EVALUACION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

-SINAFOC-

EVALUACION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

-SINAFOC-

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

EVALUACION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

-SINAFOC-

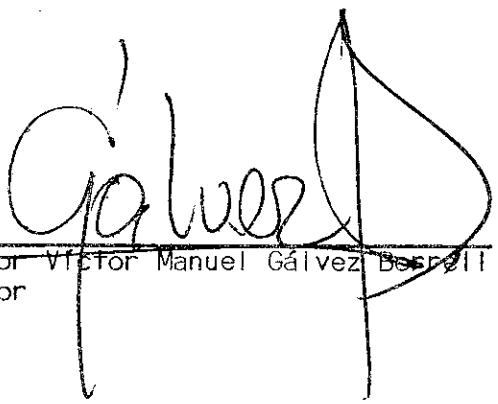
VICTOR EGIDIO AGREDA GODINEZ

Trabajo de evaluación presentado para optar al grado académico de Maestría en Administración Educativa

Guatemala

1984

Vo. Bo. :



(f) _____
Doctor Víctor Manuel Gálvez Borrell
Asesor

Comité de Trabajo de Graduación:

(f) _____
Licenciada Carmen María Galo de Lara

(f) _____
Licenciada Marta Lupe Menéses de Jáuregui

(f) _____
Doctor Víctor Manuel Gálvez Borrell

Fecha de aprobación: 18 de agosto de 1984.

Este esfuerzo se lo dedico a mis hijos, principalmente a VICTOR y ESTUARDO.

A ZONIA, mi esposa, de quien siempre recibí apoyo moral.

AGRADECIMIENTO

Deseo dejar plasmado un sincero agradecimiento a la población de los Estados Unidos de Norte América, quienes a través de sus tributaciones hacen posible que su Gobierno invierta fondos en programas de formación de recursos humanos para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, con la finalidad de que se conviertan posteriormente en los agentes de cambio que le den una nueva fisonomía a la administración pública, especialmente la educativa.

Los fondos para realizar el programa de Mejoramiento de la Administración del Ministerio de Educación, fue canalizada a través de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID, con sede en Guatemala, a quienes expreso mi gratitud por la oportunidad otorgada.

Quizá mis expresiones adquieran visos triviales, pero he analizado detenidamente mi situación y considero que por mis propios recursos jamás hubiese podido alcanzar una etapa académica de esta naturaleza. Los pasos subsiguientes para alcanzar el doctorado está supeditado al esfuerzo y empeño que ponga de mi parte para realizarlos. El primer paso ya está dado.

En Guatemala, tuve tres benefactores: el Licènciado Daniel Bonilla Aquino; el Instituto Nacional de Administración Pública y una persona desconocida que menospreció la oprtunidad que le brindaron para optar a la beca.

El Licenciàdo Bonilla Aquino, justo es reconocerlo, por ese tesón

característico de los orientales de nuestra patria, volvió a proponerme en una segunda instancia, la cual dió resultado.

Por último, al Instituto Nacional de Administración Pública, extiendo mi agradecimiento, dadas las circunstancias de ser empleado de nuevo ingreso en ése entonces, me tomaron en consideración para ser propuesto como candidato a la beca asignada al INAP.

A Daniel Bonilla Aquino, al Instituto Nacional de Administración Pública y al desconocido que dejó la vacante, les brindo el esfuerzo realizado.

CONTENIDO

		Páginas
	RESUMEN	xv
I.	INTRODUCCION	1
II.	PROPOSITOS Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
III.	FUNDAMENTACION TEORICA	9
	A. El enfoque de la evaluación propuesta	9
	B. La evaluación	10
	C. La evaluación como proceso	14
	D. Tipos de evaluación que se utilizarán para el desarrollo del trabajo	14
	1. Evaluación formativa	14
	2. Evaluación sumativa	15
	3. Retroinformación	16
	4. Objetividad - subjetividad	17
IV.	DESCRIPCION DEL PROGRAMA A EVALUAR	21
	A. Finalidad del sistema	27
	B. Propósito del sistema	28
	C. Objetivos del sistema	28
	D. Organización	29
V.	METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL SINAFOC	33
	A. Determinación de los componentes a evaluar	33
	1. Análisis del propósito	33
	2. Análisis de objetivos	33

		Páginas
	B. Elementos utilizados para la selección de criterios de evaluación	37
	C. Definición de criterios e indicadores generales de evaluación	38
	D. Determinación del tipo de instrumentos a aplicar	45
	E. Elaboración de cuestionarios	47
	F. Definición de la población a encuestar	48
	G. Aplicación de instrumentos	48
	H. Tabulación e interpretación de datos	50
VI.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	93
	A. A nivel de centros de capacitación	93
	B. A nivel de Junta Directiva	105
	C. A nivel de Secretaría Ejecutiva	108
	D. A nivel de objetivos	110
	E. A nivel de propósito	122
VII.	EVALUACION, UNA EXPERIENCIA PERSONAL	127
VIII.	CONCLUSIONES	133
	A. A nivel de criterios	133
	B. A nivel de objetivos	135
	C. A nivel de propósito	137
	D. A nivel de Junta Directiva	137
	E. A nivel de Secretaría Ejecutiva	137
IX.	RECOMENDACIONES	139
X.	BIBLIOGRAFIA	141

Páginas

Cuadro No. 1 "Elementos de Evaluación" 40

Cuadro No. 2 Resultados Secretaría Ejecutiva 50

Cuadro No. 3 Resultados Junta Directiva 54

Cuadro No. 4 Resultados Centros de Capacitación 57

Cuadro No. 5 Análisis de resultados 65

APENDICES

A. Cuestionario Secretaría Ejecutiva 143

B. Cuestionario Junta Directiva 149

C. Cuestionario Centros de Capacitación 153

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADUACION

EVALUACION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

Por: Víctor Egidio Agreda Godínez

Maestría en Administración Educativa

Universidad del Valle de Guatemala

1984

Asesor: Víctor Manuel Galvez Borrell

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se refiere a la evaluación realizada al Sistema Nacional de Formación y Capacitación, SINAFOC, cuya ejecución se encuentra a cargo del Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, a través de su Secretaría Ejecutiva.

Contiene un análisis sobre administración comparada con el proceso administrativo aplicado en el sector público. Se hace un análisis sobre los problemas más usuales de la administración de la ejecución. Para realizarlo se determinaron propósitos y objetivos de la evaluación a realizar.

El método utilizado para ejecutar el trabajo de evaluación fué, el no experimental, por su adecuación al programa objeto de investigación y obtener datos con finalidad sumativa. Se hizo un análisis sobre evaluación formativa, sumativa y retroinformación.

Contiene una descripción de lo que constituye el Sistema Nacional de Formación y Capacitación y un historial resumido desde su creación.

Se encontrará la metodología utilizada para realizar la evaluación; en la cual se describen los componentes, como lo son: determinación de componentes a evaluar, elementos utilizados para la determinación de criterios de evaluación, definición de criterios e indicadores, instrumentos a aplicar, población a encuestar, la aplicación de instrumentos y su tabulación e interpretación.

El procesamiento de la información se hizo en base a nivel de centros de capacitación, Junta Directiva, Secretaría Ejecutiva, objetivos

y propósitos del SINAFOC.

Por otra parte, está contenido un análisis comparativo que hace el autor, relacionado con la experiencia personal vivida en aspectos de evaluación y la teoría contenida en textos consultados.

Por último, se encontrarán las conclusiones, recomendaciones y un apéndice que contiene los cuestionarios aplicados durante el transcurso de la investigación.

I. INTRODUCCION

Peter Drucker manifiesta que: Administrar es concentrarse en obtener resultados a través del empleo más apropiado de los recursos asignados para realizar una tarea, mediante el uso racional y combinado del esfuerzo para

> "lograr que el trabajo sea productivo...;encauzar la influencia social de la institución y descargar su responsabilidad social". (1976:29)

Lograr el desarrollo económico y social de un país, significa, entre otras cosas, administración eficiente.

De este modo, la ejecución de programas es un proceso administrativo que requiere la incorporación de controles apropiados a las características de las tareas para asegurar la realización de los objetivos propuestos. Hasta la fecha la mayoría de los esfuerzos se han realizado para capacitar personal administrativo y desarrollar la administración pública en Guatemala han hecho énfasis en la planificación del desarrollo y su posterior evaluación; no se ha concebido el proceso evaluativo paralelo a la ejecución. Este enfoque tradicional ha producido lo que ahora se llama el déficit de la ejecución.

Por lo general, en la administración de programas y proyectos se supone que la ejecución es una ocurrencia misteriosa, la cual tiene lugar entre el diseño sistemático del proyecto y la obtención de importantes beneficios del mismo, pero se encuentra, una y otra vez, que son los defectos de ejecución los que impiden que programas y proyectos importan-

tes logren sus objetivos trazados.

Muchas de las actividades principales de la ejecución de programas y proyectos son procesos técnicos. Estos procedimientos necesitan de la tecnología y de la experiencia de administradores o docentes, según sea el caso.

