber recibido algún tipo de capacitación. Sin embargo, existen varias iniciativas, tanto del sector público, como de la comunidad

internacional a través de proyectos de apoyo a la descentralización en Guatemala que están trabajando en planes y programas de capacitación orientados a las municipalidades.

La Fundación Centroamericana de Desarrollo-FUNCEDE *et al* (1998:88) propone que la capacitación debe ir acompañada por la asistencia técnica correspondiente a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. "La asistencia técnica se entiende entonces como el conjunto de métodos y procesos mediante los cuales se transfiere tecnología, aprovechando los recursos modernos que existen a nuestro alcance y, a la vez, se desarrolla y aprovecha la capacidad de los recursos humanos, técnicos y materiales, actuales y potenciales con que cuenta la municipalidad y el municipio".

FUNCEDE, en su modelo de capacitación municipal, incluye técnicas y métodos de trabajo grupal como talleres, presentaciones y debates. Los principios que orientan la capacitación son:

- Base andragógica: se realiza con participación de adultos, ya que convierte al equipo de capacitadores en facilitadores del proceso.
- Método de casos: estudio de casos reales.
- Autoaprendizaje: lectura, análisis y resolución de las guías de trabajo contenidas en manuales de autoaprendizaje.

En el caso del Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal elaborado por la RENICAM (1997:43) presenta una propuesta de capacitación municipal que se resume a continuación:

La capacitación es un proceso de apoyo sistemático que consiste en un conjunto de acciones intencionales, organizadas, continuas y progresivas, por medio de las cuales se espera aumentar los conocimientos y provocar cambios en las habilidades, destrezas y actitudes de las personas en función de los requerimientos de un proceso o una función específica del que hacer laboral que se desea mejorar.

Los principios básicos de la capacitación como medio de aprendizaje son:

- Todas las personas tienen la capacidad de aprender, siempre que se lo propongan.
- La capacitación debe ser voluntaria y responder a los intereses de los participantes.
- La capacitación asegura su resultado cuando la misma se convierte en un proceso que implica el seguimiento y la evaluación permanente.
- Se aprenden en grados distintos o a velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos, habilidades, estado emocional e inteligencia.
- Todo comportamiento que se refuerza tiene más probabilidad de repetirse que el comportamiento que no se refuerza.
- El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje, es aquel que sigue la acción con una mínima demora.
- La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil, ni demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción por haber alcanzado resultados positivos con alta frecuencia y que le cuesta cierto esfuerzo.
- El olvido ocurre rápidamente al principio y lentamente después.
- El aprendizaje es más efectivo si se ve, escucha y practica.
- La repetición es importante en el aprendizaje.
- Se aprende de acuerdo a las necesidades.
- El aprendizaje no es simplemente un proceso intelectual, sino también emocional.
- El individuo tiene metas en el proceso de aprender, que deben ser claras y precisas para que sean motivantes.
- Se aprende en forma óptima en un ambiente directamente relacionado con los procesos de trabajo. Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal RENICAM et al (1997:8).

Para el Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal, la RENICAM propone tres opciones metodológicas para la capacitación:

### 1. **Método APA (Aprendizaje por Acción)**

Este es un método activo y participativo de consultoría grupal, que consiste básicamente en que los participantes aprendan haciendo las cosas con las que el aprendizaje tiene relación, es decir haciendo lo que deben aprender.

Los participantes reciben una explicación sobre los aspectos teóricos del tema a tratar y luego forman grupos de trabajo para que apliquen los conocimientos adquiridos a un problema específico. Se necesita de la asesoría de un tutor para aplicar los conocimientos adquiridos en la solución del problema.

### 2. **Método de Simulación-Reflexión**

Este método consiste en simular situaciones similares a las que se dan en la práctica, en el área en la que actúan las personas que participan en la capacitación. La simulación puede ser un juego, un caso o un sociodrama a partir de lo cual las personas se ven involucradas en una situación que las hace reflexionar sobre lo que efectivamente sucede en sus áreas de trabajo, al identificar o tomar conciencia de los problemas que están enfrentando o que están afectando a su institución.

### 3. **Método de Ejercitación**

Este método es similar a los anteriores, pues también es grupal. Consiste en que la simulación se aplica posteriormente a la explicación de la teoría, pero la aplicación de la teoría se hace mediante el ejercicio o laboratorio de un caso hipotético. Esta es una metodología útil de aplicar cuando no se cuenta con los recursos necesarios para aplicar la de APA.

Tal como se puede ver, las metodologías empleadas en su mayoría son de carácter grupal, que emplean un tutor para su realización y lo óptimo es que ese tutor experto realice el seguimiento necesario en el puesto de trabajo del estudiante, para verificar de esta forma si los conocimientos adquiridos están siendo aplicados. Los materiales y los currícula educativos deben ser adaptados a las necesidades de los estudiantes y de ahí la importancia

de llevar a cabo una *Detección de Necesidades de Capacitación* adecuada y basada en la realidad de cada puesto. En este proceso se elabora el perfil deseado del empleado, se analiza el perfil actual y luego se establece el camino a seguir mediante la capacitación.



## V. MARCO METODOLÓGICO

### A. Objetivo Superior

Contribuir al fortalecimiento municipal en cuanto a la gestión administrativa como componente del desarrollo sostenible del municipio.

### B. Objetivo del Proyecto

Elaborar un modelo de detección de necesidades de capacitación (DNC) para empleados municipales y promover actividades de sensibilización dirigidas al nivel política municipal para el apoyo a los programas de la capacitación en administración.

### C. Objetivos Específicos (Resultados)

1. Aplicar el modelo de DNC sobre la base del análisis comparativo.
2. Diseñar seminarios de sensibilización en el tema de la capacitación para alcaldes y conceja municipal.
3. Elaborar un plan ejemplo de capacitación para el nivel medio municipal (Secretario Municipal).
4. Elaborar y preparar un plan de monitoreo, asistencia técnica, seguimiento y sostenibilidad del programa.

### D. Cómo se construyó el modelo

Primero se realizó una investigación de las fuentes secundarias de información. En ella se encontró que en Guatemala no se ha llevado a cabo de manera profunda una detección de necesidades de capacitación para funcionarios municipales.

Se podría concluir que ninguna de las agencias de cooperación, ni organismos nacionales que se dedican a la formulación de programas de capacitación para las municipalidades ha realizado una detección formal de necesidades, tal como lo sugieren los pasos a seguir para elaborar un diagnóstico de capacitación al usar el método comparativo propuesto por Carlos Reza (1994:38):

1. Definir la situación idónea a la que se desea estar funcionando;
2. Determinar el funcionamiento real de cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo para determinar necesidades de capacitación y evaluar el desempeño;
3. Confrontar la situación idónea y la real para obtener las discrepancias o diferencias;
4. Determinar las necesidades de capacitación.

Los proyectos de capacitación existentes se basan en métodos sencillos de detección de necesidades, tal como el método reactivo, que no es más que un sondeo inicial en el cual se observan algunos síntomas. Esta es una forma de detectar problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. Representa un alto índice de riesgo al ser empleado como herramienta en la toma de decisiones.

Por ejemplo, el Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Humano Integral en el Altiplano Sur, financiado por la Cooperación Española, realizó el Plan de Capacitación a Autoridades Municipales del Departamento de Sololá. Para la elaboración de dicho plan, se llevó a cabo un Balance Participativo con los alcaldes municipales salientes (período 1996-2000), en el marco del cual se definieron temas generales de capacitación que dichas autoridades consideraban con base en su experiencia como prioritarias para sus sucesores (Sololá, diciembre 1999). Tal como lo cita el documento sobre el Balance Participativo, la actividad no pudo desarrollarse de forma óptima debido a dos razones principales: La poca

asistencia de alcaldes del departamento y la reducción del tiempo de trabajo. Dentro de los problemas señalados por los alcaldes se encuentran:

- ✓ El desconocimiento de las nuevas autoridades municipales de cómo ejercer su cargo. Además de la poca capacitación hacia corporaciones municipales y alcaldes.
- ✓ Falta de conocimiento de las nuevas autoridades para orientar a su personal.
- ✓ Mala y lenta atención a las personas que llegan a la municipalidad para cualquier trámite.

Tal como se puede apreciar, estos problemas se circunscriben a la capacitación en el campo administrativo, específicamente sobre servicio al cliente, administración de recursos humanos y conocimientos generales sobre la administración municipal.

Dentro de los temas de capacitación prioritarios acordados por los alcaldes para las nuevas autoridades electas, se encuentran los siguientes:

- Legislación municipal: en primer lugar el Código Municipal, que incluye las atribuciones y funciones del alcalde y de la corporación municipal; y luego, otras leyes afines al trabajo de una municipalidad (por ej. Ley de Servicio Municipal, Ley de Contrataciones del Estado).
- Administración y gerencia municipal
- Finanzas municipales y mecanismos de fortalecimiento de las mismas
- Mejoramiento de servicio y/o atención al público
- Participación ciudadana
- Resoluciones de conflictos

Según los alcaldes salientes, conocimientos completos de estos temas permitirían a las nuevas autoridades municipales poder desempeñar su cargo con mayor facilidad y eficiencia, y evitar tropiezos y errores que ya les afectaron.

Otro de los diagnósticos de necesidades de capacitación por parte de los empleados municipales es el realizado por INFOM (Diagnóstico de la Situación de las Municipalidades. INFOM, 1992). Los principales aspectos que caracterizan la capacitación que se desarrolla actualmente a nivel municipal son los siguientes:

- Aun cuando los funcionarios municipales y de otras entidades, reconocen la importancia de la capacitación, ésta no constituye una demanda, ya que la mayor parte de los alcaldes y demás miembros del concejo municipal, así como los trabajadores, no están dispuestos a realizar esfuerzos para capacitarse, no sólo porque no ven beneficios cercanos en su desarrollo personal, sino porque a veces no se dispone del tiempo necesario para el efecto, y por tanto le dan prioridad a otras actividades que deben realizar.
- La oferta de capacitación para el fortalecimiento municipal a nivel nacional es aún muy restringida. Su cobertura en la actualidad alcanza el 40% de las municipalidades y 20% de la población meta, identificándose los vacíos más significativos en las municipalidades de las regiones: Metropolitana, Central, Nororiente y Suroriente.
- Los contenidos de la capacitación son generalmente relacionados con aspectos tradicionales, tales como: la administración, el presupuesto, la planificación, la recaudación y el sistema tarifario; algunas instituciones que se dedican a la capacitación municipal han incorporado al pensum temas como la planificación estratégica, el desarrollo gerencial y la computación.
- La capacitación hasta ahora no tiene un carácter sistémico, y no se hace ningún tipo de seguimiento para asegurar la aplicación de los conocimientos adquiridos; asimismo, los temas que se imparten en un taller o curso, en la mayoría de los casos, no tienen relación con la temática anterior y posterior.
- Las metodologías de enseñanza siguen siendo las tradicionales, utilizándose en la mayor parte de los eventos la exposición magistral con poca o ninguna participación de los asistentes.
- Pocas veces se utilizan recursos didácticos de apoyo, dinámicas o juegos de reflexión y demostración para lograr mayor efectividad en el aprendizaje.

- La capacitación ha estado más orientada a repetir y transmitir conocimientos, que a lograr cambios de conducta en los funcionarios municipales.
- Los horarios de la capacitación generalmente coinciden con los del período laboral, ya que existe muy poca flexibilidad de los funcionarios municipales para que los trabajadores concurren a capacitarse.
- Falta de material didáctico y de apoyo accesible para el nivel educativo de los funcionarios y trabajadores municipales.
- Ausencia de estímulos para que el personal se capacite. La obtención de un diploma o la aprobación de un curso no tiene ningún significado, en tanto que aún no se ha implementado la carrera administrativa.
- Insuficientes recursos financieros, tanto a nivel de las municipalidades, como del gobierno central y otras entidades para cubrir los costos de la capacitación.
- No existe suficiente personal capacitado para desempeñar el rol de facilitador o de instructor de la capacitación municipal.
- La mayor parte de las entidades que se dedican a la capacitación tienen sus propios programas y actúan individualmente, según sus propios criterios de desarrollo municipal, por lo que en sus acciones logran muy poca efectividad.
- El montaje de cursos y de otras actividades de capacitación han estado dirigidos y coordinados centralmente sin un contacto con la realidad.
- En la capacitación no se ha tomado en cuenta la diferencia de niveles de desarrollo de las municipalidades, ya que en muchos eventos participan funcionarios de bajo nivel educativo, y otros con un nivel de estudios universitarios, así como las diferencias individuales de aprendizaje de éstos. Tampoco se ha tomado en cuenta la homogeneidad de los niveles de administración existentes en cada una de las municipalidades y los problemas sociales y económicos que les son comunes.
- La capacitación no ha estado basada en la solución de problemas y el intercambio de experiencias.

- Hasta ahora ha existido muy poco debate técnico sobre las metodologías de capacitación y, por lo tanto, no ha habido transferencias tecnológicas. Además se ha prestado poca atención al desarrollo de metodologías enfocadas a la realidad del país.
- La evaluación de la capacitación se ha centrado más en el proceso de enseñanza y no en el de aprendizaje.

El proyecto de Fortalecimiento Municipal de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Del Valle, dentro del cual se enmarca el presente trabajo de graduación, se basa en emitir una propuesta que sirva para llenar los vacíos que se perciben actualmente en materia de capacitación para el fortalecimiento municipal.

Luego de determinar la inexistencia del uso de metodologías apropiadas para llevar a cabo una DNC, se propone la elaboración de una DNC empleando el método comparativo. Luego de esta DNC, se plantean seminarios de sensibilización para alcaldes para conseguir su apoyo a los programas de capacitación. También se propone un plan de estudios de manera demostrativa y un plan de monitoreo, asistencia técnica seguimiento y sostenibilidad del programa. El proyecto de Fortalecimiento Municipal forma parte de la Facultad de Ciencias Sociales de la UVG, que le proporciona un respaldo académico. Esto permite que la capacitación posea sostenibilidad, un plan de verificación para medir su aplicación y, además, brinde un grado académico a los estudiantes inscritos en el programa.

## VI. MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### A. Descripción General

Para poder cumplir con el objetivo del presente trabajo de graduación, fue necesario diseñar un Modelo de Detección de Necesidades (DNC) basado en fuentes primarias y secundarias de información. Se consultaron las fuentes secundarias de información para determinar si se había llevado a cabo una DNC en las municipalidades, antes de proceder con el diseño de programas de capacitación. Se pudo establecer que la detección de necesidades de capacitación para las municipalidades que se han llevado a cabo en el país, son sólo sondeos iniciales o estudios superficiales donde se observan algunos problemas a satisfacer y en los cuales no se conocen con exactitud sus características. Por este motivo, se consideró necesario brindar las pautas para la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Para efectos demostrativos, se seleccionó el puesto de Secretario Municipal para elaborar paso a paso el DNC, el cual está ocupado por una persona profesional, o que cuenta con un certificado de aptitudes. Por sus características, se podría concluir que pertenece a una municipalidad de primera categoría (las de las cabeceras departamentales o aquellas, cuya población exceda de cien mil habitantes) o a una de segunda categoría (las de los municipios cuya población exceda de veinte mil habitantes y las de los puertos). Código Municipal, Artículo 37 (1988:10).

El modelo de DNC se realizó al utilizar el método comparativo, el cual es el más completo y exacto, ya que proporciona información bastante precisa. Se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil y con alto índice de certeza en la toma de decisiones. Reza (1995:36).