Cuando los resultados dependen de muchos subcomponentes y de actividades interdependientes, o cuando las actividades individuales involucran muchos participantes o subactividades, se requieren técnicas especiales de administración. Es la carencia de estas metodologías en el desarrollo de la ejecución lo que lleva regularmente al fracaso o a la demora en la ejecución de un programa.

Un administrador debe en tal sentido, cumplir con dos funciones cotidianas: la organización de tareas y la supervisión. La primera corresponde a la ordenación de actividades y de los recursos del programa en conjuntos afines, en atención a los resultados específicos que se esperan del mismo. Dichos conjuntos se convertirán en subcomponentes caracterizados por su eficiencia y factibilidad, cuya ejecución podrá, ser delegada a unidades administrativas bajo control directo o inducida por cooperación.

La segunda función es la revisión sistemática y selectiva, en el tiempo, del progreso logrado en la realización de estos conjuntos de actividades y en el cumplimiento de las metas y objetivos del programa. Esto requiere que el encargado de la administración controle y revise, tanto importantes factores externos, como el desempeño de su equipo. La información que se obtiene de la supervisión deberá realimentar al pro-

grama, como una base para modificar la organización de las actividades que ya se han realizado o para suministrarla a personas o instituciones fuera del programa para su acción o información. El proceso administrativo de organizar las tareas constituye precisamente la función de organización de recursos, mientras que el proceso administrativo de organizar la información y trasladarla a los centros de decisión es principalmente, la función de supervisión.

Si el gerente o administrador de un programa desempeña estas actividades cotidianas eficientemente, puede administrar adecuadamente los recursos bajo su control.

La ejecución creativa de un programa es mucho más que la realización eficiente y mecánica de actividades predeterminadas. Es algo más que la entrega eficiente y competente de los productos o resultados convenidos en un plan de trabajo. Una administración de la ejecución, creativa y efectiva, debe identificar y recomendar mejores formas de lograr el propósito y el fin último del programa. En consecuencia, quien administra efectivamente la ejecución, realiza un tercer conjunto de funciones: las llamadas funciones de evaluación.

La evaluación es la comparación periódica de la ejecución realizada con la meta ideal de los objetivos y el desempeño. En tal sentido es similar a la función de supervisión, pero en la evaluación se considera el impacto probable del programa y no sólo su eficiencia. Se identifican problemas y oportunidades para realizar el propósito y el fin del programa y se recomiendan nuevas formas de realizar los objetivos. Por lo tanto, el administrador efectivo de la ejecución precisa tanto de

de técnicas para identificar nuevas oportunidades, como de técnicas de carácter administrativo para manejar los recursos en forma eficiente. La administración de la ejecución comprende entonces 3 tipos de funciones: la función de organización de recursos, la función de supervisión y la de evaluación.

El administrador tiene la responsabilidad de utilizar los recursos eficientemente para porducir los resultados convenidos y, además, el compromiso de lograr los objetivos del programa. Este compromiso requiere que supervise la efectividad del mismo y que tome las decisiones necesarias para modificar, a la luz de nueva información y experiencia, los resultados y las actividades originalmente establecidas.

Los problemas más usuales de la administración de la ejecución se comprenden en los siguientes términos:

1. objetivos poco claros o discutibles;
2. funciones y responsabilidades de los participantes no bien definidas, y
3. dificultad para prever y cumplir con programas y presupuestos.

Algunos de los más serios problemas que pueden presentarse dentro del programa, pueden ser anticipados y controlados por medio de un diseño cuidadoso del mismo, así como por sus planes de trabajo anuales, pero, también durante el período en que se ejecuta el plan de trabajo, se precisa supervisar mucho, reorganizar las tareas y rediseñar.

En consecuencia, la ejecución y la evaluación son actividades paralelas que el funcionario ejecutivo debe tomar en consideración para lograr una buena administración del sistema y lograr así la consecución

de los objetivos y propósitos para los cuales fue creado.

II. PROPOSITOS Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

A partir de nuestra experiencia profesional y laboral en programas sociales y educativos, hemos podido verificar que muy pocos de ellos han establecido procedimientos evaluativos que les permitan reorientar sus acciones para lograr mejores frutos.

Las causas se pueden ubicar en dos dimensiones:

1. se le tiene temor a la evaluación, a las evidencias que se encuentren de un mal desempeño técnico y administrativo que obligan a evitar una tarea de esta naturaleza, ante todo por el temor a que se les acuse como culpables de no lograr metas y objetivos establecidos, y
2. se carece de la tecnología para abordar procesos de evaluación.

En consecuencia, abordar el tema de evaluación de programas como el SINAFOC, requiere de evaluadores capaces, además de contar con modelos evaluativos versátiles para ser aplicados.

Para desarrollar el tema tomamos en consideración el siguiente propósito:

Lograr a través del trabajo, un beneficio desde el punto de vista de la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas para realizar tareas de evaluación de programas.

Hemos podido verificar que sobre evaluación existe abundante información, pero la mayor parte está enfocada a aspectos de rendimiento escolar y muy poca relacionada con evaluación de programas. Evidentemente toda documentación que se acopie permite estructurar procedimientos evaluativos para programas, pero consideramos que existe un vacío que

hay necesidad de llenar.

No pretendemos estructurar un tratado sobre evaluación, pero sí un documento que sea susceptible de constituirse en base y que a la vez pueda ser enriquecido con otros aportes que faciliten el trabajo del evaluador.

Se pretende alcanzar con este trabajo, tres objetivos:

1. establecer un sistema de evaluación que tenga la susceptibilidad de ser aplicado al SINAFOC;
2. establecer la metodología que debe seguirse para evaluar un programa, y
3. probar y reformular los instrumentos y procedimientos de evaluación que se establezcan.

III. FUNDAMENTACION TEORICA

La fundamentación teórica constituye un esfuerzo de investigación y de clarificación conceptual para dar sustentación a la propuesta de evaluación para el SINAFOC. En tal sentido, se incluye una serie de apreciaciones sobre lo que es la evaluación y sobre los diseños y tipos que se aplicarán.

En la fundamentación teórica está reflejada una posición personal con respecto al fenómeno de la evaluación que a la vez, dará una característica particular a la metodología aplicada.

A. El enfoque de la evaluación propuesta

El método está supeditado al concepto de evaluación que se sustenta en este trabajo y los procedimientos están condicionados por las características del fenómeno evaluado.

El ideal de un proceso de evaluación, es encontrar programas con objetivos claramente definidos, los que a su vez determinan de antemano los procedimientos e instrumentos para establecer el control y la evaluación de sus actividades y logros.

Cabe agregar que existen programas en los cuales intervienen muchos interlocutores cuyo desempeño dentro del programa, afectan el rendimiento propuesto como meta, lo cual implica el adecuamiento de procedimientos específicos para su evaluación.

Para el caso que nos ocupa, el método de evaluación más adecuado para aplicar es el no experimental por las características propieas del programa a evaluar.

El diseño no experimental evidentemente difiere de los diseños expe

rimentales y de los cuasiexperimentales. Carol Weiss manifiesta:

> "A diferencia del diseño experimental, que protege contra casi todas las amenazas posibles a la validéz interna"
> (1975:87)

el diseño no experimental controla pocas explicaciones sobre los cambios efectuados en los programas, causados por circunstancias o hechos fuera del mismo.

Asimismo, el diseño no experimental manejado adecuadamente, permite obtener información con fines formativos, aunque no presente la misma utilidad para obtener datos con finalidad sumativa. El valor de este método reside en el hecho de permitir una evaluación de lo actuado hasta determinado momento, por los programas.

En consecuencia, el momento de maduración en que se encuentre un programa, permitirá realizar evaluaciones no experimentales y, además, el diseño proveerá resultados inmediatos.

B. La evaluación

Al planificar un programa se trata de visualizar los resultados o productos esperados. Estos pueden darse durante la ejecución del programa o a su terminación. Existen resultados parciales que van produciéndose a medida que el mismo va ejecutándose y, también, resultados terminales al finalizar. La realización de las actividades calendarizadas del programa, permite llegar a algunos resultados que pueden coincidir con los objetivos, pero también pueden considerarse un conjunto de resultados que ayudan a alcanzar un determinado objetivo.

En general, es importante identificar la duración de determinados

resultados. Al igual que en el caso de la formulación de objetivos, los resultados deben expresarse de manera precisa y clara, pues es un elemento importante para los efectos de la evaluación del programa.

De la misma manera que en la planificación, es necesario visualizar los mecanismos de evaluación y control para el buen desempeño del programa. El control, para verificar si el programa se está ejecutando de acuerdo con la calendarización y para visualizar los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos. En general, la experiencia en materia de evaluación y control de programas demuestra que la mayoría de ellos sólo consideran mecanismos de control y evaluación financiera o en algunos casos, física, sin embargo, es conveniente que los mecanismos, especialmente de evaluación, puedan estructurarse para medir la eficiencia interna y el impacto de los resultados y objetivos del proyecto en relación con los objetivos de desarrollo sectoriales, regionales o nacionales.

La evaluación es un proceso dinámico y continuo que partiendo de un diagnóstico inicial de cada situación permite la identificación, obtención, análisis, interpretación y suministro de información con relación a las experiencias de coordinación interinstitucionales y de sus factores condicionantes, para garantizar la efectiva toma de decisiones en términos del mejoramiento del programa de que se trate.

La evaluación está destinada al uso. En su forma ideal se recurre a ella para tomar decisiones.

Toda evaluación se orienta a revisar una actividad, o varias, o partes de un programa, o un proyecto, en sí mismo o en relación con sus ob

jetivos, población meta, etc. Mientras mayor sea el objetivo de la evaluación, más precisión y seriedad se necesita.

La evaluación compara lo que es con lo que debiera ser y por lo tanto, se inicia con la identificación del problema que se desea evaluar, luego se procede a recolectar información y poner en orden una serie de datos, para pasar a considerar opciones posteriormente.

A veces basta con conversar con los asistentes a un curso, o hacer que todos o parte de ellos llenen una simple hoja con 4 o 5 preguntas. Puede bastar con la información personal. O quizá haya necesidad de una evaluación informal colectiva cada trimestre, o de informes institucionales individuales y uniformes que pasen a un cuadro, o de un muestreo de instituciones a quienes se les envía un instrumento sencillo, entrevistas con los directores y jefes de centros y programas, etc. Siempre hay que preguntarse qué tipo de decisiones se verán afectadas por esta evaluación. Esta situación implica que una vez tomada una opción, se deberá diseñar un curso de acción en el cual se tomen en cuenta todos los elementos anteriores.

Evaluar sólo por saber no tiene mucho sentido, ante todo por el esfuerzo y los recursos necesarios para montar una actividad de esta naturaleza, lo que implica que los resultados deben utilizarse al máximo para corregir o validar acciones.

Aparentemente evaluar pareciera ser la etapa final del proceso, pero en realidad para poder hacerlo, antes fue necesario programar, planificar, implementar, coordinar y supervisar el proyecto de acción deseado.

A nadie escapa la necesidad que existe de establecer un modelo que

sirva de guía específica de acción. Puede ser un modelo general y básico del cual se desprenden las otras medidas específicas que sirven para evaluar el programa o actividad establecida. Este modelo evaluativo deberá establecer criterios claros y precisos para poder arribar a resultados positivos.

Una vez establecidos los criterios, deberá procederse a reunir sistemáticamente las pruebas y testimonios para tener una muestra representativa de la unidad de que se trate. Solamente en este momento se estará en capacidad de extraer conclusiones acerca del valor, no del éxito del fenómeno evaluado, porque es hasta entonces que se han podido establecer comparaciones con los criterios pre-establecidos.

Estos criterios pueden ser científicos o prácticos. En el caso de los segundos se estará ante criterios de: pertinencia, o sea referidos a determinados propósitos de importancia que seleccionan únicamente lo más significativo de los datos; de alcance, o sea contar con la necesaria amplitud de credibilidad, lo que establece que debe merecer confianza de oportunidad y que se dé en el tiempo especificado, no antes ni después; de accesibilidad, que en todo caso se provea las formas de transmitir los resultados a las personas que necesitan conocerlas y finalmente; de prudencia, en cuyo caso, el administrador que evalúa deberá usar su criterio de eficiencia para tomar en cuenta los propósitos que fueron establecidos para llevar a cabo la evaluación, las alternativas y sus consecuencias. Así la importancia de las decisiones a que conduzca la evaluación determina el lugar en la escala de evaluación el cual podemos sentirnos cómodos.

C. La evaluación como proceso

La evaluación como proceso significa dos cosas:

1. si se entiende la evaluación como actividad permanente, puede haber grados aplicables en cada situación. Un conjunto de informaciones económicas obtenidas pueden acumularse para un análisis posterior. Algunos datos de retroinformación no se analizan y presentan cada vez, sino cada cierto tiempo;

2. el proceso también se aplica al evaluador. Corolario del primer principio es el avance progresivo y capacitación a la vez, -formal y práctica-, de quien evalúa.

El evaluador deberá tener una actitud de apertura a la realidad y de desconfianza ante nuestros esquemas mentales. Debe ser crítico, pero en el buen sentido. Siempre habrá necesidad de preguntarse si las cosas son realmente así o si quien informa no estará distorsionando lo que pasa.

D. Tipos de evaluación que se utilizarán para desarrollar el trabajo

1. Evaluación formativa. La evaluación de esta naturaleza, recoge información periódicamente durante la marcha del proyecto, con el objetivo esencial de describir y juzgar su acción señalando aquellos componentes que no parecen funcionar bien, a fin de poder efectuar revisiones y correcciones.

Aquí no interesa establecer si el proyecto como un todo, tuvo o no éxito. Lo que se persigue es obtener información útil para maximizar el éxito del programa, mejorar los aspectos que no funcionan bien, realizar con ello ciertos cambios en su estructura, operación, sistemas de entrega, o reforzar algunas alternativas de acción y relegar o abandonar

otras, etc. Preguntas propias de este tipo de evaluación serán por ejemplo: Dan resultados positivos los canales de información utilizados por el programa? Ha habido incremento de clientela atendida en los diferentes proyectos del programa? Los grados de coordinación establecidos por los administradores del programa con los ejecutores de proyectos son dinamizadores de acciones de capacitación?

Los componentes del programa, tales como la disponibilidad y utilización de recursos, el desempeño institucional y coordinación, darán origen al establecimiento de criterios generales de evaluación, los cuales a su vez condicionan los indicadores a través de los cuales se sustentan los cuestionarios. Habrá necesidad de revisar periódicamente estos procedimientos para que midan las situaciones cambiantes del programa.

2. Evaluación sumativa. Este tipo de evaluación es un intento definitivo y global, para responder a la pregunta de si el programa tuvo o no éxito. Si la evaluación formativa "forma", ésta "suma". La primera enfoca las correcciones o adecuaciones, mientras que la evaluación sumativa tiene características retroactivas, determina si el proyecto funcionó o no y trata de ir a las causas de fondo.

En la evaluación sumativa, es común que el evaluador enfrente el programa "desde afuera" por así decirlo, y también "hacia afuera". Desde afuera, porque en el sentido que usualmente se concibe, la evaluación sumativa la emprende un equipo externo al proyecto. Y hacia afuera, en cuanto que las decisiones a las cuales se espera afectar, son más profundas, residiendo en la máxima autoridad del programa o en personas externas a él que pueden determinar su futuro.

La diferencia esencial entre las evaluaciones formativa y sumativa puede plantearse desde tres puntos de vista convergentes: los problemas que preocupan, las decisiones que son afectadas y los usuarios directos de cada tipo de evaluación.

La evaluación sumativa trata de medir si hubo cambios significativos en la población meta atendida como consecuencia del programa, si hay más información o actitudes más positivas, o mejores práctivas en aquellos aspectos que el programa se trazó como metas, cuáles eran las condiciones existentes antes del programa y cómo se caracterizan ahora en el momento de ser evaluados. De los objetivos señalados, cuántos, en qué grado y cómo se lograron, a qué costo, cómo operó la institución que manejó el programa.

En la evaluación sumativa puede enfocarse también otro asunto de gran importancia: cómo funciona el programa y qué componentes parecieron claves en el éxito o fracaso. Esta comprensión del proceso es valiosa para que las experiencias del programa sirvan para su continuación en una nueva etapa, o para otros programas similares.

3. Retroinformación. La retroinformación se da durante la marcha del proyecto y tiene por objeto, recoger información que es absolutamente necesaria para la marcha diaria del mismo. Al establecer un circuito de comunicación desde la base, pretende obtener con urgencia información problemática para ir corrigiendo de inmediato las deficiencias de operación. Es la evaluación más instantánea y conlleva la necesidad de afinar la descentralización de decisiones.

Por ejemplo, la retroinformación puede recoger datos sobre asisten-

cia a sesiones, incumplimientos, problemas de local, horarios, conflictos y malentendidos (personales, de grupo o institucionales), carencia de insumos promovidos, readecuación de programación, calendarización mensual, recursos urgentes solicitados, reacciones inmediatas de los atendidos ante actividades del programa, etc.

En el comienzo de un programa, esta actividad evaluativa se confunde bastante con la evaluación formativa, pero paulatinamente la segunda se va diferenciando, incluso en las actividades diarias asignadas a los encargados de su ejecución. Todo el personal del programa maneja la retroinformación como una actividad evaluativa permanente, casi inseparable de sus tareas propias. En cambio, la evaluación formativa permanece en gran medida, como un esfuerzo programado periódicamente y encabezado por la unidad especializada que se asigne a un proyecto.

4. Objetividad y subjetividad. Es posible ser objetivo? La respuesta no parece ser un sí rotundo. Cada vez que observamos una situación, imponemos en esa realidad nuestras concepciones e interpretaciones. Es una actitud inevitable, pero cuando menos habrá necesidad de tener conciencia de ello, saber que es así. El evaluador para acercarse más a la objetividad, deberá preguntarse si otra persona viendo lo mismo que él ve, llegaría a una descripción e interpretación similar.