El modelo de DNC, que usa el método comparativo, consiste en la evaluación de cada uno de los puestos de trabajo. Se evalúa cómo visualiza el supervisor que debería estar funcionando ese puesto en condiciones óptimas. Se estudian las siguientes áreas:

- Materiales y equipo a utilizarse
- Funciones del puesto
- Requisitos del puesto
- Ambiente laboral
- Seguridad en el puesto de trabajo

El supervisor detecta las necesidades de sus subalternos y tiene la visión hacia donde debe llevar el puesto. Luego de evaluar cómo debería ser el puesto hacia el futuro, se realizan las mismas preguntas en el presente. Se lleva a cabo una comparación de todos los aspectos. Las discrepancias entre lo ideal y lo real proporcionan las áreas en las que el individuo debe ser capacitado para llenar los requisitos del puesto a futuro. Aquí también se determina si los problemas encontrados se pueden resolver con capacitación, o si las necesidades se satisfacen con elementos tales como, mobiliario, equipo, condiciones de trabajo favorables, como luz natural, suficiente ventilación, espacio.

Cuando se decide llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación, resulta necesario seguir una serie de pasos:

1. **Definir la situación idónea** de un puesto de trabajo. Esta actividad se hace por puesto de trabajo al determinar los estándares óptimos de funcionamiento. El "deber ser o hacerse", considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y de servicio y metas de la organización.

2. **Determinar las situación real.** Una vez definida la situación idónea, se determina la situación real "el es o se hace". Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc. Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra puede evaluarse el desempeño.
3. **Obtener el análisis comparativo.** Al confrontar las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño o de necesidad de capacitación. En este momento se conocerán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo. Es importante señalar que no todas las diferencias serán imputables a necesidades de capacitación. También pueden deberse a problemas de la empresa, en cuyo caso, no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.
4. **Determinar necesidades de capacitación.** Con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerla y para la adecuada toma de decisiones.

En el literal "C", se proporciona el "esquema general del proceso de capacitación". La DNC es el primer paso que se debe llevar a cabo en un proceso de capacitación. Resulta sumamente importante que las organizaciones estén conscientes de que para contar con una capacitación que tenga impacto en el desempeño del trabajador, es necesario realizar una DNC de calidad. Luego se presenta una ilustración gráfica del modelo de DNC para contar con una ilustración visual global del mismo.

Una vez planteado el modelo de DNC, se propone un ejemplo de un plan de estudios que satisfaga las necesidades identificadas dentro de la DNC. En el presente trabajo, se incluye

un ejemplo de los requisitos que debe tener un programa de capacitación en administración derivado de un modelo de DNC dirigido a los Secretarios Municipales.

Además, se elaboró un plan de sensibilización para el nivel político municipal para conseguir su apoyo para el programa de capacitación y la participación de los empleados. También resulta necesario realizar un plan de asistencia técnica, seguimiento y sostenibilidad del modelo. De esta forma, se asegurará el apoyo a los empleados que están siendo capacitados y se evaluará la eficacia del programa.

## **B. Principios**

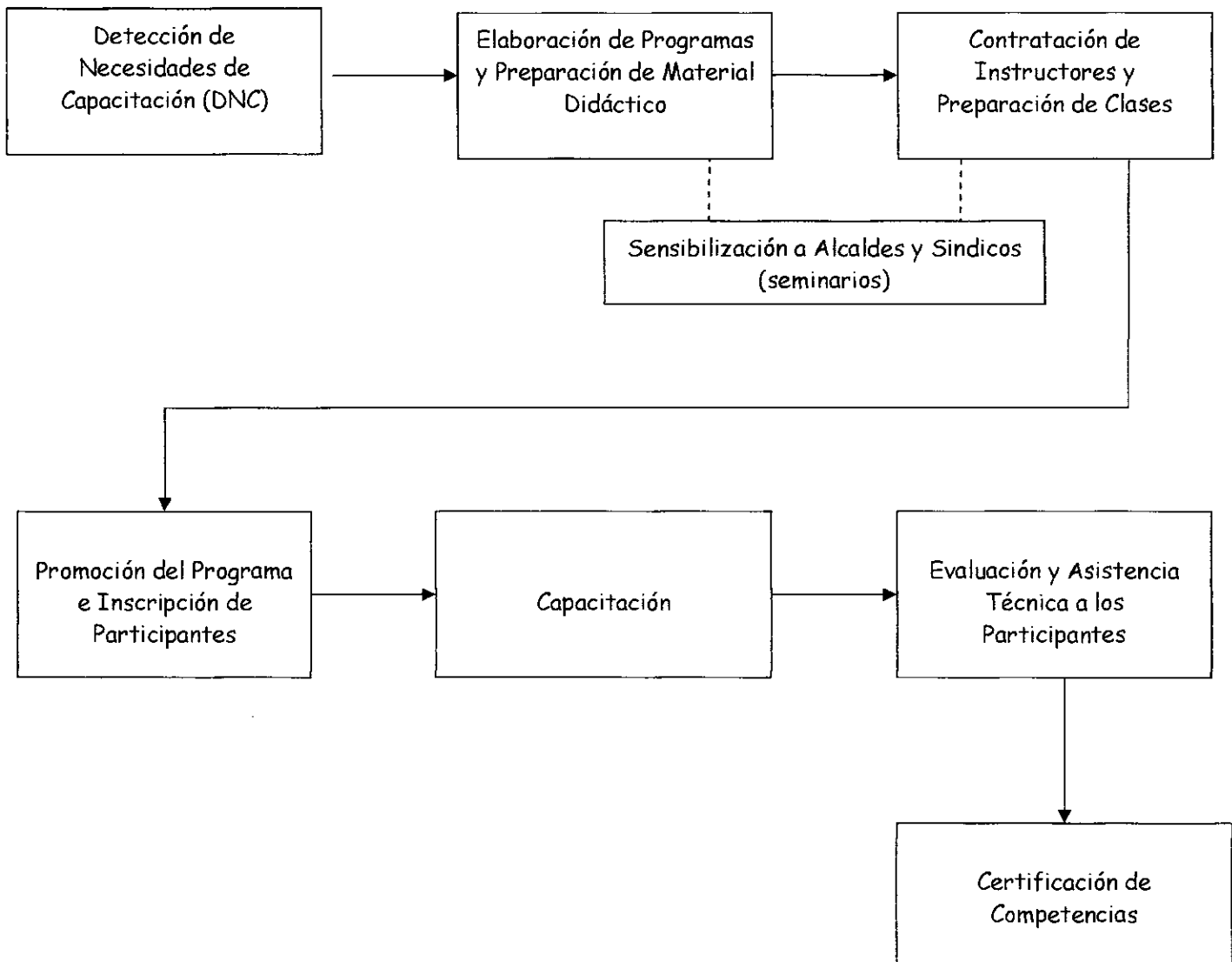
- ✓ El análisis comparativo para la determinación de necesidades de capacitación es completo y exacto.
- ✓ El modelo permite detectar requerimientos básicos para que una organización emprenda programas de entrenamiento de su personal y las necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.
- ✓ Para determinar la situación idónea, se basa en información obtenida de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y de servicio y metas de la organización
- ✓ En la determinación de la situación real, se utilizan cuestionarios, entrevistas y dinámicas grupales.
- ✓ Al confrontar la situación idónea con la situación real, se hace un análisis comparativo para determinar las discrepancias. Aquí se establecen los elementos que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Se determinan las necesidades.
- ✓ La materia prima para la aplicación del modelo de diagnóstico es el análisis y la descripción del puesto.

✓ Para la elaboración de un programa de capacitación, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

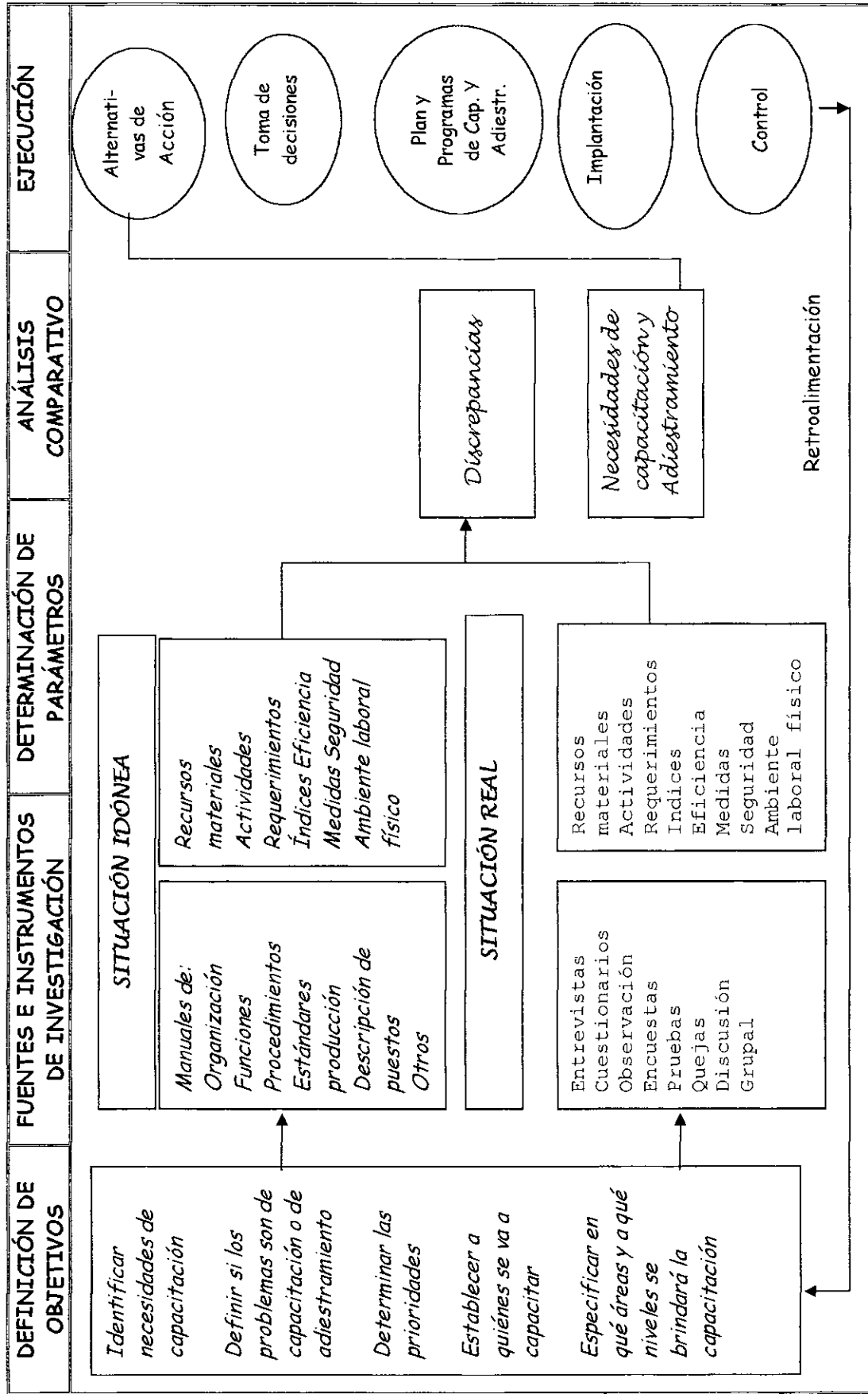
- Investigar los antecedentes, es decir revisar las necesidades organizacionales y de capacitación,
- Establecer necesidades manifiestas y encubiertas y jerarquizar áreas, puestos y personas a capacitar,
- Revisar a profundidad los cursos, los eventos y las actividades a programar,
- Prever las técnicas de instrucción a emplear, los materiales necesarios, los facilitadores de los procesos, los equipos y las aulas,
- Hacer un inventario de recursos humanos y describir lo más detallado y preciso las carencias de conocimientos a satisfacer de cada empleado y grupos de trabajadores.

C. Modelo Gráfico

## ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



D. Modelo Para la Detección de Necesidades de Capacitación



**E. Descripción de componentes:**

Los objetivos a alcanzar son la identificación de las necesidades de capacitación, para lo cual se deben comparar la situación idónea y la situación real a partir de los resultados obtenidos, se define si los problemas son de capacitación o adiestramiento. Se establecen las prioridades, a quiénes se les capacitará y en qué áreas. Luego de llevar a cabo la DNC, se establecen las alternativas de acción, se escoge el plan de capacitación y los contenidos de la capacitación. La forma en que se ejecutará la capacitación también es un elemento muy importante, pues debe contar con las metodologías adecuadas en cada caso. Se deberán escoger a los capacitadores. Además, se debe establecer un plan de monitoreo y evaluación que incluya visitas a los estudiantes en su puesto de trabajo, para brindarles asistencia técnica y poder encontrar debilidades en el desempeño del puesto que permitan determinar áreas adicionales de capacitación para el empleado y realizar la retroalimentación necesaria al proceso.

La materia prima para la aplicación de este modelo de diagnóstico y de otros confiables es el análisis y la descripción del puesto.

**Análisis de puestos:** debe entenderse como el proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar, mediante ciertas técnicas como la observación, entrevista, cuestionario e informes técnicos, las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño (Reza 1995:14).

**Descripción del puesto:** documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlas correctamente (Reza 1995: 14).

Reza indica que "Los trabajadores no podrán ser adiestrados o capacitados adecuadamente a no ser que la naturaleza, obligaciones, responsabilidades y otros factores que intervienen en el puesto para los que serán capacitados o adiestrados sean bien conocidos. El contenido de los cursos/eventos/actividades, el tiempo necesario para dichos eventos y la selección de los trabajadores que van a adiestrarse o capacitarse dependen de un análisis completo de los puestos" (Reza 1995: 14).

La descripción de puestos ayuda a identificar las áreas en las que se necesita capacitar a los empleados, así se lograrán una planeación certera de las acciones de capacitación apropiadas para cada persona y para cada área de la empresa. Se debe realizar un inventario de empleados dentro de la organización y de los puestos.

El contenido de la descripción del puesto varía cuando depende del autor. Por lo general contiene los siguientes elementos:

- ✓ Título o nombre: denominación del puesto, incluyendo su clave interna de identificación, su lugar de ubicación, el área de adscripción, a quién o a quiénes reporta y cuáles son los puestos dependientes.
- ✓ Propósito u objetivo. Este se desprende de la serie de tareas a realizar. La tarea es un acto o secuencia de actos dirigidos hacia el alcance de una meta.
- ✓ Alcance y responsabilidades, incluyendo aquellas funcionales y administrativas y las de relaciones. Los enunciados de las actividades, funciones o atribuciones deben contener, por lo menos la descripción de la acción que se espera realice el trabajador y el resultado esperado de esa acción, en términos de estándares de ejecución.
- ✓ Niveles y grados de autoridad del puesto. Responsabilidad en la toma de decisiones.
- ✓ Criterios y estándares de desempeño.

Se debe realizar una ficha sintética de descripción de puestos, la cual se presenta a continuación. Debido a que se está trabajando en un modelo de detección de necesidades y

para hacerla más didáctica, se plantea como ejemplo la DNC, en el caso del puesto de Secretario Municipal, el cual está ocupado por una persona profesional, o que cuenta con un certificado de aptitudes. Por sus características, se podría concluir que pertenece a una municipalidad de primera categoría (las de las cabeceras departamentales o aquellas, cuya población exceda de cien mil habitantes) o a una de segunda categoría (las de los municipios cuya población exceda de veinte mil habitantes y las de los puertos). Código Municipal, Artículo 37 (1988:10).