Que sea difícil ser objetivo no significa abandonarlo todo debido a la dificultad de evitar la subjetividad. Después de todo, por diferentes que sean nuestras percepciones, por más que cada uno tenga una definición de la situación, hay un campo común sin el cual la comunicación no tendría sentido. Hay una realidad objetiva. No aceptar esto signifi

ca caer en un idealismo del que resulta muy difícil salir para hacer comparaciones.

La evaluación como proceso, afecta a toda la actividad desarrollada por los programas, incluyendo los recursos humanos y materiales de las instituciones que desarrollan proyectos. Se encuentra presente en todas y cada una de las variables del currículo, vale decir, participantes, profesores, personal no académico, planes, programas, materiales didácticos, administración, horarios de actividades, las diferentes formas como se relacionan todas ellas entre sí y cualquier otro factor integrante del proceso de capacitación.

A su vez, la evaluación interviene en el proceso de comunicación interpersonal, interdisciplinario o institucional, favoreciendo las relaciones entre profesores y estudiantes, entre diversos equipos de trabajo y entre instituciones.

Conviene recordar que en términos generales es de mucha importancia la evaluación constante del proceso mismo, pues en cada etapa enmarcada por el plan de trabajo de un programa, la evaluación nos permite intensificar, replanificar y rectificar actividades que aseguren un mejor producto.

Como puede apreciarse, todo es susceptible de ser evaluado, incluso la evaluación misma. Siendo consubstancial con el proceso de capacitación, la evaluación permite:

4.1. establecer la medida en que se están logrando los objetivos formulados previamente, al inicio de la labor de coordinación;

4.2. seleccionar y organizar las diferentes actividades del plan de

trabajo que proporcionen secuencia, continuidad e integración de las actividades de capacitación, y

4.3. determinar el progreso que están alcanzando las diferentes metas y objetivos trazados.

Para la realización de tareas de evaluación fue necesario establecer una serie de preguntas relativas a las diferentes características del programa. Estas nos permitieron conocer cómo se desarrollaron las actividades calendarizadas y cuáles han sido sus resultados y cuáles se encuentran en una fase en la cual es incierto el logro de las metas propuestas.

En el siguiente capítulo se describe la entidad evaluada.

IV. DESCRIPCION DEL PROGRAMA A EVALUAR

El Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público, SINAFOC, fue creado el 1º de octubre de 1982 y sus propósitos y objetivos fueron planteados desde su inicio. Para alcanzarlos, se han desarrollado una serie de actividades por medio del plan operativo aprobado en la Asamblea Constitutiva celebrada el 1º de octubre de 1982, que concluyó el 15 de noviembre de 1983, fecha en la cual se inició un nuevo ciclo de actividades, según el plan de trabajo en vigor.

La idea de coordinar esfuerzos en materia de capacitación del personal que trabaja en el Estado se remonta a 1977, fecha en la cual se propició un Seminario sobre diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual fue organizado por el Programa de Adiestramiento en el Servicio del Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo, INAD. En este Seminario, se externaron conclusiones y recomendaciones que hacían énfasis en la necesidad de coordinar el esfuerzo que cada centro o programa de capacitación realizaba en aquel entonces. Se sugirió que fuese el Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo, INAD, el ente coordinador.

En 1979 y 1980, se efectuaron dos eventos para analizar la problemática de la capacitación en el Sector Público, promovidas y realizadas por dos instituciones diferentes y en fechas distantes.

La primera de estas actividades, la organizó la Escuela de Capacitación en Administración Municipal, ECAM, y la segunda, el Centro de Adiestramiento de Personal del Ministerio de Finanzas Públicas.

En ambas actividades se insistió en la necesidad de coordinar el esfuerzo institucional para facilitar la formación y capacitación del administrador público, aprovechando en mejor forma los recursos existentes.

En 1980 fue creado el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, por Decreto Legislativo No. 25-80. En dicho Decreto quedó plasmada la idea de la coordinación de los esfuerzos de capacitación al prescribir el artículo 14 de dicha ley, que el INAP:

> "...deberá establecer, reglamentar y coordinar el Sistema Nacional de Formación y Capacitación". (1980:13)

Atendiendo este mandato legal, el INAP realizó una investigación para establecer el número de instituciones que contaban con centros y programas de capacitación dentro del sector público, habiéndose recabado información relacionada con las características inherentes a su existencia, como unidades encargadas del desarrollo de recursos humanos en la administración pública.

En dicha investigación, realizada en 1981, se pudo detectar la existencia de 40 centros y programas de capacitación, los cuales en aquella oportunidad se agruparon así: 7 de ellos en el Sector Administración y Servicios Generales; 3 en el sector Defensa y Seguridad Interna; 5 en el Financiero; 6 en el Agrícola; 1 en Industria y Comercio; 4 en Comunicaciones; 2 en Energía; 3 en Salud y Asistencia Social; 5 en Trabajo y Previsión Social y 4 en el sector Educación.

De los 40 centros y programas, se recabó información con carácter oficial en 28, la cual se recogió en un documento específico. Con éstos elementos de juicio se pudo inferir en aquella oportunidad, lo si-

guiente:

A la sazón se desempeñaban 92 docentes con un nivel de escolaridad de carácter medio; 146 con educación superior y 763 docentes sin especificación académica, contratadas por INTECAP.

Se ofrecían 350 cursos de capacitación, los cuales carecían de sistematización, ya que: no obedecían a los resultados de una investigación de necesidades de capacitación, y estaban programados únicamente para justificar la existencia de las unidades de capacitación, salvo raras excepciones.

La ejecución de los cursos respondía a los intereses institucionales y sectoriales sin nexo alguno con una política de desarrollo de los recursos humanos del sector público.

Se carecía de sistematización en los procedimientos evaluativos relacionados con: calificación de los participantes, contenido temático, adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades de los participantes, rendimiento del docente, calidad de material de apoyo utilizado, etc.

Se evidenciaba la carencia total de una fase de seguimiento a la capacitación brindada.

Se encontró una exagerada duplicidad de esfuerzos en la ejecución de cursos, así como la interferencia intercentros, disputándose la clientela, y un desconocimiento casi total de la existencia de todos y cada uno de los centros que funcionaban en los diferentes sectores.

En la etapa de investigación, se logró la participación activa de éstos centros y programas, quienes después de un período de planificación,

convinieron en la creación del Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público, el cual se formalizó como ya se señalara, en Acta Constitutiva firmada el 1º de octubre de 1982.

Concurrieron 35 centros sobre un total de 40 existentes, lo que significa una participación inicial del 87.5%.

Actualmente la Secretaría Ejecutiva tiene registrados solamente 26 miembros, de los cuales solamente asistieron a la segunda Asamblea General celebrada en noviembre de 1983. 20 centros, que representan el 50% de los existentes en 1981.

Los datos anteriores permiten inferir que hay algunos centros y programas que por sus características especiales de funcionamiento, no encuentran satisfacción de sus intereses en el Sistema. Entre los centros que han dejado de participar se pueden mencionar: La Escuela Militar de Aviación del Ministerio de la Defensa; la Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores; la Escuela Nacional de Bomberos Voluntarios del Cuerpo Voluntario de Bomberos; el Programa de Mejoramiento de la Administración Educativa del Ministerio de Educación. Asimismo otros que por diversas circunstancias ya desaparecieron como lo son: el Programa de Capacitación de la Dirección de Bienestar Infantil y Familiar de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia; la Unidad de Salud y Desarrollo por Cooperación -SADERCO-, del Ministerio de Salud y Asistencia Social; el Programa de Formación Permanente de Maestros del Ministerio de Educación y el Departamento de Cooperación y Capacitación Técnica del Centro Nacional de

Promoción de las Exportaciones, GUATEXPRO.

Para lograr el funcionamiento operativo del Sistema, intervienen una serie de factores propios de las diferentes unidades ejecutoras que lo integran, así como la actividad de la Secretaría Ejecutiva (delegada en el Instituto Nacional de Administración Pública, como ya se señaló) y de la Junta Directiva (órgano de decisión subordinado a la Asamblea General), cuyas determinaciones y actuaciones condicionan en alguna medida, el éxito total o parcial del Sistema.

El SINAFOC como ente coordinador de las acciones de capacitación desarrolladas por el Sector Público, tiene que ser objeto de evaluación permanente y sistemática, la cual debe proveer suficiente información a los integrantes del mismo, principalmente a la Junta Directiva, para tomar decisiones correctivas.

Entre las interrogantes que pueden plantearse en tal sentido, estarían: las actividades realizadas permiten lograr los objetivos planteados?. El logro de los objetivos permitirán hacer realidad el propósito por el cual se instituyó el Sistema?.

El esfuerzo que se ha volcado para consolidar y mantener el Sistema hasta el momento, ha sido significativo. Se ha invertido tiempo, recursos humanos interinstitucionales, económicos y materiales. El Instituto Nacional de Administración Pública, entidad delegada para la ejecución del Sistema, ha realizado tareas de investigación desde 1981 y ha propiciado reuniones bilaterales y generales que han llevado a encontrar puntos de consenso.