**Municipalidad "X"**  
**Ficha Sintética de Descripción de Puestos**

<b>Datos Generales del Puesto</b>	
1) Nombre o denominación: Secretario	5) Puesto inmediato superior: Alcalde Municipal
2) Otros nombres del puesto: Secretario de la Corporación Municipal Secretario del Alcalde Municipal	6) Personal y puestos dependientes: Oficiales de secretaría 7) Puesto inmediato superior: Alcalde Municipal
3) Jornada laboral: 40 horas semanales. Horario preferente de 9:00 a 17:00 horas. 40 minutos para almorzar.	9) Salario mensual con base en la puntuación de la valuación de puestos
4) Dependencia jerárquica: Alcalde Municipal Corporación Municipal	10) Recursos materiales necesarios para el puesto: Escritorio gerencial, silla ejecutiva, archivo de tres gavetas tamaño oficio, librera, línea telefónica, PC con procesador Pentium, 64 MB en memoria RAM y un giga de memoria en disco duro, una impresora láser HP, formatos y papelería especializada, copias de la Constitución Política de la República y de todas las leyes y reglamentos relacionados con el ejercicio municipal, mesa de sesiones y dos sillas para visitas, copias del Diario Oficial, fax.

## 11) Descripción del puesto (principales actividades)

- ✓ Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina, bajo la dependencia inmediata del alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias
- ✓ Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el alcalde.
- ✓ Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones la Corporación Municipal, y autorizándolas con su firma al ser aprobadas, de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.
- ✓ Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal.
- ✓ Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal.
- ✓ Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial.
- ✓ Redactar la memoria anual de labores y presentarla a la Corporación Municipal durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.
- ✓ Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde.
- ✓ Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.

## Municipalidad "X"

## Ficha Analítica de Descripción de Puestos

NOMBRE O DEMONIMACION DEL PUESTO: Secretario	UBICACIÓN: Municipalidad
LUGAR ESPECIFICO: Oficina del Alcalde	PUESTO SUPERIOR: Alcalde a Carporación Municipal PUESTO INFERIOR: Oficiales de secretaría
ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PUESTO:  1. Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina, 2. Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias. 3. Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal. 4. Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones la Corporación Municipal y autorizándolas con su firma 5. Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal. 6. Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal. 7. Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial. 8. Redactar la memoria anual de labores, y	PRINCIPALES MATERIALES Y HERRAMIENTAS:  ✓ escritorio gerencial ✓ librería ✓ copias de la Constitución Política de la República y de todas las leyes y reglamentos relacionadas con el ejercicio municipal ✓ silla ejecutiva ✓ dos sillas para visitas ✓ mesa para sesiones ✓ archivo de tres gavetas tamaño oficio ✓ línea telefónica ✓ PC con procesador Pentium, 64 MB en memoria RAM y un giga de memoria en disco duro ✓ una impresora láser HP ✓ copias del Diario Oficial

<p>remitir copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.</p> <p>9. Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde.</p> <p>10. Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.</p>	<p>✓ fax</p> <p>✓ formatos y papelería especializada</p>
---	--

Toda vez se tienen los datos generales del puesto, los cuales incluyen la identificación del puesto, los propósitos, los grados de responsabilidad, los requerimientos del puesto, las condiciones generales de trabajo y los conocimientos para desempeñarlo, se debe construir una hoja de composición del trabajo de cada una de las actividades relevantes del puesto.

Para hacer esta Hoja de Descomposición del Trabajo, se necesita listar las tareas y calificarlas con los siguientes indicadores:

**TAREAS:** cada una de las partes en las que se divide la actividad relevante. Se basan en procedimientos de los deberes a realizar.

**FRECUENCIA:** Repetición de la tarea. Puede expresarse en números absolutos o con una escala, por ejemplo: 1 Muy frecuente, 2 Frecuente, 3 Frecuencia media, 4 Poco importante, 5 Sin importancia.

**DIFICULTAD:** Implica alto riesgo en la ejecución del trabajo, delicadeza o sofisticación en el manejo de equipo, utilización de habilidades especiales, etc. También puede establecerse una gradación en los siguientes términos: 1 Muy alta, 2 Alta, 3 Aceptable, 4 Baja, 5 Muy baja.

**PUNTOS CLAVE:** Aspectos a considerar para ejecutar la tarea con precisión, rapidez y calidad. Incluye lo relacionado con medidas de higiene y seguridad en el trabajo.

**EQUIPO:** Herramientas e implementos necesarios para realizar las tareas.

**CONOCIMIENTOS:** Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar la tarea.

**Las columnas relacionadas con la Importancia, Puntos clave y Conocimientos,** proporcionarán los aspectos fundamentales a considerar en el diagnóstico de necesidades y en los programas tendentes a satisfacerlas.

**Municipalidad "X"**  
**Hoja de Descomposición de Trabajo**

<b>ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PUESTO:</b> Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el alcalde, levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones y autorizarlas con su firma y archivarlas. (Deberá requisitarse una hoja por cada actividad relevante).						
Tareas	Frec	Imp	Dif	Punto Clave	Equipo	Conocimiento
Llevar un archivo al día de los expedientes, diligencias	1	2	3	Ser ordenado y hacer el trabajo a diario	Fólders etiquetados y archivos	<input checked="" type="checkbox"/> Abogado y notario colegiado o tener certificado de aptitud <input checked="" type="checkbox"/> Tener conocimientos de archivo <input checked="" type="checkbox"/> Conocer sobre un manejador de bases de datos como Access
Levantar las actas de las sesiones en los libros correspondientes	1	1	2	Saber tomar notas de las conclusiones importantes	Computadora Libros	<input checked="" type="checkbox"/> Saber manejar un procesador de palabras de forma eficiente <input checked="" type="checkbox"/> Tener buena redacción
Autorizar las actas y archivarlas	1	1	1	Estar seguro/a de que lo que en las actas se certifica sea lo correspondiente a las sesiones y que los miembros de la Corporación Municipal y el Alcalde estén de acuerdo	Computadora Archivos	<input checked="" type="checkbox"/> Abogado y notario colegiado o tener certificado de aptitud

### Otras Características del Puesto

Horario de trabajo: de 9:00 - 17:0

Rutina laboral: Trabajar en continua comunicación con el Alcalde y con los miembros de la Corporación Municipal desde su despacho.

Actividades repetitivas, programadas, esporádicas: actividades repetitivas: tomar notas, certificar, archivar. Programadas: asistir a las reuniones de la Corporación Municipal. Esporádicas: responder a cualquier otra tarea asignada por el Alcalde.

Trabajo individual o en equipo: trabajo individual y en equipo cuando se trata del trabajo con la Corporación Municipal.

Ambiente Físico: Oficinas limpias, iluminadas y con suficiente ventilación.

Iluminación: natural durante el día y artificial al llegar la tarde.

Postura física del ocupante del puesto: sentado la mayor parte del día frente a la computadora.

Riesgos y enfermedades de trabajo: estrés, tensión física y posibles jaquecas.

Temperatura del lugar de trabajo: dependiendo de la municipalidad en la que se esté laborando.

Nivel de ruido: bajo

Nivel de responsabilidad: El puesto de secretario está considerada como de alta responsabilidad y confianza, pues tiene a su cargo la certificación de las actas de las reuniones de la Corporación Municipal.

Conocimientos básicos del puesto: Para ser nombrado secretario se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y preferentemente abogado y notario colegiado y hábil para el ejercicio de sus profesiones, o tener certificado de aptitud extendido de conformidad con el reglamento de la materia. Además debe conocer sobre computación.

Habilidades para desempeñar el puesto: debe ser organizado, dinámico, tener seguridad en sí mismo, contar con buenas relaciones interpersonales, espíritu de grupo.

Aptitudes físicas: edad comprendida entre los 30 y 60 años.

### Análisis comparativo puesto/ocupante

Según Reza (25:1995), para entender la correlación entre el puesto y su ocupante, haciendo simultáneamente un diagnóstico de necesidades de capacitación, con base en la descripción del puesto, se deben representar las características del puesto por un lado y los perfiles del ocupante por el otro, de tal manera que puedan obtenerse las diferencias a satisfacer mediante la capacitación.

Análisis Comparativo			
Puesto		Ocupante	
Secretario Municipal		Puesto: secretario municipal Ocupante: Saúl Pérez	
Perfil del puesto:			
Edad: 30 - 60 años		Edad: 27 años	
Escolaridad: Abogado y Notario colegiado activo o contar con certificado de aptitud		Escolaridad: contador público y auditor con certificado de aptitud para laborar como Secretario Municipal	
Experiencia: 5 años en puesto similar		Experiencia: 2 años como secretario municipal	
Sexo: indistinto		Sexo: masculino	
		Características, aptitudes y habilidades del actual ocupante del puesto:	
		Persuasión:	
Características, aptitudes y habilidades para el desempeño del puesto: <sup>2</sup>			
Persuasión	3	Persuasión	2

<sup>2</sup> El No. 5 se refiere a un alto grado de habilidad psicofisiológica, el 4 es menor y así sucesivamente hasta el No. 1, cuyo grado es prácticamente inexistente.

Discreción	4	Discreción	3
Liderazgo	3	Liderazgo	3
Orden	3	Orden	2
Capacidad de análisis	4	Capacidad de análisis	2
Capacidad de síntesis	4	Capacidad de síntesis	2
Creatividad	3	Creatividad	3
Iniciativa	4	Iniciativa	2
Capacidad para relacionarse con otros	5	Capacidad para relacionarse con otros	2
Capacidad para trabajar en equipo	5	Capacidad para trabajar en equipo	2
Capacidad para trabajar bajo presión	4	Capacidad para trabajar bajo presión	2
Capacidad para conducir grupos de trabajo	5	Capacidad para conducir grupos de trabajo	3
Destreza digital	2	Destreza digital	2
Habilidad verbal para comunicarse	5	Habilidad verbal para comunicarse	3
Habilidad escrita para comunicarse	4	Habilidad escrita para comunicarse	3
Habilidad numérica	4	Habilidad numérica	3
Habilidad visual	4	Habilidad visual	3
Agudeza auditiva	4	Agudeza auditiva	4

La segunda parte de este análisis se observa a continuación:

Análisis Comparativo				
Puesto	Ocupante			
Secretario Municipal	Puesto: secretario municipal Ocupante: Saúl Pérez			
Funciones específicas del puesto	% de efectividad del ocupante			
	0-25	26-50	51-75	76-100
1. Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina,				80%
2. Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.		30%		
3. Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal.				95%
4. Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma			75%	

5. Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal				90%
6. Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal				100%
7. Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial				100%
8. Redactar la memoria anual de labores, remitiendo copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.		50%		
9. Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde.			70%	
10. Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.		30%		

El Secretario Municipal es un administrador que debe contar con conocimientos de leyes. La evidencia proporcionada por el análisis, muestra la necesidad de capacitación inmediata del secretario en conocimientos de administración para dirigir y ordenar los trabajos de la oficina. También deberá recibir capacitación en las leyes y reglamentos municipales para administrar correctamente al personal, en redacción, en fortalecer su capacidad para desarrollar durante el año la colección de eventos y en archivo especializado. Esto podría ser en el manejo de bases de datos en computación. La planeación del proceso de capacitación resulta ser ambiciosa, pero el diagnóstico de necesidades de capacitación que se ha llevado a cabo arriba y la descripción del puesto son las herramientas más importantes para la realización de un programa de capacitación.

Volviendo al modelo de Detección de Necesidades de Capacitación, resulta necesario después de haber realizado un análisis detallado del puesto, seguir los pasos siguientes:

1. Se toma cada puesto y se aplica el formulario de Detección de Necesidades "Resumen de la Situación Idónea".
2. Se aplica el formulario "Resumen de la Situación Real".
3. Se comparan los datos en cada uno de los formularios y se definen cuáles son las acciones de capacitación y cuáles no.

4. Se lleva a cabo la lista de funciones por orden de importancia de la más importante a la menos importante y los elementos para desarrollarlas.
5. Se determinan las necesidades de capacitación a través del grado de conocimiento requeridos para cada función y los conocimientos con que cuenta la persona.

**Municipalidad "X"**  
**RESUMEN DE LA SITUACION IDÓNEA**

PUESTO: Secretario Municipal					
RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	INDICES DE EFICIENCIA	REQUERIMIENTOS	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
Escritorio Gerencial	Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina	Que todos los trabajos que se realizan en secretaría sean hechos eficientemente y a tiempo	<input checked="" type="checkbox"/> Escalaridad: Abogado y notario colegiado o contar con certificado de aptitud <input checked="" type="checkbox"/> Conocimientos de administración	Oficina adecuadamente iluminada y ventilada	Llevar controles de archivo
Silla Ejecutiva	Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias	Que todos los empleados municipales trabajen de acuerdo con sus descripciones de puestos	<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento de leyes <input checked="" type="checkbox"/> Tener buena redacción <input checked="" type="checkbox"/> Contar con conocimientos de archivo <input checked="" type="checkbox"/> Conocer bases de datos (Access)	Espacio adecuado para atender personas	Llevar controles del Diario Oficial
Archivo de tres gavetas tamaño aficio	Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal	Asistir puntualmente a las sesiones y que sean llevadas a cabo de manera eficiente	<input checked="" type="checkbox"/> Edad: Entre 25 y 45 años <input checked="" type="checkbox"/> Sexo: Masculino o femenino	Clima de trabajo agradable	Seguridad en puertas y ventanas
Línea telefónica	Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma.	Que los libros de las actas de las sesiones estén al día para ser consultados por los interesados	<input checked="" type="checkbox"/> Aspecto físico: Buena presentación		Resguardo de información confidencial

PUESTO: Secretario Municipal					
RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	INDICES DE EFICIENCIA	REQUERIMIENTOS	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
PC con procesador Pentium, 64 MB en memoria RAM y un giga de memoria en disco duro	Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal	Que todas las actas estén certificadas y las resoluciones autorizadas	Habilidades: Capacidad para tomar decisiones, creativo, asertivo, alto nivel de relaciones públicas y capacidad analítica		
Impresora Láser HP	Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal	Llevar al día los archivos de la Corporación Municipal			
Formatos y papelería especializada	Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial	Mantener los tomos del Diario Oficial al día			
Copias de la Constitución Política de la República y de todas las leyes y reglamentos relacionados con el ejercicio municipal	Redactar la memoria anual de labores y remitir copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República	Memoria anual de labores hecha y copias enviadas			
Mesa de sesiones y dos sillas para visitas	Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde				
Copias del Diario Oficial	Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad	Archivo municipal al día			

**Municipalidad "X"**  
**RESUMEN DE LA SITUACION REAL**

PUESTO: Secretario Municipal					
RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	INDICES DE EFICIENCIA	REQUERIMIENTOS	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
Escritorio Gerencial	Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina	No todos los trabajos que se llevan a cabo en secretaría son realizados a tiempo	<p>✓ Escolaridad: Contador público y auditor certificado de aptitud</p> <p>✓ Sus conocimientos en administración no llenan completamente los requisitos del puesto para dirigir y ordenar los trabajos de la oficina.</p>	La oficina no cuenta con luz natural. Sí está ventilada	No hay controles de archivo
Silla Ejecutiva	Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias	Presenta dificultades para administrar personal	<p>✓ Por no contar con el título de abogado y notario, sus conocimientos de leyes son limitados</p> <p>✓ Tener buena redacción</p> <p>✓ Contar con conocimientos de archivo</p> <p>✓ No conoce sobre bases de datos (Access)</p>	No tiene espacio para atender personas	Lleva controles del Diario Oficial

PUESTO: Secretario Municipal					
RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	INDICES DE EFICIENCIA	REQUERIMIENTOS	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
Archivo de tres gavetas tamaño oficio	Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal	Ha llegado tarde a dos sesiones	<input checked="" type="checkbox"/> Edad: 27 años <input checked="" type="checkbox"/> Sexo: Masculino	El ambiente laboral es muy pesado. Hay muchos chismes entre empleados	No hay seguridad en puertas y ventanas
Línea telefónica	Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma.	Las actas de las sesiones de la Corporación Municipal no están al día.	<input checked="" type="checkbox"/> Aspecto físico: Buena presentación		Da la información confidencial. No se tiene espacio ni muebles para ello.
PC con procesador Pentium, 64 MB en memoria RAM y un giga de memoria en disco duro	Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal	Que todas las actas estén certificadas y las resoluciones autorizadas	Habilidades: Cuenta con capacidad para tomar decisiones, no es muy creativo, es asertivo, tiene buenas relaciones públicas y posee capacidad analítica		
Impresora Láser HP	Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal	Los archivos de Corporación Municipal están al día.			
Formatos y papelería especializada	Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial	Existen los tomos del Diario Oficial al día.			
Copias de la Constitución Política de la República y de todas las leyes y reglamentos relacionados con el ejercicio municipal	Redactar la memoria anual de labores y remitir copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República	La memoria anual de labores se ha producido a destiempo.			

**PUESTO: Secretario Municipal**

RECURSOS MATERIALES	ACTIVIDADES	INDICES DE EFICIENCIA	REQUERIMIENTOS	AMBIENTE LABORAL FISICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD
Mesa de sesiones y dos sillas para visitas	Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde				
Copias del Diario Oficial	Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad	El archivo municipal no se encuentra al día			

Después de haber completado los formularios de la situación idónea y de la situación real, se procede a comparar los datos en cada uno de los formularios y se definen cuáles son acciones de capacitación y cuáles no. Los resultados se presentan a continuación:

**Necesidades de capacitación:** resulta necesario promover programas de capacitación en las siguientes áreas:

- Proceso administrativo: planeación, organización, integración y control.
- Administración de personal, especialmente en elaboración de descripciones de puestos
- Leyes y reglamentos municipales
- Procedimientos de archivo
- Redacción
- Manejo de bases de datos (por ej. Access)
- Trabajo en equipo para mejorar el ambiente laboral
- Capacitación para desarrollar en el año las diferentes actividades de la municipalidad

**Aspectos que no son relacionados con capacitación:**

- Proporcionar una oficina que cuente con iluminación apropiada y espacio para recibir visitas.
- Hacer notar al Secretario la necesidad de llegar puntualmente a las sesiones de la Corporación Municipal.
- Proporcionar seguridad para puertas y ventanas.
- Comprar muebles para el resguardo de la información confidencial.

Se lleva a cabo la lista de funciones por orden de importancia, de la más importante a la menos importante y los elementos para desarrollarlas:

<b>FICHA BÁSICA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
PUESTO: <i>Secretario Municipal</i>	
LISTADO DE FUNCIONES	Elementos para desarrollarlas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal.</li> <li>2. Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma.</li> <li>3. Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal.</li> <li>4. Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal.</li> <li>5. Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina.</li> <li>6. Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.</li> <li>7. Redactar la memoria anual de labores, remitiendo copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.</li> <li>8. Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial.</li> <li>9. Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.</li> <li>10. Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, o que sea asignada por el alcalde.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un calendario y agenda que le permita manejar bien su tiempo.</li> <li>▪ Redactar las actas de la Corporación Municipal y autorizarlas, al hacer uso de un procesador de palabras.</li> <li>▪ Contar con los conocimientos necesarios para poder certificar las actas y resoluciones.</li> <li>▪ Contar con conocimientos de archivo y un archivo de tres gavetas con llave.</li> <li>▪ Saber sobre planeación, integración, dirección y control para poder administrar la oficina.</li> <li>▪ Estar al tanto de las descripciones de puestos de los empleados para poder velar que cumplan con sus obligaciones legales y reglamentarias. Además deberá promover una evaluación anual para todos los empleados.</li> <li>▪ Contar con buena redacción.</li> <li>▪ Mantener los tomos del Diario Oficial al día.</li> <li>▪ Conocer sobre archivo.</li> </ul>

En el caso de la UVG, que estará trabajando en más de una municipalidad, se presenta que habrán varios secretarios municipales (por ejemplo) que deberán ser capacitados. Se procederá, entonces a determinar las necesidades de capacitación por puesto y persona que lo ocupa.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION PUESTO Y PERSONAS QUE LO OCUPAN				
PUESTO: <i>Secretario Municipal</i>				
LISTADO DE FUNCIONES	Grado de conocimientos requeridos	NOMBRE DE LAS PERSONAS		
		Saúl Pérez	Juan Pérez	Luis Gómez
Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal.	10	8	6	3
Levantar en los libros correspondientes las actas de las sesiones de la Corporación Municipal y autorizarlas con su firma	10	3	9	6
Certificar las actas y autorizar las resoluciones del alcalde o de la Corporación Municipal	10	9	10	5
Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal	10	7	8	9
Dirigir y ordenar los trabajos de la oficina	10	9	6	10
Cuidar que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.	8	8	8	5
Redactar la memoria anual de labores y remitir copias al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.	8	8	9	5
Coleccionar y conservar en tomos el Diario Oficial	9	5	7	8
Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.	7	7	7	5
Desempeñar cualquier otra función que le sea atribuida por la Ley, a que sea asignada por el alcalde.	8	3	8	3

Los secretarios manifestaron tener estos tipos de conocimientos, pero no llenan los requisitos en redacción, leyes, archivo, proceso administrativo. Por lo tanto, se tiene la posibilidad de hacer cursos efectivos para ellos. Si se llevara a cabo una Detección de Necesidades como ésta en otras municipalidades de cada región, se presentaría una DNC para cada puesto.

Este modelo es un ejemplo de lo que se puede realizar en las municipalidades. Este análisis se deberá realizar para los demás puestos en todas las municipalidades que participen en el programa.

El paso siguiente es presentar, de manera hipotética, el plan de capacitación.

#### **F. Descripción de relaciones**

Tal como se muestra en literal "D", el modelo de DNC conlleva una serie de pasos desde el establecimiento de los objetivos hasta la ejecución. El objetivo principal de la DNC es detectar las necesidades reales de capacitación, a quiénes se capacitará, en qué áreas. Luego se procede con base en un análisis de la descripción del puesto y de entrevistas a identificar la situación idónea y la real, y se comparan. De ahí surgen las discrepancias que nos dicen las necesidades de capacitación y luego ya se entra a accionar a través del diseño de planes y programas de capacitación y adiestramiento, implementación y el control. Este trabajo de graduación se sumerge en todos los pasos hasta llegar al control, el cual será llevado a cabo por el instructor y mediante el mismo se espera obtener datos para detectar necesidades adicionales de capacitación y asistencia técnica, lo que llevaría a la retroalimentación del sistema.

#### **G. Estructura y administración**

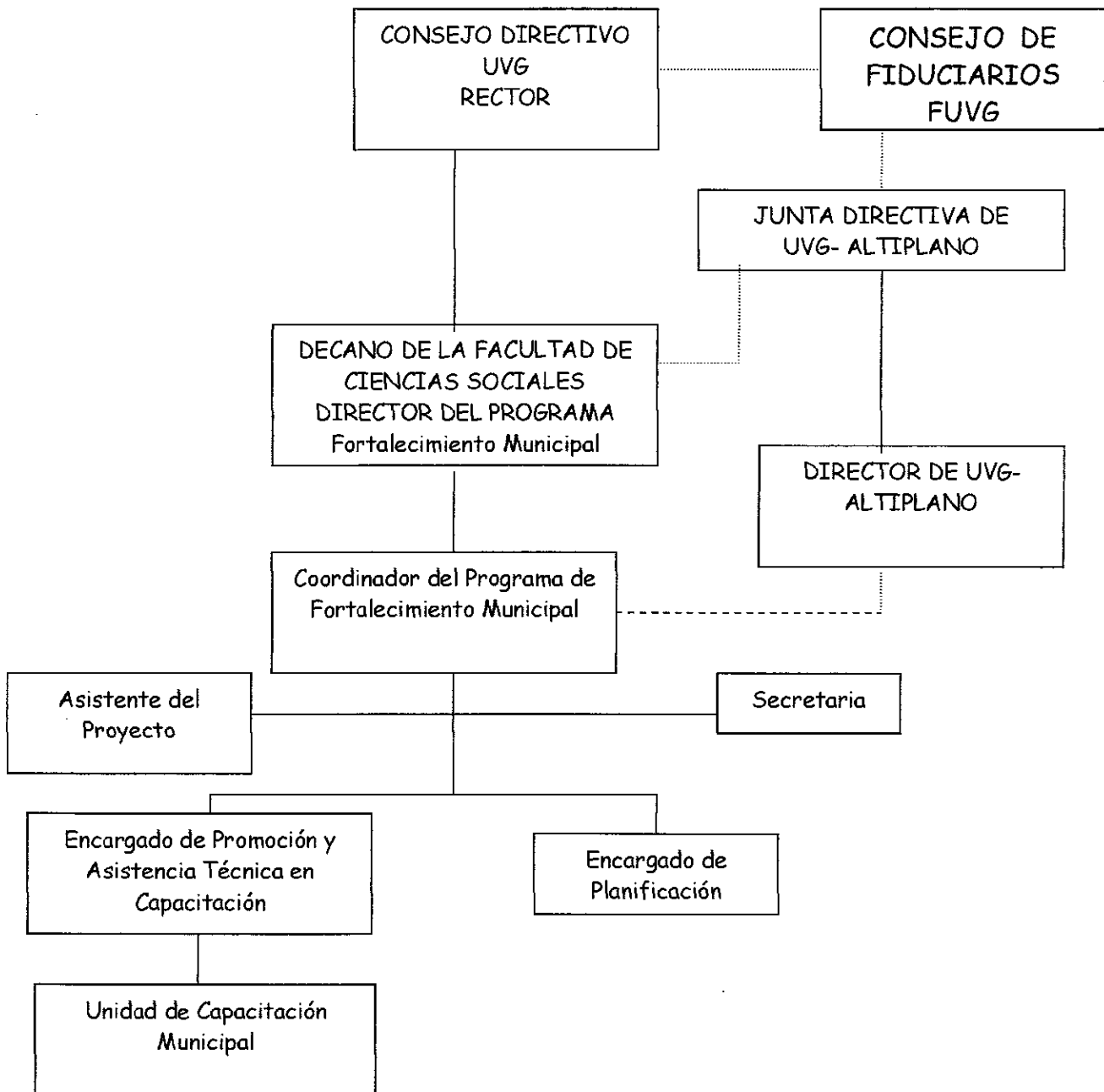
Dentro del Proyecto Fortalecimiento Municipal, se propone que la Universidad Del Valle cree una Unidad de Capacitación Municipal, la cual estará ubicada en la Sede del Altiplano. Esta UCM se encuentra ubicada bajo la responsabilidad del Encargado de Promoción y Asistencia Técnica en Capacitación (ver organigrama en la p 80). La UCM estará a cargo de la promoción de los programas de capacitación para las distintas municipalidades del área del altiplano, especialmente durante el proyecto piloto que se propone que la Universidad Del Valle realice en las 19 municipalidades del departamento de Sololá.

Tal como se ilustra en el Plan de Administración, Financiamiento Y Sostenibilidad del Programa de Capacitación para Empleados Municipales de la página 81, la UCM tendrá a su cargo llevar a cabo la DNC del nivel político y de los mandos medios en las municipalidades, pues no se espera que los miembros de la corporación municipal y los alcaldes realicen su

propia DNC, ni la de los mandos medios. La UCM también capacitará a estos empleados en la elaboración de la DNC. Los mandos medios municipales realizarán la DNC a sus subalternos y así sucesivamente (obras y construcción, servicios públicos, secretaría, administración, finanzas) y luego ellos a las personas que tienen bajo su supervisión, tal como se muestra en la gráfica de la p 81.

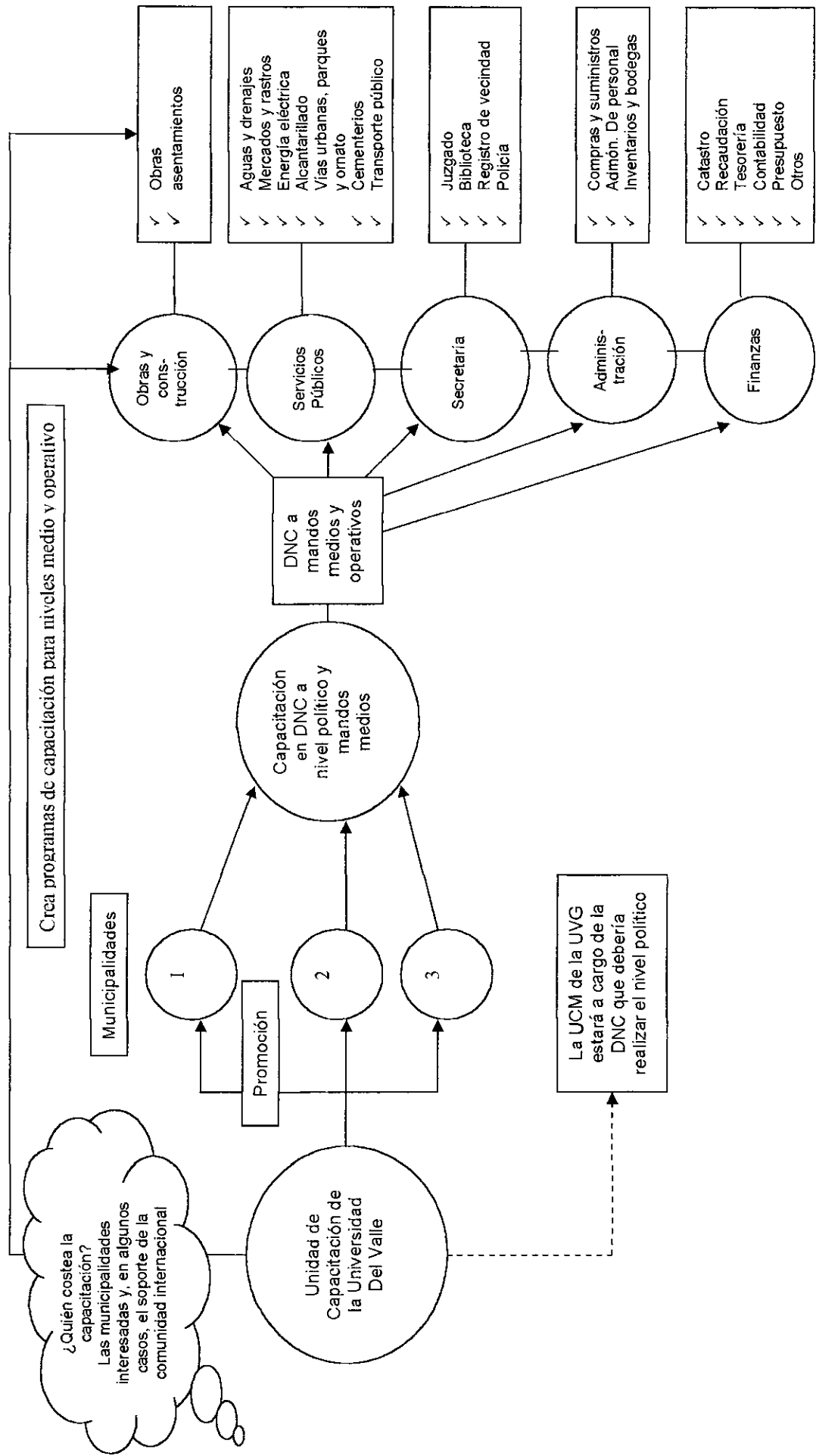
La UCM también diseñará los programas de capacitación para todos los niveles. La administración de la DNC y de los programas de capacitación estará a cargo de la UCM. El financiamiento para el programa se espera obtenerlo de las municipalidades interesadas y, en algunos casos, el soporte de la comunidad internacional. Si se exige el pago por los servicios recibidos, es probable que el programa tenga la sostenibilidad necesaria para seguir operando.