En función de estas actividades, las instituciones estatales que

cuentan con centros y programas de formación y capacitación de recursos humanos, decidieron en la Primera Reunión Consultiva celebrada en noviembre de 1981, instituir un grupo interinstitucional para que formulara el Modelo del Sistema, delegando al INAP para su coordinación.

Ante este mandato, se principió a trabajar en la formulación del Sistema en los meses de febrero a septiembre de 1982 con la participación del Consejo Nacional de Planificación Económica, a través de la Dirección de Desarrollo Administrativo del Sector Público, DIDASP; la Dirección de Desarrollo de la Comunidad; el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP; el Centro de Adiestramiento de Personal del Ministerio de Finanzas Públicas; el Instituto Nacional de Electrificación, INDE; el Instituto de Fomento Municipal, INFOM; el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, BANDESA, el Departamento de Capacitación, DECA-DIGESA del Ministerio de Agricultura; el Centro Nacional de Promoción de las Exportaciones, GUATEXPRO; la Dirección de Bienestar Infantil y Familiar de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República y el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, quienes a través de sus representantes, constituyeron la Comisión Preparatoria del Sistema.

La culminación de las actividades realizadas por la Comisión Preparatoria, fue concretada en la Asamblea Constitutiva celebrada en octubre de 1982, en la cual se creó el SINAFOC, iniciándose así la primera etapa que culminó el 15 de noviembre de 1983, fecha en la que se celebró la segunda Asamblea General y se dió inicio el plan de trabajo para el período 15-noviembre-83/14-noviembre-84.

Todo este esfuerzo y las expectativas generadas por el SINAFOC, jus-

tifican que se instituyan procedimientos efectivos de evaluación, los cuales deben permitir conocer en el tiempo oportuno qué es lo que está sucediendo y cómo, además de la desviación posible que estén sufriendo los eventos programados.

El Sistema se ha venido significando como un ente de constantes cambios por diversas circunstancias y hay necesidad de ajustarlos oportunamente a los requerimientos especiales que presenta. En consecuencia, el Sistema debe medirse: en relación a los propósitos y objetivos planteados; en función del aporte institucional, el cual se traduce en los diferentes procedimientos de cooperación interinstitucional; respecto de las decisiones tomadas por la Junta Directiva; en relación a la estructura administrativa del Sistema, y considerando el funcionamiento de los centros y programas de capacitación miembros del Sistema.

Todo este conjunto de elementos interactuantes, permitirán deducir una conducta, tomar medidas correctivas, mejorar los diferentes planes de trabajo anuales que se instituyen, o establecer una nueva estructura técnico-administrativa, según sea el caso pertinente.

A. Finalidad del Sistema

El SINAFOC puede conceptuarse como un esfuerzo de coordinación y unificación de las actividades que, en materia de desarrollo de recursos humanos, realizan las distintas instituciones estatales, con el objeto de que el mismo pueda ser conducido a la práctica en la forma requerida por la administración pública, evitando la duplicidad de funciones y el uso inadecuado de recursos, dentro de una política unificada de calificación de los recursos humanos que laboran en el Estado.

B. Propósito del Sistema

De conformidad con el modelo aprobado por los centros y programas que participaron en la Asamblea Constitutiva de 1982, el SINAFOC persigue:

> "Coordinar y fortalecer los esfuerzos que realizan los centros y/o programas en materia de desarrollo de recursos humanos que coadyuven a obtener la mayor eficiencia y eficacia de los servicios y productos que brinda el Sector Público a las demandas planteadas por la sociedad". (1982:5)

C. Objetivos del Sistema

El Sistema fundamenta su accionar en cinco objetivos:

1. involucrar a los organismos y dependencias del Estado que poseen poder de decisión en aspectos de planificación y formulación de políticas sobre desarrollo de los recursos humanos del sector público, así como a aquellas susceptibles de proporcionar apoyo económico que el Sistema en un momento dado, pueda necesitar;
2. administrar a través de los diferentes subsistemas que integran el SINAFOC, las políticas de desarrollo de recursos humanos que los organismos y dependencias del Estado puedan formular, las cuales se harán funcionales en concordancia a los planes: Nacional de Desarrollo, Sectoriales, Regionales e Institucionales, de manera que la capacitación se oriente hacia la superación del rendimiento del sector público;
3. establecer un mecanismo adecuado que apunte a la racional utilización de los diferentes recursos con que cuentan las distintas

unidades de capacitación;

4. sistematizar el proceso de capacitación mediante la recomendación de la metodología necesaria, y
5. establecer un registro unificado de los recursos humanos capacitados tanto dentro como fuera del Sistema.

D. Organización

El Sistema está conformado por las instituciones estatales que cuentan con centros y programas de desarrollo de recursos humanos. Los estatutos preven la incorporación de aquellas instituciones que han incluído en sus presupuestos, partidas específicas para capacitación, así como aquellas que en su estructura administrativa contemplen la creación o complementación de centros o programas de ésta naturaleza.

Para cumplir con sus funciones, el SINAFOC cuenta para su operacionalización, con la siguiente organización:

1. Asamblea General. De acuerdo a lo estipulado en el Artículo 14 de los Estatutos del SINAFOC, la Asamblea General es el organismo máximo y se integra con un representante por cada institución miembro. Entre las principales atribuciones se pueden mencionar: elegir Junta Directiva; proponer y aprobar programas generales de formación y capacitación para el Sistema; sugerir lineamientos generales para la elaboración del plan de trabajo e incentivar la comunicación interinstitucional.

2. Junta Directiva. Es el órgano encargado de regir los destinos y la gestión general del Sistema; se integra con 5 miembros; un Presidente y tres directores propietarios, quienes cuentan con el auxi-

lio de la Secretaría Ejecutiva. Los cargos son de elección y los representantes duran en sus funciones un año, no pudiendo ser reelectos por más de 2 períodos consecutivos.

Sus principales funciones se pueden sintetizar así: tiene a su cargo la interpretación de los lineamientos generales que dicta la Asamblea General para la formulación del plan de trabajo; orienta y coordina las actividades del plan aprobado en Asamblea General; establece un estrecho contacto con la Secretaría Ejecutiva para coordinar todas las actividades relacionadas con el Sistema; solicita a los diferentes miembros del SINAFOC, asesoría, asistencia técnica y el apoyo administrativo cuando se requiera para realizar las actividades programadas; es el gestor de la asistencia técnica y el apoyo administrativo ante el Instituto Nacional de Administración Pública a través de la Secretaría Ejecutiva, y por último, es el órgano encargado de convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias.

3. Secretaría Ejecutiva. La Secretaría Ejecutiva la ejerce el INAP, quien designa a la persona que lo representará. Por su medio, la Junta Directiva ejerce la dirección, coordinación, gestión administrativa e impulsa las actividades programadas. El Secretario Ejecutivo es el representante legal del SINAFOC y trabaja estrechamente con la Junta Directiva.

Sus principales atribuciones son las siguientes: ser el nexo de comunicación entre la Asamblea General y la Junta Directiva, así como entre estos 2 órganos y el INAP; proponer o sugerir a la Junta Directiva, políticas y estrategias para sistematizar las acciones de capacitación;

coordinar y canalizar las diferentes gestiones que están vinculadas con el plan de trabajo e informar de éstas actividades a la Junta Directiva; solicitar asistencia y apoyo a las diferentes unidades ejecutoras miembros del Sistema, así como al Instituto Nacional de Administración Pública para realizar eventos de capacitación inherentes al Sistema; le corresponde además, ser el gestor ante organismos nacionales e internacionales de la asesoría o ayuda que precise el Sistema, y facilitar la información que le sea requerida por la Junta Directiva y la Asamblea General.

V. METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL SINAFOC

Para el desarrollo del presente trabajo, se cumplieron las siguientes etapas metodológicas:

A. Determinación de los componentes a evaluar

1. Análisis del propósito. El primer paso lo constituye el análisis del propósito, en tanto que constituye el producto a lograrse a mediano plazo y está sujeto a que se logren plenamente los objetivos que rigen al Sistema.

Como ya se señaló, el propósito planteado para el Sistema, se fundamenta en que los diferentes miembros del mismo estarán funcionando de una manera coordinada y fuertemente apoyados por los demás subsistemas, en un futuro no muy lejano.

En este estudio, el significado de la evaluación del propósito no es medular por cuanto que se vislumbra que el logro del mismo es efecto de la realización de los objetivos, en consecuencia, el esfuerzo y el análisis posterior de la evaluación que se aplicará, se enfocará hacia la medición cuantitativa de los objetivos del Sistema.

2. Análisis de objetivos. El análisis de objetivos del Sistema es la parte medular del presente estudio, por cuanto que se constituyen en el parámetro de comparación. Los objetivos han sido objeto de una complementación de esfuerzos interinstitucionales, asignación de recursos y dan a la vez sentido a cada una de las actividades realizadas hasta la fecha por el Sistema.