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA GESTIÓN Y MONITOREO DEL  
PROYECTO FORTALECIMIENTO MUNICIPAL  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**



# ESTRUCTURA DEL PLAN DE ADMINISTRACION, FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EMPLEADOS MUNICIPALES

Se plantea llevar a cabo un plan de administración y sostenibilidad para todo el modelo de capacitación que pueda ser utilizado por el Proyecto de la Universidad del Valle Altriplano en las municipalidades con los que planea trabajar. Se propone también que la Universidad Del Valle empiece con el modelo de DNC a través de un proyecto piloto en las municipalidades de Sololá. Se capacitará a los miembros de los niveles políticos y mandos medios en el modelo de DNC. La capacitación estará a cargo de la Unidad de Capacitación Municipal de la Universidad Del Valle con base en el análisis de necesidades de capacitación realizado por el nivel político y mandos medios, se propondrá un programa general de capacitación para todos los demás empleados municipales. La Universidad Del Valle estará a cargo de promover el programa en las municipalidades. El esquema del plan de sostenibilidad se plantea a continuación.



La UCM de la UVG estará a cargo de la DNC que debería realizar el nivel político

#### H. Costos y tiempo para elaborar la DNC

La DNC se llevará a cabo inicialmente en las municipalidades de Sololá, las cuales son 19<sup>3</sup>. La UCM consta de tres empleados: el Encargado de Promoción y Asistencia Técnica en Capacitación y dos analistas. El salario del Encargado de Promoción y Asistencia Técnica en Capacitación es de Q7,000 al mes y de cada uno de los analistas es de Q4,500. Se estima que una persona puede trabajar por una semana en cada municipalidad. Para lo que se necesitaría de 19 semanas hombre. Esto dividido entre los tres son 6 semanas de trabajo de los tres empleados más una semana adicional de trabajo de uno de los analistas. También se estiman los costos de transporte y viáticos.

#### **DNC EN LAS MUNICIPALIDADES DE SOLOLA**

<b>Salarios</b>		
Analista 1 (6 sem * Q1,125)	Q6,750	
Analista 2 (7 sem * Q1,125)	Q7,875	
Coordinador (6 sem * Q1,750)	Q10,500	Q25,125
<b>Viáticos</b>		
Analista 1 (42 d * Q150)	Q6,300	
Analista 2 (49 d * Q150)	Q7,350	
Coordinador (42 d * Q150)	Q6,300	Q19,950
<b>Transporte</b>		
Analista 1 (Q200 * 6 sem)	Q1,200	
Analista 2(Q200 * 6 sem)	Q1,200	
Coordinador (Q200 * 6 sem)	Q1,200	Q3,600
<b>Materiales (lapices, papel, lapiceros)</b>		
	Q1,000	Q1,000
		Q49,675
<b>Redondeado</b>		<b>Q50,000</b>

<sup>3</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) Censo Nacional 1994.

## VII. PLAN EJEMPLO DE ESTUDIOS PARA SECRETARIOS MUNICIPALES DESARROLLADO CON BASE EN LA DNC

### A. Descripción de Necesidades de Capacitación

Luego de aplicar el método comparativo para la DNC, se pudo comprobar que los Secretarios Municipales deberían recibir capacitación en las siguientes áreas:

1. Proceso administrativo: planeación, organización, integración y control.
2. Administración de personal, especialmente en elaboración de descripciones de puestos
3. Leyes y reglamentos municipales
4. Procedimientos de archivo
5. Redacción
6. Manejo de bases de datos (por ej. Access)
7. Trabajo en equipo para mejorar el ambiente laboral
8. Capacitación para desarrollar en el año la colección de eventos de la municipalidad

### B. Descripción del Plan de Capacitación

La necesidad de adecuar las acciones de capacitación a la realidad que presentan las Municipalidades de Sololá y aquellas interesadas en participar en el programa, exige de la Unidad de Capacitación Municipal plantear un Plan de Capacitación en forma de ejemplo. Este programa de capacitación deberá desarrollar en aquellos trabajadores, como en el caso de los Secretarios Municipales, con potencial para desempeñar funciones gerenciales a futuro, las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para elevar la eficiencia y calidad de su trabajo.

En tal sentido, la Unidad de Capacitación Municipal procedió a diseñar el **Plan de Capacitación para Secretarios Municipales con Énfasis en Administración** con una visión e impacto a mediano plazo. Este Plan tiene como objetivo fortalecer las bases de profesionalización de los Secretarios Municipales. El Plan pretende formar protagonistas que apoyen las nuevas estrategias de modernización y cambio dentro de las municipalidades y, que los puestos de Secretario Municipal sea ocupado por el personal idóneo y capacitado.

### **C. Objetivos del Programa**

#### **1. General**

- Capacitar, perfeccionar o actualizar en sus conocimientos, en su práctica, en su interacción y en la resolución de situaciones de trabajo en las Ciencias Administrativas, al secretario municipal, quien desempeña funciones administrativas para la secretaría de la municipalidad.<sup>4</sup>

#### **2. Específicos**

- Brindar a los Secretarios Municipales las herramientas administrativas necesarias que les permitan incrementar su capacidad de competitividad para desempeñar mejor sus funciones a nivel gerencial.
- Facilitar un mayor nivel de profesionalización en el campo de las ciencias administrativas, considerando el ámbito y situación de las municipalidades.
- Coadyuvar a un mayor afianzamiento y conciencia del papel que debe jugar la municipalidad, a través de la reflexión profunda y análisis práctico de los retos y situaciones de trabajo que ésta debe resolver en su funcionamiento.

---

<sup>4</sup> Se debe tomar en cuenta que la secretaría de la municipalidad forma parte de la alcaldía, la cual consta de: (a) El despacho del alcalde. (b) La secretaría y la tesorería, cada una a ambos lados de la imaginaria línea jerárquica que se desprende hacia abajo del despacho del alcalde. Tanto la secretaría, como la tesorería cuentan con varios oficiales. (c) Diversas oficinas o unidades administrativas dependiendo del tamaño de la municipalidad (administración de mercados, policía municipal, encargado de obras, guardián de cementerios, fontanero, pilotos, conserjes, etc.) Gálvez y Composeco (1997: 60).

- Promover el desarrollo integral, según nuevas corrientes académicas, para formar a un grupo significativo de Secretarios Municipales, protagonista del desarrollo y evolución de la municipalidad.
- Apoyar las políticas de personal para que toda promoción, ascenso, rotación u otros aspectos, se considere a la capacitación como un factor primordial en el sistema de mérito, al evaluar requisitos y desempeño para un puesto de trabajo con mayor responsabilidades.
- Consolidar la eficiencia y la eficacia de las municipalidades y el desarrollo de los funcionarios municipales, al contar con un programa de capacitación permanente, en servicio, modular y con certificación de competencias de la Universidad del Valle, cuyo contenido programático en las ciencias de la administración, se desarrollará para cubrir las necesidades actuales y futuras del puesto.

#### D. Duración y Permanencia

La duración total del programa es de 456 horas para atender un grupo de 20 secretarios municipales. Deberán tomarse en cuenta períodos de descanso y días festivos. Para atender un número mayor de participantes, se pueden organizar dos o tres grupos más en forma simultánea.

#### E. Evaluación

##### **Evaluación del aprendizaje:**

El tipo de evaluación a los estudiantes y la responsabilidad para efectuarla necesariamente variará dependiendo de cada curso.

Los instructores tendrán la responsabilidad de evaluar la actuación de cada participante, debido a que el éxito del programa dependerá principalmente del grado de asimilación e interés demostrado por ellos mismos.

Se llevará a cabo una evaluación del aprendizaje para detectar el grado en el cual las participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales (Reza, 1995:103). La evaluación se basará en una combinación de los resultados obtenidos por los participantes en los trabajos de investigación, el análisis de casos, la participación y las evaluaciones finales que se apliquen. Además, llevarán a cabo pruebas de certificación ocupacional, las cuales serán teórico-prácticas y medirán el margen de error en la aplicación de procesos, para poder certificar las competencias de los estudiantes.

Deberá tomarse en cuenta la asistencia a cada actividad programada. La nota mínima de aprobación de cada curso será de 75 puntos y un porcentaje mínimo de asistencia de 85%.

### **Evaluación del instructor/curso/grupo/coordinación**

Para llevar a cabo la evaluación de estos componentes, se tomará en cuenta el método de evaluación de la reacción propuesto por Reza (1995:103), el cual sirve para revisar en qué medida gustó o no el seminario-curso-evento-programa-actividad de capacitación. Mide el gusto por la forma como fue manejado un evento más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización.

#### **Evaluación de la Reacción:**

Este tipo de evaluación proporciona información acerca de los acontecimientos que sucedieran durante un curso/evento, y si éste gustó o no a los participantes. Se obtienen datos cuantitativos sobre la percepción de las participantes hacia un curso/evento de capacitación.

Una forma de realizarla es utilizando una hoja de observación, la cual se entrega a los participantes para ser requerida antes de concluir el curso o evento.

Aunque los participantes queden satisfechos con un curso, no necesariamente quiere decir que aprendieron, por lo tanto, este tipo de evaluación deberá complementarse con la de resultados de aprendizaje.

En la evaluación de reacción se revisan aspectos acerca del instructor, del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados.

A continuación, se verá un ejemplo de cuestionario para obtener indicadores relacionados con este tipo de evaluación.

Ejemplo:

Presentación: Con el llenado del presente cuestionario, se conocerá su opinión acerca del curso/evento/seminario que usted acaba de concluir. Los puntos de vista y sugerencias que manifieste, serán de gran utilidad para optimizar los servicios de capacitación. Le agradeceremos, de antemano, su objetividad y veracidad en las respuestas.

Instrucciones: En las siguientes páginas, encontrará un listado de aspectos relativos al curso en el cual ha participado. Con relación a cada uno de ellos, le rogamos exprese su opinión, poniendo un valor de 5, 4, 3, etc., en el cuadro de la derecha, considerando el siguiente puntaje:

Si usted cree que fue:

Entonces asigne un valor de:

Excelente	5 puntos
Muy bueno	4 puntos
Bueno	3 puntos
Suficiente	2 puntos
Deficiente	1 punto



<b>DEL GRUPO</b>	
Los participantes se mostraron interesados	
Compartieron sus conocimientos y experiencias	
Se integraron con la intención de alcanzar el objetivo educativo	
La comunicación fue dinámica entre los miembros	
La actitud del grupo fue positiva.	
La actitud del grupo hacia el instructor y coordinadores fue cordial y de respeto	
La impresión general del grupo y del evento	
<b>DE LA COORDINACIÓN Y OTROS SERVICIOS</b>	
La calidad del trabajo del coordinador	
La actividad anterior al curso fue adecuada (promoción, inscripciones, entrega de materiales, trámites, etc.)	
El aula fue adecuada y cómoda	
El servicio de cafetería fue completo y satisfactorio	
La iluminación del lugar fue suficiente	
El sonido fue de calidad	
La entrega de certificados fue oportuna	
<b>APRECIACIÓN GENERAL DEL CURSO/EVENTO</b>	
1. Lo que más me gustó del curso/evento fue:	
2. Lo que menos me gustó del curso fue:	
3. Mis sugerencias tendientes a mejorar el curso son:	
4. Me gustaría participar en los siguientes cursos de capacitación:	

Interpretación de resultados: una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo y coordinación, se procederá a interpretarlos.

Para obtener los promedios, bastará con sumar los valores que se hayan otorgado a cada grupo, dividiéndolos entre el número total de participantes para obtener la media correspondiente.

Vamos a pensar que se obtuvieron los siguientes datos:

**Del instructor:**  $4 + 4 + 4 + 3 + 2 + 5 + 1 + 5 + 3 + 2 + 4 = 38/11 = 3.45.$

**Del curso:**  $3 + 3 + 2 + 5 + 5 + 3 + 4 = 25/7 = 3.57.$

**Del grupo:**  $4 + 5 + 5 + 3 + 2 + 5 + 4 = 28/7 = 4.$

**De la coordinación:**  $4 + 3 + 3 + 2 + 4 + 4 + 5 + 4 = 29/8 = 3.62.$

Los datos obtenidos indican que, en términos generales, el curso/evento cumplió con su propósito, situándose entre Bueno y Muy Bueno. El promedio general se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro. Ejemplo:

$$3.45 + 3.57 + 4 + 3.62 = 14.64/4 = 3.66.$$

En el ejemplo, únicamente se ha desarrollado el caso de un cuestionario, es fundamental considerar la suma de todas las respuestas obtenidas en un grupo, para determinar el comportamiento general.

Si se obtiene una evaluación alta, indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente. Si por el contrario, la correlación es muy baja,

podría pensarse que el programa es insuficiente o inadecuado, los objetivos no se lograron, requiriéndose una revisión global de todos sus elementos, o bien de un mejor entrenamiento a los instructores.

### **Plan de Monitoreo, Asistencia Técnica y Seguimiento (Ver Capítulo IX)**

Por otra parte, el programa cuenta con un plan de monitoreo, asistencia técnica y seguimiento, el cual requiere que el docente o instructor visite al capacitando en su puesto de trabajo para comprobar la aplicabilidad de los contenidos de los cursos, realice trabajo de sensibilización al supervisor, brinde asistencia técnica y detecte las necesidades de capacitación no satisfechas. Este proceso se llevará a cabo mientras duren la capacitación.

### **Certificación de Competencias**

Según el Diagnóstico de la Situación Actual de la Capacitación Municipal incluido en el Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal, RENICAM (1997:13), "No existen estímulos para que el personal se capacite. La obtención de un diploma o la aprobación de un curso no tiene ningún significado, en tanto que aún no se ha implementado la Carrera Administrativa, y muchas veces no existe interés de los funcionarios municipales por la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación, en la mayoría de los casos porque no son estimulados para hacerlo."

Este hallazgo, hace reflexionar sobre la necesidad de brindar una carrera administrativa para los alcaldes y funcionarios municipales que les proporcione una certificación de competencias como producto de su participación en los programas formativos y que los motive para involucrarse en dicha carrera. A través de la aplicación del método comparativo para la DNC, la Unidad de Capacitación Municipal de la Universidad Del Valle u otra entidad académica estará en capacidad de desarrollar un programa donde se establezcan las competencias motivo de la formación académica. Cada competencia conlleva objetivos terminales para los educandos (por ej. Al final de esta capacitación, el estudiante estará en capacidad de aplicar el proceso administrativo a todas las tareas que realice).

Además, para certificar las competencias en el educando deberán realizarse pruebas de certificación ocupacional. Estas pruebas de certificación ocupacional además de comprobar teoría, comprueban práctica y el margen de error en la ejecución de los procesos.

La Universidad Del Valle u otra entidad académica deberá llevar a cabo un análisis sobre las acciones necesarias para la creación de la carrera, los cuales deberán incluir, los contenidos programáticos basados en la DNC que se llevará a cabo previamente, las ventajas y desventajas de ofrecer una carrera administrativa, el grado académico que se brindará al estudiante y el hecho que el empleado municipal estará más motivado a participar si sabe que obtendrá un título de una universidad.

#### **F. Recuperación de Cursos Faltantes o Reprobados**

Tomando en cuenta la duración del programa, es inevitable que algunos participantes, por diversas razones, no podrán participar o terminar algunos cursos, o en algunos casos podrían reprobado algún tema. En este caso, se sugieren las alternativas siguientes:

- Recibir el tema como curso dirigido. En este caso la persona tendría que llegar a un arreglo especial con el Instructor. El acuerdo tendría que ser aprobado por la Unidad de Capacitación Municipal. Además, tendría que ser equivalente en términos de tiempo, esfuerzo y aprendizaje al curso normal.
- Organizar un curso especial. Si hubieran bastantes personas que les hace falta determinado curso, se podría organizar un curso especial en el momento más indicado. Este tipo de cursos lógicamente incrementarían los costos del programa.

#### **G. Perfil de los Instructores**

Definición de Instructor: "Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir

sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimientos a impartir y al tipo de capacitación utilizado en el proceso formativo", Reza (1993:76).

En estos momentos es imposible nombrar instructores específicos para los cursos y seminarios. Sin embargo, la Unidad de Capacitación Municipal se compromete a nombrar profesionales con alto nivel de excelencia. Se seleccionará a la persona más calificada disponible para la presentación del curso asignado.

Este programa requiere que los Instructores desarrollen sus contenidos programáticos y brinden los principios teóricos necesarios, pero haciendo énfasis en la parte práctica que facilite la reflexión profunda y la presentación de alternativas de solución a situaciones de trabajo. Ello conllevará favorecer la utilización de metodologías de enseñanza-aprendizaje participativas y dinámicas, que se desarrollarán en las talleres, trabajos de investigación y trabajos en equipo para el estudio de casos.

Dependiendo del curso que el instructor deberá impartir y de los requerimientos de capacitación identificados durante la DNC, los instructores deberán contar con las siguientes características:

- Profesional en el campo de interés
- Contar con un mínimo de 5 años de experiencia en un puesto relacionada con la temática
- Contar con capacidad pedagógica para impartir los talleres de capacitación
- Tener la capacidad de motivar al alumno a que participe en las metodologías
- Conocimiento sobre metodologías de enseñanza para adultos de carácter participativa
- Conocer la cultura del lugar
- Preferiblemente, hablar el idioma del lugar

- Estar en la mejor disposición de visitar a los alumnos en su puesto de trabajo para evaluar si los conocimientos están siendo aplicados e identificar futuras necesidades de capacitación que hay que cubrir

Resulta necesario establecer políticas de aplicación para los instructores. Carlos Reza (1995:59) propone una lista de políticas que podrían ser adoptadas por la Unidad de Capacitación Municipal para sus instructores, las cuales se presentan a continuación:

- Las personas que deseen ser instructores de capacitación deberán estar dispuestas a someterse al proceso de reclutamiento y selección que incluirá lo siguiente:
  - Revisión de su vocación para fungir como instructor
  - Estudio de su currículum vitae
  - Impartir su primer curso y monitoreo por parte del coordinador de capacitación
- Una vez impartidos los dos primeros cursos y cubiertos los requisitos anteriores, la unidad de capacitación considerará si el candidato es apto o no para desempeñarse como instructor.
- El instructor deberá respetar el compromiso adquirido con la unidad de capacitación para fungir como tal dentro de las normas establecidas.
- El instructor deberá ser un promotor de la capacitación, un auténtico agente de cambio.
- Deberá acudir puntualmente a todas las sesiones programadas.
- El instructor deberá acudir a todos los eventos relacionados con la actividad que desarrolla; siendo informado con oportunidad por parte de la unidad de capacitación.
- Las actividades que genere la unidad de capacitación para los instructores, podrán tener los siguientes fines:
  - Participar en reuniones de trabajo con el propósito de unificar el material de los cursos que impartan.
  - Participar en eventos de actualización.
  - Asistir a eventos de reconocimiento a su actuación.
  - Acudir a juntas de trabajo.

- Generar material didáctico y de apoyo a las distintas actividades de capacitación.
- Deberá tener disponibilidad para viajar a los distintos municipios, cuando se le requiera, para realizar el trabajo de monitoreo de la capacitación en el puesto de trabajo.
- El instructor al inicio del curso deberá recibir del coordinador la lista de asistencia y fichas de inscripción de los alumnos.
- El instructor deberá recibir del coordinador, a los 10 días de haber concluido el curso y el monitoreo del mismo, carta de agradecimiento por su participación y las evaluaciones que haya obtenido, por parte de los participantes.
- Para fungir como instructor, el aspirante deberá acreditar el curso de Formación de Instructores, o en su defecto aprobar el examen correspondiente.
- Para impartir los de cursos, el instructor deberá guiarse por los programas establecidos por el área de capacitación y acreditar a los participantes a través de mecanismos formales de evaluación aceptados por la misma área.
- Para que tenga validez oficial, cualquier curso-evento de capacitación deberá ser aprobado y registrado por la unidad de capacitación.
- El instructor que acepte impartir un curso y por alguna causa no pueda cumplir con su compromiso, deberá notificarlo a la unidad de capacitación, por lo menos con 72 horas de anticipación.
- El instructor deberá entregar los resultados de sus evaluaciones finales, así como todos los requerimientos administrativos que se generen por motivo de la realización de algún curso, por lo menos con siete días hábiles después del curso.

#### H. Perfil de los Educandos

Los educandos son empleados municipales quienes, tal como lo expone el estudio de Gálvez y Camposeco (1997:64-65) poseen estabilidad en el puesto de trabajo, pues uno de cada tres servidores municipales tiene más de 10 años de labores y del total de servidores municipales, sólo el 10.3% indicó tener un año de servicio.

El nivel educativo del personal por nombramiento, o sea personal de planta, que requiere capacitación, sin contar el grueso de peones y de personal por planilla es variado. Se encontró que de la muestra total en este estudio, 9% carece de educación formal, 61% ha cursado sólo estudios de primaria y 20.1% de secundaria. Estos datos varían dependiendo del tamaño de la municipalidad. En las municipalidades más pequeñas, el personal cuenta con un menor nivel educativo. Por ej., sólo en el estrato grande hay graduados universitarios.

Debido a la variedad de niveles educativos con los que se afrontará el programa de capacitación, deberá analizarse cada caso específico y clasificar a los estudiantes de acuerdo con su escolaridad y de esta forma proceder con el diseño del contenido de los cursos.

Resulta necesario establecer políticas de aplicación para los instructores. Carlas Reza (1995:62) propone una lista de políticas que podrían ser adoptadas por la Unidad de Capacitación Municipal para los participantes en los cursos, las cuales se presentan a continuación:

- Cumplir con los requisitos de inscripción, señalados para cada curso-evento de capacitación programado, siempre y cuando la necesidad se haya detectado en el diagnóstico o sea evidente de aparición inmediata, provocada por el avance de la ciencia, los cambios de estructura o administrativos internos o el cambio de puesto.
- Cuando el jefe apruebe la inscripción al curso de uno de sus subordinados, se generará un compromiso entre él y su subordinado, para que éste último asista puntualmente y no falte sin justificación.
- La puntualidad es importante.
- Mínimo de 85% de asistencia y permanencia.
- Si el participante cumple con el porcentaje mínimo de asistencia, tendrá derecho a optar a examen final del curso.

- Si el participante no pudiera asistir, deberá notificarlo a la unidad de capacitación el día hábil anterior al inicio del curso.
- El participante llevará a cada sesión el material de trabajo que se le entregue al inicio de cada evento.
- Cada participante deberá organizar sus actividades de trabajo, de acuerdo con su jefe, para evitar interrupciones a las sesiones.
- El participante deberá presentar los exámenes respectivos en cuanto a evaluación de conocimientos.
- La unidad de capacitación realizará seguimientos de evaluación a todos los participantes, pidiendo la colaboración de sus jefes inmediatos para obtener comentarios y observaciones sobre los resultados de los cursos y su aplicación práctica en el desempeño de sus funciones.
- Al finalizar el programa de capacitación, se le entregará una certificación de competencias que valide su participación en la capacitación, así como una constancia de habilidades laborales correspondiente.
- El participante deberá transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo.
- El participante deberá respetar y proteger la información institucional a que tenga acceso y los materiales didácticos proporcionados por el instructor.
- El participante deberá permanecer en el lugar de la actividad de capacitación durante el tiempo establecido para su desarrollo.

#### **I. Técnicas y Dinámicas de Instrucción**

Se propone que se empleen las siguientes técnicas de enseñanza que sugiere Carlos Reza (1995:43) para la capacitación de adultos. Dentro de las mismas están la expositiva, la expositiva con interrogatorio, la de experiencia estructurada. Todas ellas son de carácter participativo, pues promueven que los estudiantes compartan sus experiencias.

**Expositiva:** El instructor expone con ayuda de materiales audiovisuales los conocimientos que se transmitirán. Se permite luego el planteamiento de preguntas y respuestas.

**Expositiva con interrogatorio:** El instructor expone con ayuda de materiales audiovisuales los conocimientos y luego provoca una discusión para que se genere un interrogatorio.

**Experiencia estructurada:** Se solicita que los participantes hagan un ensayo en el cual expongan lo que consideran son las áreas clave de lo que están aprendiendo. Se solicita que algunos participantes compartan su ensayo en el grupo y el catedrático aprovecha la exposición para revelar los conocimientos apropiados a los estudiantes.

**Lectura Comentada:** Se proporciona el material de lectura a los alumnos y luego se les pide que presenten lo que leyeron y se genera discusión entre ellos.

Dentro de las opciones metodológicas grupales, propuestas por el Plan Nacional de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica Municipal (1997:74) están las siguientes, que también serán empleadas durante la capacitación municipal:

**Método APA (Aprendizaje por Acción):** Se les proporciona una explicación sobre los aspectos teóricos a los participantes y se conforman grupos de trabajo para que apliquen los conocimientos adquiridos a través de la identificación de un problema. Los estudiantes, con la ayuda del tutor, puedan aplicar la teoría aprendida.

**Método Simulación-Reflexión:** Consiste en simular situaciones similares a las que se dan en la práctica en su área de trabajo. Puede ser un juego, un caso o un sociodrama, a partir de lo cual las personas se ven involucradas en una situación que las hace reflexionar sobre lo que efectivamente sucede en sus áreas de trabajo, identificando o tomando conciencia de los problemas que están enfrentando o que están afectando a su institución.

Después del ejercicio de simulación, el facilitador procede a generar un proceso de reflexión grupal sobre la situación experimentada a través del ejercicio, escribiendo en la pizarra o en un cartel las principales conclusiones que se obtuvieron del ejercicio especialmente en lo que se refiere a los problemas enfrentados. Luego de que los participantes hayan tomado conciencia de la problemática que enfrentan, de sus causas y de sus posibles alternativas de solución, el facilitador procederá a explicar la forma en que los problemas identificados pueden resolverse técnicamente.

**Método de Ejercitación:** Este método, al igual que los anteriores, tiene un carácter grupal, consiste básicamente en que la simulación se aplica posteriormente a la explicación de la teoría, pero la aplicación de la teoría se hace a través de un ejercicio o laboratorio que se refiere a un caso hipotético.

**Análisis y Solución de Casos:** Se organiza a los alumnos en grupos de trabajo. Se les proporcionan casos de estudio sobre el tema de interés, se les pide que los lean, identifiquen el problema y propongan alternativas de solución y luego se promueve la discusión entre los alumnos sobre cada solución planteada por los diferentes grupos.

#### **J. Recursos Didácticos**

- Manuales y textos
- Retroproyector de acetatos
- Televisión y video
- Rotafolio, hojas para rotafolio
- Pizarrón, marcadores, almohadilla

#### **K. Preparación y Reproducción de Materiales de Apoyo**

Los instructores deberán seleccionar los materiales y textos que se utilizarán durante el programa; además deberán proveer copia de los mismos, con antelación, a la Unidad de Capacitación Municipal.

La Unidad de Capacitación Municipal tendrá la responsabilidad de coordinar la preparación y reproducción del material (fotocopias) que se entregará a cada participante.

**L. Logística de los cursos**

- **No. De Participantes:** 20 secretarios municipales
- **Modalidad:** Dos veces por semana (viernes por la tarde y sábados)
- **Cronograma:** Las fechas y horarios se fijarán al momento de ser aprobado el Programa.
- **Lugar:** Unidad de Capacitación Municipal, Sede Altiplano, UVG.
- **Costos:** Ver detalle de costos para cada curso.

**M. Diseño y Estructuración del Programa**

Para efectuar el diseño y estructuración del programa, se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos general y específicos enumerados en el inciso D., que incluye el deseo de lograr una preparación científica y altamente profesional en la administración.
- ✓ La meta de lograr un efecto positivo y permanente en la preparación de los participantes, así como infundir conocimientos, técnicas, conceptos y fundamentos que permitan a los participantes manejar cualquier situación, oportunidad o problema en el desempeño de puestos de mayor jerarquía.
- ✓ Se busca un enfoque práctico en la preparación. Debe adaptarse a las necesidades reales de las municipalidades con una visión futurista.
- ✓ El enfoque es principalmente administrativo y no técnico.
- ✓ La capacitación debe ser continua para lograr un mayor impacto. Se busca un proceso relativamente constante durante un período mayor en vez de agrupar todo a

la enseñanza de algunos cursos intensivos que no se relacionan y no se integran a un sistema de trabajo.

- ✓ La capacitación debe adaptarse a la heterogeneidad de los participantes, tomando en cuenta su grado académico.

#### **N. Contenidos Programáticos**

La Unidad de Capacitación Municipal organizó una serie de laboratorios para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación - DNC - con el propósito de establecer las demandas puntuales de capacitación de los Secretarios Municipales.

Como resultado principal del análisis de la información recopilada en dichos laboratorios se obtuvo: el reconocimiento de la importancia de la capacitación; la necesidad de estructurar un programa para fortalecer a los Secretarios Municipales basado en las necesidades reales. Como consecuencia, la Unidad de Capacitación Municipal ha seleccionado cuidadosamente los contenidos programáticos que se desarrollarán durante este programa con la finalidad de que los participantes tengan la posibilidad de obtener conocimientos que les lleven a mejorar su desempeño.

El programa se ha diseñado en forma modular para facilitar que los Secretarios Municipales que no puedan participar en un curso, puedan recibir el siguiente tema. Así también, que el personal de nuevo ingreso pueda integrarse de inmediato al programa.

### **MODULO ACTITUDINAL**

#### **1. LIDERAZGO**

##### **Objetivo Específico:**

Mejorar la dirección de los equipos de trabajo a través del desarrollo del liderazgo de los Secretarios Municipales.

**Duración:** 8 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q3,255.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 8 horas = Q2,400.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q780.00 (2,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

#### **Desarrollo del Liderazgo**

- Características del líder
- Comunicación
- Motivación

#### **El Papel del Liderazgo**

- En el trabajo
- Con el equipo

#### **Importancia de los objetivos comunes**

**Evaluación:** Aplicación de instrumentos de medición sobre actitudes, disposición, empatía hacia la municipalidad y búsqueda de la excelencia.

## **2. Procesos de Cambio**

**Objetivo Específico:**

Propiciar en los mandos medios, como el Secretario Municipal, la aceptación del cambio como una oportunidad para el desarrollo sostenible de su persona y de la municipalidad, al

desarrollar sus capacidades para el manejo de situaciones de índole humana derivadas del proceso de cambio.