Para el análisis de objetivos se consideró lo siguiente:

2.1. La existencia de objetivos manifiestos o latentes. Es frecuen

te encontrar proyectos y programas que funcionan sin haberse detenido a formalizar sus objetivos. No es que no existan, se encuentran subyacentes, y se caracterizan por ser aquellas metas encubiertas que no están expresadas, pero su realización, como lo manifiesta Carol Weiss:

> "...a veces puede determinar éxito o fracaso, independientemente de todo lo demás que pueda ocurrir". (1975:44)

Afortunadamente el Sistema tiene formulados sus objetivos, aunque carecen de una explicitación relacionada con aspectos cuantitativos y tiempo en el cual se alcanzarán, lo que dificulta en éste momento, establecer el logro parcial o total de los mismos, aunque es factible evidenciarlos como los productos a alcanzar.

2.2. La naturaleza de los objetivos que el Sistema se ha fijado.

Habiendo establecido los objetivos, se denota claramente hacia donde se encaminan los mismos y es posible visualizar que pretenden: lograr un apoyo al Sistema por parte de los organismos estatales que tienen responsabilidades de planificación nacional, administración y desarrollo de recursos humanos del Estado; administrar las políticas que sobre desarrollo de recursos humanos establezcan los organismos mencionados, de manera que toda acción en este campo conlleve al logro del Plan Nacional de Desarrollo; establecer mecanismos adecuados para la utilización racional de los diferentes recursos que actualmente existen para capacitar personal en la administración pública; establecer metodologías comunes de capacitación para un mejor desempeño en estas actividades, logrando mejorar productos, y establecer un registro sobre los recursos humanos capacitados a nivel intra y extra sistema, por cuanto que se care-

cen de estadísticas y procedimientos apropiados para saber con que personal se cuenta, así como la calidad de desempeño.

Estos objetivos son responsabilidad de los diferentes órganos del Sistema, y su realización corresponde en parte a la Junta Directiva, a la Secretaría Ejecutiva, en estrecha colaboración con los centros y programas de capacitación miembros del SINAFOC, y otros corresponden a INAP.

A su vez, las características de los objetivos permiten que los organismos estatales que tienen afinidad en el desarrollo de recursos humanos, compartan responsabilidades, sin dejar por un lado la interrelación intrasistema para lograrlos.

2.3. La existencia de objetivos únicos o múltiples. Un análisis del SINAFOC, revela que el mismo se propone múltiples objetivos, cada uno de ellos tiene distinta naturaleza. Por de pronto están expresados en forma general para lograrse a mediano plazo. Es evidente la necesidad de llegar a un nivel de formulación más específica, establecer objetivos que puedan cumplirse a corto plazo y los cuales deben plasmarse en los diferentes planes anuales de trabajo del Sistema.

2.4. La existencia de objetivos generales o específicos. Los objetivos generales del Sistema, por ambiciosos, pecan de vaguedad y necesariamente deben traducirse a objetivos más específicos, más cercanos a las actividades concretas a que van a dar lugar. En este caso, los objetivos del Sistema no son susceptibles de evaluación objetiva, sino a través de la forma en que como evaluadores debemos traducir las concreciones particulares de los mismos.

3. Análisis de contexto. Un detalle que no queremos pasar desaper

cibido, lo constituye el análisis de contexto. En este estudio no se aplicó la evaluación sobre este tópico, pero en cualquier tarea de evaluación es importante tomarlo en consideración.

Este aspecto está revestido de gran importancia, y es complejo por sus alcances y por las consecuencias para su eficacia. Análisis de contexto es la consideración de todos aquellos factores que le darán el impulso, los límites, las posibilidades y dificultades al proyecto.

En el contexto general o primario se encuentran las limitaciones estructurales del marco institucional dentro del cual se desempeña el proyecto. Detrás del mismo y sus objetivos, existe una historia y también una serie de supuestos de valor que le dieron orígen. Este primer criterio da una noción de realismo para saber, en general, qué se puede esperar y en qué condiciones.

El Sistema por otro lado, está conformado por subsistemas cuyas características son comunes, pero en su accionar afectan el funcionamiento total. Entonces cabe preguntarse: una propuesta de evaluación o una evaluación puede garantizar que un subsistema aplicará las recomendaciones metodológicas sugeridas o que se regirá por políticas de desarrollo de recursos humanos emanadas del Sistema? Esto significa estar conscientes que el cambio que se pretende provocar a nivel de sistema se verá afectado por influencias internas y externas alterando al conjunto.

Los subsistemas no se integraron al SINAFOC carentes de historia, valores, conducta y vínculos, este accionar dentro del contexto interinstitucional lo hemos tomado en consideración, porque el Sistema afectará algunas características que no pueden ser afectadas por el Sistema, como

lo son las particularidades intrínsecas de cada programa, sus especialidades.

La clientela meta con la que se trabaja, es una población a la cual se desea persuadir para adoptar nuevas técnicas administrativas. La cuestión que podemos plantearnos en tal sentido es, hasta qué punto reciben apoyo en el ambiente en el cual se desempeñan? Deberá afectarse paralelamente y en la misma medida a los jefes de los cuales dependen? ya que de otra manera no se llegará a cambios significativos en la administración pública.

Por último se encuentran los recursos disponibles entre los diferentes miembros del Sistema, los cuales, supuestamente, deberán estar en una constante interrelación para su uso.

A la fecha existen una serie de cortapisas institucionales que no permiten el intercambio de recursos audiovisuales, pues el equipo es caro y no puede garantizarse aún que el mismo será devuelto en perfectas condiciones de funcionamiento. Se hace necesario pues, que existan normas que regulen los préstamos.

B. Elementos utilizados para la selección de criterios de evaluación

La selección de criterios de evaluación fue determinada por las características del Sistema Nacional de Formación y Capacitación, SINAFOC.

Se consideró que los criterios deberían desarrollar los elementos a evaluar:

1. Propósito
2. Objetivos

El listado siguiente, página 40 , contiene los elementos de evalua-

ción y permite desarrollar los indicadores respectivos, susceptibles de ser revisados en función de cambios importantes en el proceso de tabulación y análisis de los datos obtenidos, aunque los puntos de vista deberán mantenerse, siempre y cuando no haya algún elemento que justifique su eliminación.

C. Definición de criterios e indicadores generales de evaluación

El siguiente paso, una vez considerados los elementos o puntos de vista para la elaboración de criterios, lo constituyó la definición de los mismos y de los indicadores que permitirán enfocar la evaluación adecuadamente para los efectos de la interpretación posterior.

1. Criterios. Un criterio de evaluación es el establecimiento de una norma y se establece para enfocar hacia ese punto, la acción evaluativa.

Cada criterio establecido refleja el interés profesional, así como la jerarquización, para observar los fenómenos que afectan o favorecen, ya sea el desarrollo del programa o su finalización.

Cada uno de los criterios pueden combinarse con otros, lo cual conlleva hacia una mayor precisión evaluativa.

Para la selección de criterios e indicadores, partimos ante todo, de las peculiaridades que ya se han planteado acerca del Sistema y que en forma resumida podemos señalar así:

a. la creación del Sistema la generó la necesidad de establecer mecanismos de coordinación entre los diferentes centros y programas existentes en el Sector Público y los que se crearen en el futuro;

b. la coordinación implica que la misma es producto de acciones in

tencionadas, establecidas a través de la planificación, la cual, en el caso del SINAFOC, es responsabilidad directa de la Junta Directiva y de la Secretaría Ejecutiva, con el aval de la Asamblea;

c. toda planificación implica aprovechar los recursos, en este caso concreto, la mayoría de los miembros del Sistema son entes que no poseen el 100% de condiciones ideales para considerarse adecuadamente equipados, en consecuencia son dependientes entre sí, descontando las áreas especializadas;

d. el sistema implica asimismo, administración, para lo cual se ha creado la estructura necesaria y desempeña funciones específicas.

e. un buen proceso de coordinación para la ejecución de planes de trabajo y hacer del Sistema un ente ágil, requiere del establecimiento de canales de comunicación que garanticen la ejecución de las diversas decisiones que se tomen;

f. la metodología que se logre establecer va a ser un producto que permitirá satisfacer en alguna medida, las expectativas de los centros y por ende, incrementará el interés por ser partícipes del Sistema, y

g. todo proceso administrativo significa costos, es acaso el Sistema un coadyuvante para bajar costos de operación?