**Duración:** 8 horas

**Instructor:** Pendiente

**Costos:** **Q3,255.18** (dato aproximado)

Honorarios Instructor	Q300.00 X 8 horas = Q2,400.00
Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
Material escrito y fotocopias	Q780.00 (2,000 fotocopias)
Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- **Gestión de Cambio:** Una parte fundamental de nuestra organización. Elementos de la *Gestión de Cambio*.
- **Fases del Proceso de Cambio**
- **Preparación para el Cambio**
- **Estructura para el Cambio.** Red interna de cambio. Roles. El papel de los mandos medios.
- **Planeación del Cambio.**
- **Administración del Cambio.** El cambio y el individuo. Resistencia y Aceptación al Cambio.
- **Agente de Cambio.** Al evaluar nuestras fortalezas y retos particulares. Desarrollar nuevas competencias. Estrategias para el agente de cambio.

### 3. Sensibilización y Actitudes

**Objetivo Específico:**

Mejorar y mantener el nivel de motivación y espíritu corporativo de los mandos medios de las municipalidades.

**Duración:** 8 horas

**Instructor:** Pendiente

**Costos:** **Q3,645.18** (dato aproximado)

Honorarios Instructor	Q300.00 X 8 horas = Q2,400.00
Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (3,000 fotocopias)
Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- **Diagnóstico Empresarial Humanista**
  - ❖ Perfil del clima organizacional
  - ❖ Diagnóstico de causas básicas
  
- **Motivación para el Logro**
  - ❖ Diagnóstico de lo motivación
  - ❖ Plan personal de logro de metas
  
- **Exploración de la Personalidad y Liderazgo**
  - ❖ El programa de la empresa
  - ❖ Perfil del Liderozgo
  
- **Relaciones Humanas en la Empresa**

#### 4. Trabajo en Equipo

##### Objetivo Específico:

Proporcionar a los Mandos Medios las bases necesarias para formar un programa para el involucramiento de sus trabajadores como equipo de trabajo y, descubrir el procedimiento adecuado para motivar a sus subalternos para que aporten lo mejor de sí mismos. Lograr romper las barreras de comunicación existentes entre jefes y subalternos.

**Duración:** 16 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q6,045.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 16 horas = Q4,800.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (3,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

##### Contenido:

- **Concepto de Equipo**
  - ❖ Qué significa trabajar en equipo
  - ❖ Principios y Objetivos del Equipo
  - ❖ Reglas del juego
  
- **Formación de Equipos de Trabajo**
  - ❖ Características del Equipo de Trabajo
  - ❖ Factores que influyen en un Equipo de Trabajo

- ❖ Etapas de Desarrollo de los Equipos de Trabajo
- ❖ Nivel de Madurez de los Equipos de Trabajo
  
- **Generando el Desarrollo del Equipo**
  - ❖ Características de un grupo eficaz
  - ❖ Condiciones para incrementar el compromiso del Equipo
  
- **Métodos de Trabajo Eficaces**
  - ❖ Planteamiento de la Comunicación
  - ❖ Habilidad para Escuchar
  - ❖ Obstáculos para transmitir ideas
  - ❖ Ciclo de Resolución de Problemas
  - ❖ Proporcionar retroalimentación
  - ❖ Establecimiento de Objetivos
  - ❖ Definición de Mecanismos de Control
  - ❖ Mantenimiento de un Equipo de Trabajo Eficaz
  - ❖ Auto control compartido y liderazgo participativo

## **5. Sistemas de Mejoramiento Continuo**

### **Objetivo Específico:**

Este curso pretende reunir las cualidades actitudinales positivas de los participantes, así como las técnicas de gestión, en función de un modelo de dirección enfocado hacia el éxito de la gestión municipal. Todo esto se pretende lograr a través de fomentar el espíritu emprendedor del servidor municipal a través del análisis de los problemas que impiden el alcance de las metas relacionadas con la productividad.

**Duración:** 24 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q8,445.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 24 horas = Q7,200.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (3,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes: 20**

**Contenido:**

- **Sistemas de Mejoramiento Continuo**
  - ❖ ¿Qué es Calidad Total?
    - ❖ Enfoque en el cliente
    - ❖ Los imperativos estratégicos
    - ❖ Técnicas y Enfoques del Trabajo en Equipo
    - ❖ Herramientas y Técnicas Estadísticas
  - ❖ Principios de Calidad Total
  - ❖ ¿Por qué Implantar Calidad Total?
  - ❖ ¿Cómo Implantar Calidad Total en una Organización?
  - ❖ Importancia de la Participación del Recurso Humano en Calidad Total
  
- El carácter emprendedor: Una característica gerencial.
- Estimular la participación de los colaboradores en la detección de los problemas y su posible solución.
- El punto de partida a través de constituir la Línea Base.
- Aplicación del Marco Lógico (*Logical Framework*) para la estructuración del proyecto de Mejoramiento Continuo.
- Estructuración del Plan Operativo para la acción incluyendo el presupuesto.

- El cronograma de evaluación de impacto respecto de las intervenciones (soluciones) aplicadas al desenvolvimiento de la unidad funcional.
- Elaboración de los instrumentos y procedimientos para la evaluación de los resultados.

## **MODULO ADMINISTRATIVO**

### **1. TEORIA GERENCIAL**

#### **Objetivo Específico:**

Orientar sobre cuál es el trabajo principal de un administrador y establecer las bases para introducir la planeación estratégica participativa en la municipalidad en forma permanente. Desarrollar una visión común a largo plazo entre los participantes.

**Duración:** 40 horas

**Instructor:** Pendiente

**Costos:** **Q15,975.18** (dato aproximado)

Honorarios Instructor

Q300.00 X 40 horas =

Q12,000.00

Acetatos

Q 29.50 (30 acetatos)

Material escrito y fotocopias

Q3,900.00 (10,000 fotocopias)

Marcadores p/pizarrón Melamina

Q 23.00 (4 marcadores)

Almohadilla p/pizarrón Melamina

Q 2.24

Lápices

Q 13.44 (20 lápices)

Papel para Rotafolio

Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

#### **Contenido:**

- **Introducción**

- ❖ ¿Qué es planeación?
- ❖ El proceso y quiénes participan
- ❖ Macrotendencias
- ❖ Microtendencias
- ❖ El plazo
  
- **Planeación**
  - ❖ Objetivos
  - ❖ Estrategias
  - ❖ Toma de decisiones
  - ❖ Ejecución
  - ❖ Planes de contingencia
  
- **Organización**
  - ❖ Naturaleza y propósito
  - ❖ Organigramas
  - ❖ Tipos de departamentalización
  - ❖ Reglas de organización
  - ❖ Asignación de actividades
  - ❖ Autoridad de línea y de staff
  - ❖ Comités (formales e informales)
  
- **Dotación de Personal**
  - ❖ Selección
  - ❖ Entrenamiento
  
- **Dirección**
  - ❖ Motivación
  - ❖ Comunicación

- **Control**

- ❖ Técnicas especiales
- ❖ Formularios o formas
- ❖ Tipos de evaluaciones (de medio término, de impacto, finales)

## 2. PLANEACION ESTRATÉGICA

### Objetivo Específico:

En este curso se espera proporcionar los conocimientos, técnicas y elementos necesarios para introducir un sistema permanente de Planeación Estratégica efectiva dentro de las municipalidades. Adicionalmente, se espera desarrollar una visión y entendimiento común sobre la filosofía y las perspectivas de las municipalidades para lograr un esfuerzo conjunto en el cumplimiento de las actividades planificadas.

**Duración:** 24 horas

**Instructor:** Pendiente

**Costos:** **Q8,445.18** (dato aproximado)

Honorarios Instructor	Q300.00 X 24 horas = Q7,200.00
Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (10,000 fotocopias)
Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
Papel para rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

### Contenido:

- Qué es Planeación Estratégica y cuál es su importancia.
- La flexibilidad y las limitaciones de la Planeación Estratégica.

- Quiénes, cuándo y cómo deben participar en el proceso de planeación estratégica, tomando en cuenta la situación de la municipalidad.
- El proceso para introducir la Planeación Estratégica en las municipalidades.
- La misión de las municipalidades y lo que significa para cada participante. La creación de una imagen positiva.
- El entorno esperada a largo plazo.
- El plazo de la Planeación.
- La fijación de objetivos.
- La determinación de las premisas.
- Estrategias y políticas.
- Conclusiones.

### 3. Administración de Personal

#### Objetivo Específico:

Proporcionar las herramientas básicas para el mejor manejo del personal a cargo de los Secretarios Municipales.

**Duración:** 8 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q3,645.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 8 horas = Q2,400.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (3,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- Importancia del recurso humano para las organizaciones.
- ¿Cómo conseguir que las personas hagan las cosas bien?
  - ❖ El proceso de selección
  - ❖ Capacitación continua
  - ❖ Sistemas de recompensas.
  - ❖ Desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.
  - ❖ Participación en la toma de decisiones.
  - ❖ Programas de reconocimiento
- Creación de un clima organizacional adecuado.

#### 4. Archivo, Redacción y Manejo de Bases de Datos

##### Objetivo Específico:

Proporcionar las herramientas básicas para el mejor manejo del archivo municipal, redacción de documentos oficiales y manejo de bases de datos para el manejo de información sobre expedientes municipales.

**Duración:** 24 horas

**Instructor:** Pendiente

**Costos:** **Q8,445.18** (dato aproximado)

Honorarios Instructor	Q300.00 X 24 horas = Q7,200.00
Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
Material escrito y fotocopias	Q1,170.00 (10,000 fotocopias)
Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- Archivo:
  - ❖ Principales sistemas de archivo (alfabético, colores, asunto, cronológico)
  - ❖ Archivos de documentos, videocintas y cualquier otro tipo de publicaciones.
- Redacción de documentos
  - ❖ Minutas de reuniones
  - ❖ Cómo tomar mejores notas en menos tiempo
  - ❖ Reglas de puntuación
- Bases de Datos
  - ❖ Access

#### 4. Elaboración y Preparación de Proyectos

##### Objetivo Específico:

Se pretende que al finalizar el curso, los participantes estén en capacidad de analizar y comprender la importancia de los proyectos como expresión de política para el desarrollo. Asimismo, que puedan evaluar la aplicación de las técnicas de formulación y evaluación de proyectos.

**Duración:** 32 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q13,575.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 32 horas = Q9,600.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q3,900.00 (10,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápices	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes: 20**

**Contenido:**

- Evaluación Diagnóstica para determinar nivel de conocimientos de los participantes.
- ¿Qué es un Proyecto?
  - ❖ Clasificación de los proyectos
  - ❖ Carácter de proyecto
  - ❖ El proceso de elaboración y evaluación de proyectos
  - ❖ El estudio de prefactibilidad y factibilidad
- Análisis del entorno macroeconómico
- Análisis del entorno microeconómico
- Estudio de Mercado
  - ❖ Análisis de la demanda del producto
  - ❖ Análisis de la oferta del producto
  - ❖ Análisis de los precios
  - ❖ Comercialización
  - ❖ Consumo
  - ❖ Productos de proyecto
- **Evaluación:** Presentación del análisis macroeconómico por los grupos de trabajo que se conformen.
- Ingeniería del proyecto
  - ❖ Tamaño del proyecto
  - ❖ Requerimiento de materias primas
  - ❖ Tecnología a utilizar
  - ❖ Localización infraestructura
  - ❖ Plan de inversión

- **Evaluación:** Presentación del análisis microeconómico por los grupos de trabajo que se conformen.
- **Estudio financiero**
  - ❖ Uso y origen de fondos
  - ❖ Análisis de ingresos y gastos
  - ❖ Estados financieros
  
- **Evaluación:** Presentación del estudio de mercado por los grupos de trabajo que se conformen.
- **Evaluación Económico Financiera**
  - ❖ La tasa interna de retorno
  - ❖ El valor actual neto
  - ❖ La relación costo y el análisis de sensibilidad de un proyecto
  
- **Evaluación:** Presentación del estudio técnico por los grupos de trabajo que se conformen.

## 5. Evaluación de Proyectos

### Objetivo Específico:

Este curso brindará a los participantes las bases para el desarrollo y presentación de nuevos proyectos por cada departamento y con la asesoría de la Unidad de Capacitación Municipal. La iniciativa para muchos proyectos deberá surgir en forma descentralizada en cada una de las unidades que participen dentro de este programa. En síntesis, lo que se busca es dar una mejor idea de cuáles proyectos podrían ser aceptables para aumentar la efectividad del uso del tiempo y recursos de la municipalidad.

**Duración:** 32 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q13,575.18</b> (dato aproximado)	
Honorarios Instructor		Q300.00 X 32 horas = Q9,600.00
Acetatos		Q 29.50 (30 acetatos)
Material escrito y fotocopias		Q3,900.00 (10,000 fotocopias)
Marcadores p/pizarrón Melamina		Q 23.00 (4 marcadores)
Almohadilla p/pizarrón Melamina		Q 2.24
Lápices		Q 13.44 (20 lápices)
Papel para Rotafolio		Q 7.00 (50 hajas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- La relación de los proyectos con la planeación estratégica y las objetivos de la municipalidad.
- La identificación y clasificación preliminar de los nuevos proyectos.
- El proceso que se debe seguir en la evaluación de nuevos proyectos.
- Técnicas de evaluación y los formularios de presentación.

**Observaciones:**

Los cursos programados en el Módulo Administrativo son totalmente introductorios. Si se desea profundizar y ampliar la temática propuesta, existen cursos intensivos de especialización que pueden durar tres meses o más.

## MODULO LEGAL

### 1. Leyes relacionadas con el quehacer de las municipalidades

**Objetivo Específico:**

Orientar a los Secretarios Municipales sobre las principales leyes que rigen a las municipalidades, conocerlas y saber aplicarlas cuando sea conveniente.

**Duración:** 40 horas

**Instructor:** Pendiente

<b>Costos:</b>	<b>Q15,975.18</b> (dato aproximado)	
	Honorarios Instructor	Q300.00 X 40 horas = Q12,000.00
	Acetatos	Q 29.50 (30 acetatos)
	Material escrito y fotocopias	Q3,900.00 (10,000 fotocopias)
	Marcadores p/pizarrón Melamina	Q 23.00 (4 marcadores)
	Almohadilla p/pizarrón Melamina	Q 2.24
	Lápicas	Q 13.44 (20 lápices)
	Papel para Rotafolio	Q 7.00 (50 hojas)

**No. de Participantes:** 20

**Contenido:**

- **Leyes relacionadas con la función municipal**
  - ❖ Constitución Política de la República
  - ❖ Código Municipal: atribuciones y funciones del alcalde y de la corporación municipal
  - ❖ Ley de Partidos Políticos
  - ❖ Ley de Servicio Municipal
  - ❖ Ley de Contrataciones del Estado
  
- ¿Cómo esas leyes se relacionan con el trabajo de los Secretarios Municipales?



## VIII. SEMINARIOS DE SENSIBILIZACIÓN EN EL TEMA DE LA CAPACITACIÓN PARA ALCALDES Y CONCEJOS MUNICIPALES

Se diseñaron tres seminarios para lograr la sensibilización a los alcaldes y miembros del concejo municipal para sensibilizarlos sobre los beneficios y oportunidades que brinda a los empleados municipales y a las municipalidades la capacitación.

### **Seminario No. 1: Beneficios de la Capacitación**

#### **Contenido:**

- ¿En qué consiste el programa de la UVG de capacitación a las municipalidades?
  - ❖ Unidad de Capacitación Municipal.
  - ❖ Cursos que se ofrecen.
  - ❖ Monitoreo de la capacitación.
  - ❖ Asistencia técnica por parte de los docentes o instructores.
  - ❖ Certificación de competencias de la UVG.
  
- Antecedentes del nivel educativo y de la capacitación de los servidores municipales, según estudio realizado por Gálvez y Camposeco (1997).
  
- Fortalezas del programa de capacitación:
  - ❖ En un período relativamente corto, los funcionarios municipales podrán recibir la capacitación.
  - ❖ La capacitación se basa en la detección de necesidades de capacitación de cada uno de los puestos.
  - ❖ Este tipo de capacitación tiene la ventaja que descubre necesidades de capacitación y de otra índole y también puede ser empleada como una evaluación del desempeño.
  - ❖ El empleado estará en una mejor capacidad para desempeñar su puesto de trabajo.
  - ❖ Le permitirá al empleado optar a puestos de mayor responsabilidad.

**Duración:** 8 horas

**Dirigido a:** alcaldes y miembros de la corporación municipal.

**Seminario No. 2: Aplicación del Método comparativo para la DNC**

**Contenido:**

- El DNC es el más completo y exacto, ya que proporciona información precisa
- El DNC será desarrollado conjuntamente entre consultores expertos y el personal ejecutivo y medio de las municipalidades
- Definición de la situación idónea. Se deben considerar los siguientes elementos:
  - ❖ Recursos materiales necesarios para desempeñarlo
  - ❖ Las actividades a realizar
  - ❖ Indices y medidas de eficiencia
  - ❖ Requerimientos
  - ❖ Ambiente laboral físico
  - ❖ Medidas de seguridad
- Definir la situación real.
- Obtener el análisis comparativo
- Detección de necesidades de capacitación

**Duración:** 8 horas

**Dirigido a:** alcaldes y miembros de la corporación municipal.

**Seminario No. 3: ¿Cómo Elaborar un Programa de Capacitación con Base en la DNC?**

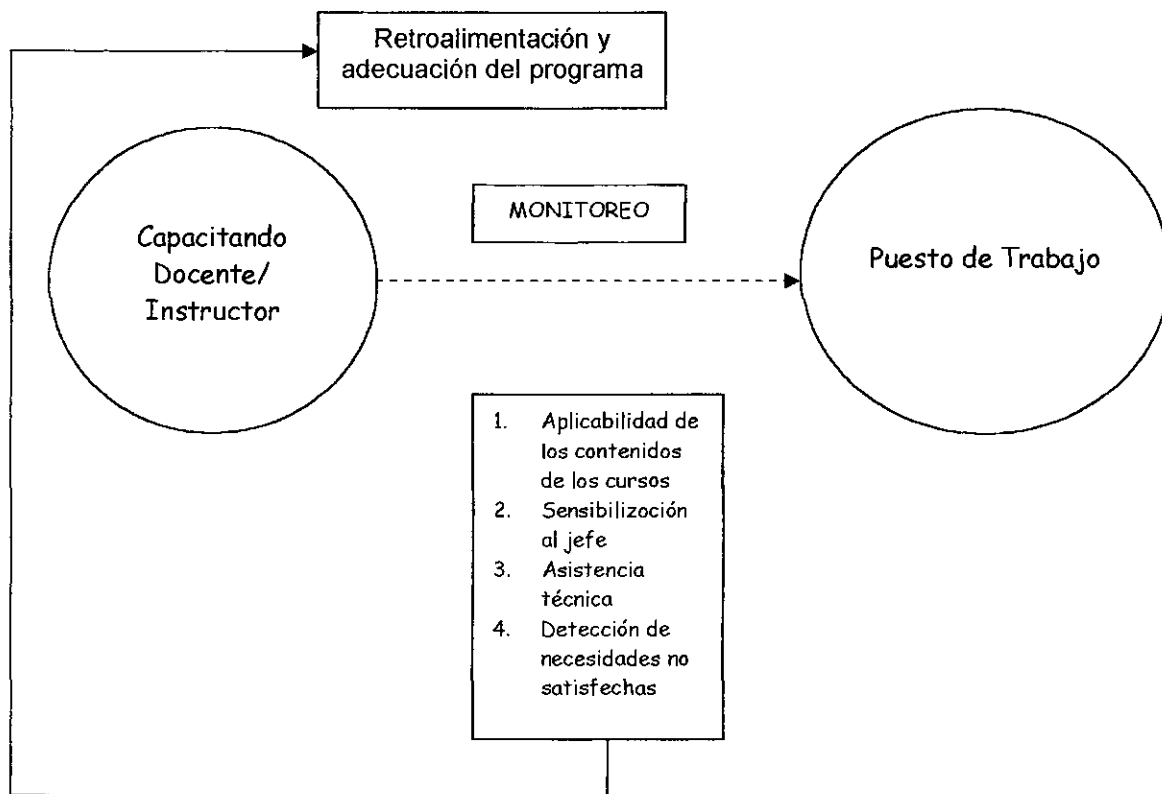
**Contenido:**

- Se toman las áreas identificadas en la DNC.

- Se programan los materiales y métodos de capacitación.
- Se contrata a los capacitadores.
- Monitoreo y asistencia técnica.
- La DNC será desarrollada conjuntamente por consultores expertos y el personal ejecutivo y medio de las municipalidades.



## IX. PLAN DE MONITOREO, ASISTENCIA TECNICA, SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO



### A. Descripción de Componentes

El Instructor visitará al capacitando en su lugar de trabajo durante el tiempo que dure la capacitación para verificar si los contenidos de los cursos están siendo aplicados y si son los adecuados para el buen desempeño del puesto. También proveerá sensibilización al supervisor a través de charlas y demostración de la utilidad de los conocimientos. Se identificarán las necesidades aún no satisfechas en el área de trabajo y se brindará asistencia técnica en las áreas que sean necesarias. Con base en estas hallazgas, se modificará el programa de capacitación. A este proceso se le conoce como retroalimentación y adecuación del programa.

Para llevar a cabo el seguimiento a la capacitación, se realizó un instrumento de evaluación del programa de las tareas para el instructor, la cual se presenta a continuación:

<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Comentario</b>
<b>Módulo Actitudinal</b>			
¿Ha participado últimamente en un mayor número de reuniones con subalternos?			
¿Ha mejorado la comunicación de arriba hacia abajo y vice-versa en su división?			
¿Ha mejorado la motivación de sus empleados?			
¿Cuentan con un plan para el cambio?			
¿En qué consiste dicho plan?			
¿Ha elaborado un perfil de clima organizacional para su división?			

¿Se han creado equipos de trabajo dentro de su organización?			
¿En qué áreas están trabajando los equipos?			
¿Con qué frecuencia se reúnen?			
¿Cree usted que existe un mejor enfoque hacia el cliente ahora como resultado de su participación en el programa de capacitación?			
¿Han identificado al cliente en su municipalidad?			
¿Cree usted que se puede implantar un programa de mejoramiento continuo en su municipalidad?			
<b>Módulo Administrativo</b>			
¿Cree que le ha sido útil en su trabajo conocer las funciones básicas del administrador—planeación, organización, integración, dirección y control?			
¿Cuentan con un organigrama en su municipalidad?			
Si su respuesta fuera negativa, ¿piensa trabajar en la elaboración de uno? ¿Necesita asistencia técnica para ello?			

¿Cuentan con definición de misión y visión en su municipalidad?			
¿Han hecho públicas su misión y visión?			
¿Cuentan con un plan estratégico?			
¿Cuentan con manuales organizacionales para el reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano dentro de la municipalidad?			
¿En qué situación se encuentran actualmente sus archivos?			
¿Cree que sus archivos han mejorado como resultado de su capacitación?			
¿Está empleando un manejador de bases de datos?			
¿Cree que la capacitación en el área legal le ha sido de utilidad?			
¿Necesita algún tipo de asistencia técnica?			
¿Ha recibido apoyo de su supervisor?			
¿Cuál ha sido la actitud de él hacia los nuevos conceptos?			
¿En qué otras áreas considera usted que necesita capacitación?			
¿Cómo podríamos adecuar el programa para que cumpla con sus necesidades?			

## X. CONCLUSIONES

1. Los programas de capacitación que se están impartiendo en las municipalidades actualmente no utilizan métodos más exactos para la Detección de Necesidades de Capacitación como lo constituye el Método Comparativo.
2. La utilización del modelo de DNC aquí propuesto le podría brindar a las municipalidades la oportunidad de conocer más en detalle cuáles son esas necesidades de capacitación que tienen los empleados y a la vez, detectar otros problemas en el desempeño de los mismos y necesidades de otra índole como puede ser ambiente de trabajo, mobiliario y equipo, asistencia técnica. De esta forma, los programas de capacitación estarán más orientados al logro de los objetivos y por lo tanto al éxito y no al fracaso.
3. Se pudo comprobar a través de la investigación que los alcaldes y empleados municipales no están interesados en recibir una capacitación que no tenga un carácter sistemático y que no obtengan una certificación de competencias respaldada por una institución de educación superior. Por lo tanto, el Proyecto de Fortalecimiento Municipal del Altiplano de la UVG brinda esta oportunidad para que los funcionarios municipales se vean motivados a participar.
4. El modelo aquí propuesto propone seminarios de sensibilización para alcanzar el apoyo a alto nivel en las municipalidades para promover la participación de los empleados en la capacitación. Esto asegura de alguna manera la asistencia al programa por parte de los empleados.

5. Para que el modelo sea completo, se propuso un plan de capacitación con el objetivo de proporcionar un ejemplo a las municipalidades que estarán ejecutando el programa.
  
6. El monitoreo de los resultados de la aplicación de los conocimientos es de suma importancia. Por ello el presente trabajo propone que los profesores visiten a sus alumnos en el sitio de trabajo para proporcionarles la asistencia técnica necesaria para que puedan aplicar los conocimientos recientemente adquiridos. Además, de esta forma también se pueden detectar áreas de capacitación aún pendientes de ser cubiertas y de esta manera retroalimentar toda el proceso.

## XI. RECOMENDACIONES

### Para las entidades dedicadas a la formación de empleados municipales:

1. Que entidades gubernamentales y no gubernamentales que llevan a cabo actividades de formación para empleados municipales, tales como los donantes internacionales, las municipalidades y las universidades promuevan un proceso de Detección de Necesidades técnico y científico en las municipalidades.
2. Que al brindar capacitación a los empleados municipales, se lleven a cabo seminarios de un día dirigidos a alcaldes, concejales, síndicos, funcionarios del gobierno central relacionados con el proceso de descentralización y miembros de la cooperación internacional con el objetivo de concretar acciones de apoyo al proceso sistemático de capacitación municipal.
3. Que se brinden programas de capacitación para las corporaciones municipales y los alcaldes.
4. Que los entes coordinadores de la formación y desarrollo de los empleados municipales tomen en cuenta que la capacitación municipal basada en una DNC sistematizada les será de gran utilidad para llenar los vacíos en materia de capacitación y otras necesidades que hay que cubrir, por ej. Mobiliario, equipo, luz. También les servirá como una evaluación del desempeño en el puesto de trabajo.
5. Asegurarse que la capacitación vaya acompañada de un programa de seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos y realizar una evaluación del aprendizaje del empleado.

6. Programar las clases en horarios que no afecten el trabajo de los empleados municipales, por ej. Viernes por la tarde y sábado por la mañana.
7. Generar material didáctico útil y aplicable a los cursos y al contexto de las comunidades.
8. Organizar los cursos de acuerdo con el nivel educativo de los empleados municipales.
9. Contar con personal capacitado para que sirva de facilitador.
10. Llevar a cabo actividades de coordinación entre entidades que se dedican a la capacitación municipal.

#### Para las municipalidades

11. Apoyar los programas de capacitación de sus empleados a través de la asignación de fondos y tiempo necesario para asistir a clases.
12. Que las municipalidades ejecuten un programa de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, basado en una cultura de calidad como la que se presenta en este trabajo.
13. Que la capacitación se a vista como una necesidad para mejorar la gestión municipal y no como una pérdida de tiempo y recursos.

14. Emplear la capacitación como una oportunidad de intercambiar experiencias entre las municipalidades para que compartan el conocimiento.

Para la Universidad Del Valle de Guatemala (UVG)

15. Que la Universidad Del Valle de Guatemala lleve a cabo una DNC en un proyecto piloto en la sede Altiplano y con base en el mismo, diseñar una carrera técnica de nivel medio en administración y otros temas y ejecutarlo. De esta forma, se motivará al empleado municipal para que se capacite, pues obtendrá un grado académico de una universidad reconocida.
16. Que la Universidad Del Valle de Guatemala establezca una unidad de capacitación municipal para coordinar todas las acciones relacionadas con el tema.



## XII. BIBLIOGRAFIA

- Amaro, Nelson. Descentralización y participación popular en Guatemala. Instituto 1990 Centroamericano de Estudios Políticos. Guatemala. 122 pp.
- Balance participativo elaborado a alcaldes salientes (periodo 1996-2000). Proyecto 1997 de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Humano Integral en el Altiplano Sur. Guatemala. 21 pp.
- Bechtell, M. The management compass. New York, AMA Membership Publications 1995 Division. 311 pp.
- Ciampa, D. Calidad total: guía para su implantación. Estados Unidos, Addison 1993 Wesley DO Serie. 286 pp.
- Cope, R. El plan estratégico. Colombia, Serie Empresarial LEGIS. 194 pp. 1991
- Código Municipal. Decreto Número 58-88. 44 pp. 1988
- Diagnóstico de la situación de las municipalidades. Instituto Nacional de Fomento 1992 Municipal. Guatemala. 72 pp.
- Gálvez, V. y Camposeco, R. Guatemala: Políticas de descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades. FLACSO 1998 Programa El Salvador. El Salvador, Imprenta Criterio. 272 pp.
- Gitlow, H.S. y Gitlow, S.J. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming: Una guía práctica para mejorar su posición competitiva. (Trad.M.Cáardenas). Colombia, Grupo Editorial Norma. 225 pp. 1991
- Guatemala. Congreso de la República. Código municipal, decreto número 58-88. 1988 Guatemala, Diario Oficial, Diario de Centroamérica. 44 pp.
- Ishikawa, K. Qué es el control total de calidad (la modalidad japonesa). 6a. ed. 1992 Colombia, Grupo Editorial Norma. 276 pp.
- Koontz, H. y O´Donnell, C. Administración. 8a. ed. Y 3ra. ed. en español. México,

1987 McGraw Hill. 758 pp.

Las nuevas responsabilidades municipales de conformidad con el proceso de paz.

1999 FUNCEDE. Guatemala. 135 pp.

Manual para la administración municipal. Programa Apoyo al Desarrollo de

1993 Administración Municipal. Guatemala. 388 pp.

Paz, J. "Análisis y solución de problemas". Revista Universidad Eafit (Colombia);

1995 100: 21-29.

Plan nacional de formación, capacitación y asistencia técnica municipal. Red Nacional

1997 de Instituciones de Capacitación para el Fortalecimiento Municipal (RENICAM). Guatemala. 82 pp.

Reza, C. "El instructor de capacitación de adultos". Revista Laboral (México); 5: 76

1993

\_\_\_\_\_, El ABC del administrador de la capacitación. México, Panorama Editorial,

1994 S.A. de C.V. 145 pp.

\_\_\_\_\_, Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones.

1995 México, Panorama Editorial, S.A. de C.V. 224 pp.

Vélez R. "Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica". Revista

1987 Universidad Eafit (Colombia); 68: 17-27