En base a lo anterior, arribamos a los siguientes criterios e indicadores de evaluación:

Cuadro No. 1

Elementos de evaluación

Criterio	Indicadores
1. Coordinación	1.1. Disminución en la duplicación de cursos en cada centro de capacitación.
	1.2. Realización de actividades conjuntas entre centros y programas de capacitación relativos a: - apoyo técnico de instituciones afines, - apoyo mutuo, - calificación de instructores, - calificación de personal administrativo, y - otro personal.
	1.3. Uso compartido de: - material educativo, - equipo audiovisual, - instalaciones físicas, - instructores, - personal administrativo, - enfoques metodológicos, y - criterios de evaluación.
	1.4. Coordinación establecida con otro

Criterios	Indicadores	
		tipo afín de instituciones nacionales e internacionales para el cumplimiento de los objetivos.
2. Planificación	2.1.	Existencia de políticas de capacitación.
	2.2.	Planes de trabajo del sistema que cuentan con objetivos definidos en tiempo para su alcance, cantidad que abarcará en determinados aspectos expresados sin ambiguedades.
	2.3.	Cantidad de reuniones de trabajo celebradas entre la Junta Directiva del Sistema y DIDASP, Sector Educación de SEGEPLAN; ONSEC; INAP y Dirección Técnica del presupuesto, con fines de planificación y apoyo.
	2.4.	Participación activa de la Dirección de Formación y Capacitación de INAP, en la formulación de políticas para su estudio, adopción y aprobación por parte de la Junta Directiva del Sistema.
3. Recursos	3.1.	Número de horas/capacitación o número de docentes disponibles para apoyar acciones de capacitación en otros centros.
	3.2.	Número de personas o cantidad de horas-hombre disponible del personal administrativo para apoyar acciones de capacitación de otros centros.
	3.3.	Disponibilidad de equipo audiovisual en calidad de préstamo.
	3.4.	Disponibilidad de salones para otros centros de capacitación.

Criterios	Indicadores
	3.5. Aprovechamiento de los recursos existentes.
4. Administración	4.1. Apoyo económico al Sistema por parte de la Dirección Técnica del Presupuesto.
	4.2. Apoyo que presta el INAP a la Secretaría Ejecutiva.
	4.3. Cantidad de reuniones realizadas para lograr los objetivos del Sistema propuestos en el plan de trabajo 1982/1983.
	4.4. Actividades desplegadas por la Junta Directiva del Sistema para organizar el registro de personal capacitado.
	4.5. Como corolario del trabajo realizado por la Junta Directiva, los planes de trabajo de los centros y programas de capacitación, obedecen a: - objetivos sectoriales, - objetivos institucionales, y - políticas emanadas del Sistema.
	4.6. Los centros y programas miembros del Sistema, se encuentran satisfechos por pertenecer al Sistema.
5. Ejecución	5.1. Participación de la Junta Directiva del Sistema, para lograr el apoyo intercentros.
	5.2. Cantidad y calidad de comunicación. - noticias. - correspondencia intercambiada.
	5.3. Aumento a la demanda de cursos que im

Criterios	Indicadores
	parte cada centro.
	5.4. Planes de trabajo de los centros y programas de capacitación que responden a: - objetivos sectoriales, - objetivos institucionales, y - políticas de trabajo emanadas del Sistema.
6. Metodología	6.1. Diseño y discusión de elementos sobre políticas comunes de calificación: - selección de participantes, - aprobación de cursos, - otorgamiento de créditos, y - calificación de docentes.
	6.2. Participación de la Junta Directiva para organizar eventos de actualización de personal técnico y administrativo de los centros de capacitación.
	6.3. Cantidad de docentes intercambiados.
	6.4. Cantidad de equipo audiovisual intercambiado.
	6.5. Cantidad de personal técnico de los diferentes centros y programas que ha capacitado el Sistema, para asumir responsabilidades en investigación, planificación, ejecución de cursos, evaluación y seguimiento.
	6.6. Cambios significativos en las rutinas de trabajo de los capacitados.
	6.7. La comunicación provechosa entre la

Criterios	Indicadores
	Secretaría Ejecutiva y los centros de capacitación.
	6.8. Cantidad de eventos programados por la Junta Directiva y que fueron aprovechados por cada uno de los centros de capacitación.
	6.9. Calidad de los eventos realizados, según opinión del Director o Jefe de los centros y programas.
	6.10 Existencia de un subsistema para registrar al personal capacitado intra y extra sistema.
	6.11 Cantidad de información proveída al Instituto Nacional de Administración Pública, relacionada con personal capacitado en los diferentes centros y programas miembros del Sistema.
	6.12 Cantidad de información procesada y disponible para consulta.
7. Costos	7.1. Aumento de la comunicación intercentros.
	7.2. Ahorro en el costo por curso ejecutado por centro y programa de capacitación.
	7.3. Apoyo técnico y administrativo recibido de entidades afines.
	7.4. Apoyo mutuo entre centros relacionados con aspectos técnicos y administrativos.
	7.5. Presupuesto suficiente para el desempeño de los centros de capacitación.
	7.6. Número de solicitudes de colaboración que han recibido los centros y progra

Criterios	Indicadores
	mas de capacitación para el desarrollo de cursos.
	7.7. Número de horas/capacitación efectuadas por los docentes en otros centros de capacitación en calidad de colaboración.
	7.8. Aumento o grado de utilización de los salones de clase.
	7.9. Intercambio de equipo audiovisual.
	7.10. Cantidad de eventos programados por la Junta Directiva y que fueron aprovechados por cada uno de los centros de capacitación.

En base a estos criterios e indicadores, se procedió a analizar los dos componentes considerados en este trabajo: propósito y objetivos. Para ello se aplicaron dichos indicadores a cada uno de los componentes mediante una encuesta, lo que procederemos a describir en el numeral siguiente.

D. Determinación del tipo de instrumentos a aplicar

Una vez elaborados los criterios de evaluación, el paso siguiente consistió en determinar qué instrumentos nos permitirían obtener la información requerida. Para ello se consideró la estructura administrativa del Sistema, que permite visualizar tres protagonistas importantes, a saber: Junta Directiva, Secretaría Ejecutiva y Centros de Capacitación.

Las características de funcionamiento están determinadas por medio del documento que fundamenta la creación del Sistema, el cual a su vez

sirvió de base para la formulación de los Estatutos del SINAFOC, recientemente aprobado en Asamblea General.

Para obtener datos suficientes que permitieran hacer inferencias válidas, se analizaron posibles opciones de investigación/evaluación, entre ellas la entrevista estructurada, los cuestionarios y la observación; pero dadas las circunstancias en que éstos datos se utilizarían, es decir, con fines académicos, optamos por el cuestionario.

Las ventajas del cuestionario estriban en que la información queda documentada y no da lugar a variantes para la interpretación, en cambio la entrevista estructurada y la observación sí permiten la introducción de variables extrañas, como lo es la apreciación personal y además se diluyen en el tiempo.

Al optar por la utilización de cuestionarios, se analizó la posibilidad de aplicar instrumentos con preguntas abiertas o cerradas. La respuesta la encontramos en las características de los entes a quienes se les aplicarían los instrumentos.

Por estas razones nos inclinamos por la utilización de cuestionarios con preguntas abiertas para ser aplicados a los miembros de la Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva.

La ventaja de las preguntas abiertas es que permite conocer con más detalle algunas interioridades del funcionamiento del Sistema, así como de las atribuciones que les compete desarrollar a la Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva.

La tabulación e interpretación de datos en instrumentos con preguntas abiertas, implica el consumo de más tiempo para el análisis, pero da

do el número que presenta la Junta Directiva, esto se limita a solamente a cinco miembros.

Esta circunstancia permite analizar solamente cinco documentos, siendo la causa principal por la cual optamos por la utilización de este tipo de cuestionario.

Por su parte los centros y programas presentan otras características:

1. los Directores de estas dependencias, dadas las atribuciones del cargo, no tienen mucho tiempo para contestar preguntas de tipo abierto;

2. por delegación de funciones, los que responden los cuestionarios son los colaboradores más cercanos al Director, quienes a su vez poseen mejor información del funcionamiento de los centros y programas, y por último,

3. son más numerosos, ya que dentro del Sistema actúan 26 centros y programas de capacitación.

Por estas razones, es mejor formular los cuestionarios con preguntas cerradas, las que a su vez no deben ser excesivas de manera que pueda estimularse la respuesta y para facilitar la tabulación y aprovechar el tiempo, ya que una de las características de la evaluación es su temporalidad.

E. Elaboración de cuestionarios

La formulación de los cuestionarios de evaluación para medir el propósito y los objetivos, se realizó en función de los criterios previamente establecidos.

Existen dos cuestionarios que aplica el evaluador externo a la Jun-

ta Directiva y a la Secretaría Ejecutiva, y otro que hipotéticamente aplica la Secretaría Ejecutiva a los centros de capacitación.

En los tres instrumentos existe un sistema de evaluación de doble vía, ya que en algunos casos, la Junta Directiva y los centros de capacitación evalúan el actuar de la Secretaría Ejecutiva y viceversa.

El agente externo puede evaluar algunos aspectos de la Junta Directiva, Secretaría Ejecutiva y los centros de capacitación; constituye pues, un procedimiento equitativo en el cual se recoge información evaluativa de todos y para todos.

F. Definición de la población a encuestar

Como ya se hizo mención, los encuestados serán: Junta Directiva, incluyendo la Secretaría Ejecutiva y los centros y programas de capacitación, miembros del Sistema.

1. Junta Directiva del Sistema. Se procedió a encuestar a todos los miembros de la Junta Directiva que ejerció el cargo en el período 1982/1983, incluyendo a la Secretaría Ejecutiva.

2. Centros y programas de capacitación. Para efectos de lograr información confiable y representativa, se tomó la decisión de encuestar a la totalidad de miembros del Sistema.

Los datos obtenidos a través de la población encuestada, permitieron establecer inferencias que son válidas para la totalidad de miembros del SINAFOC.

G. Aplicación de instrumentos

En vista de ser ajenos al SINAFOC, procedimos a abocarnos con la

persona que al momento ejercía el cargo de Secretario Ejecutivo del Sistema, para informarlo de la propuesta de evaluación que teníamos programado realizar, así como para explicarle los objetivos personales, las ventajas que constituye la evaluación para el SINAFOC y para darle a conocer a su vez, las diferentes actividades que realizaríamos entre los miembros del Sistema.

Posteriormente, dada la dispersión geográfica de los diferentes centros y programas de capacitación, se zonificaron los lugares donde se ubican los mismos, de manera que al aplicar un instrumento, quedase lo más inmediato otra institución para distribuir los formularios, tratando de economizar tiempo.

Para ejercer un control sobre los instrumentos distribuidos, se organizó un registro de entregas, en el cual se anotó la fecha de recepción del documento por los Directores, fecha de promesa de devolución y fecha de entrega real. El propósito de tal procedimiento fue demostrar responsabilidad de nuestra parte, presentándonos el día y la hora convenida de entrega, para que en la mayoría de las veces, obligar a cada Director a poner empeño en la resolución del cuestionario.

El planteamiento hecho a cada Director de centros y programas, fue de carácter personal; se expresó con claridad que la aplicación del instrumento tendría valor para un trabajo de graduación universitaria y complementariamente, serviría a la Junta Directiva del Sistema como elemento de evaluación.

De los 26 centros y programas de capacitación visitados, solamente uno negó enfáticamente la información. Respondieron 21. Personalmente

se entregó y recogió cada instrumento distribuido a las instituciones.

H. Tabulación e interpretación de datos

La tabulación de datos se realizó de acuerdo a las características de los intrumentos aplicados y a los diferentes criterios e indicadores previamente establecidos.

El vaciado se organizó en hojas tabulares, en las cuales se consignó criterio, luego en columnas subsiguientes se ubicó el indicador, la pregunta que medía al indicador y luego la respuesta.

Este procedimiento ayudó mucho para la organización de la información recabada y su interpretación.

Los resultados fueron contrastados entre cada uno de los niveles evaluados para lo cual se consignan los porcentajes obtenidos de las respuestas.

En el capítulo siguiente aparece el análisis de resultados, contrastados con los indicadores, criterios, objetivos y el propósito perseguidos.

Los resultados son los siguientes:

Cuadro No. 2

R E S U L T A D O S

SECRETARIA EJECUTIVA	
Pregunta	Respuesta
1. Según su criterio. Hubo algún	Si. Hay necesidad de mayor inte-

SECRETARIA EJECUTIVA

Pregunta	Respuesta
obstáculo que haya contribuido para no lograr una mayor realización de actividades conjuntas entre centros y programas de capacitación, miembros del SINAFOC?	gración y comunicación.
2. Cómo evalúa las actividades que desplegó el SINAFOC durante el año de 1983?	Dada la inestabilidad política y constantes reorganizaciones de las dependencias estatales; así como que la Secretaría Ejecutiva durante 1983 tuvo tres funcionarios a cargo de dicha función, las actividades que se desarrollaron no fueron del todo esperadas. Sin embargo, se cumplió buena parte del plan de trabajo.
3. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de SEGEPLAN -Sector Desarrollo Administrativo-, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos en el Sector Público?	Ninguna. En tanto no exista algo concreto que los miembros del Sistema hayan elaborado, no podrá trabajarse a este nivel.
4. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos y el establecimiento de la carrera administrativa.	Ninguna. Ya que no hay nada concreto que los miembros del SINAFOC puedan presenta a ONSEC.
5. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de SEGEPLAN, Sector Educación, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos	Ninguna. De primero los representantes institucionales tendrán que unificar criterios y sobre bases sólidas proponer políticas.

SECRETARIA EJECUTIVA	
Pregunta	Respuesta
en el Sector Público y la creación de la carrera administrativa?	
6. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de la Dirección Técnica del Presupuesto, para lograr el apoyo y el incremento económico a los diferentes centros de capacitación?	Ninguna.
7. Cuántas reuniones se lograron realizar con el Director de Formación y Capacitación del INAP, para la definición preliminar de políticas de desarrollo de recursos humanos del Sistema?	Varias (agosto a octubre) No existe a nivel de gobierno, políticas que brinden los lineamientos generales y directrices. En el futuro se deberán proponer a las instituciones competentes, éstas políticas.
8. El Plan General de trabajo que desarrollará el SINAFOC durante 1983/84,	
contempla indicadores objetivos verificables?	Si
establece claramente el tiempo en que se lograrán los objetivos?	Si
establece la calidad del objetivo a alcanzar?	Si
establece la cuantificación del objetivo?	No
cuantificado en valores absolutos, relativos o porcentuales?	No respondió

SECRETARIA EJECUTIVA

Pregunta	Respuesta
9. Cuál ha sido el grado de apoyo que usted ha recibido del INAP para desempeñar el cargo de Secretario Ejecutivo?	De agosto del año en curso (1983) a la fecha, ha sido satisfactorio.
10. Cómo considera usted el intercambit de instructores, material de apoyo e instalaciones realizadas en el período 1982/1983, generado por el SINAFOC?	Se ha iniciado el intercambio de información, por lo que varios centros y programas han hecho uso de los recursos disponibles de otras instituciones.
11. Según sus registros. Cuáles fueron los centros de capacitación que más apoyo prestaron al Sistema?	Sacando un promedio de participación y asistencia en las actividades que se desarrollaron de agosto a noviembre de 1983, 18 centros y programas de capacitación dieron su apoyo sobre 26.
12. Cómo califica usted el Boletín Informativo?	Por falta de recursos humanos, se acordó en Junta Directiva que sólo se editarán anualmente dos boletines informativos, creó además lo que se denomina "Carta Informativa", servirá para transmitir información de interés para todos los miembros del Sistema.
13. La labor de calificación del recurso humano, técnico y administrativo que se desempeña en los centros de capacitación, iniciado por el SINAFOC. Cómo lo considera usted?	En 1983 se impartieron 4 cursos a nivel de Directores de centros y programas. Dos cursos a nivel de instructores. De acuerdo al plan de trabajo 1982/83, se impartieron más cursos de los programados.
14. Cuál ha sido el incremento de nuevos asociados al Sistema, en relación con los suscriptores de 1982?	En 1983 se replanteó el criterio de quienes deben ser miembros del SINAFOC. Actualmente hay 26 miembros suscritos al Sistema.

SECRETARIA EJECUTIVA	
Pregunta	Respuesta
15. Se logró establecer el sistema de registro de personal capacitado?	No, porque hace falta normar las diferentes fases del proceso de formación y capacitación, para luego establecer un registro central y normar los créditos.

Cuadro No. 3

R E S U L T A D O S

JUNTA DIRECTIVA		
Pregunta	Respuesta	
1. Sobre establecimiento de políticas de desarrollo de recursos humanos.		
1.1. Cuántas reuniones celebraron con:		
a. Dirección de Desarrollo Administrativo del Sector Público, DIDASP, SEGEPLAN?	No celebraron ninguna reunión con DIDASP.	100%
b. Sector Educación, SEGEPLAN?	No celebraron ninguna reunión	100%
c. Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC?	No celebraron ninguna reunión	100%
d. Dirección Técnica del Presupuesto, DTP?	No celebraron ninguna reunión	100%
e. Dirección de Formación y Capacitación del Ins	En función de la determinación de políticas de desarrollo de	100%

JUNTA DIRECTIVA

Pregunta	Respuesta	
tituto Nacional de Administración Pública, INAP?	desarrollo de recursos humanos. Ninguna.	
1.2. Según criterio de los encuestados.		
Cómo le parecieron las reuniones celebradas?	No respondieron	60%
	Bien programadas	20%
1.3. Cómo le parecen las políticas que lograron establecer?	No respondieron	60%
	Adecuadas a los fines del SINAFOC.	20%
	Enmarcadas dentro de las políticas de capacitación que el sistema requiere.	20%
1.4. Estas políticas establecidas, están interpretadas en el Plan general de trabajo 1983/1984?	No respondieron	60%
	Si están interpretadas	40%
2. Asistió Ud. con regularidad a las reuniones programadas por la Secretaría Ejecutiva?	Si asistieron regularmente	100%
3. Cómo califica usted la calidad de estas reuniones?	Buenas	60%
	de alta calidad técnica	20%
	de consolidación del Sistema	20%
4. La Junta Directiva, promovió en forma directa e indirecta la coordinación con otras instituciones afines para lograr los objetivos del Sistema?	Directa	20%
	Promovieron la coordinación	60%
	Ambas fueron utilizadas	20%
5. Cómo considera Ud. la actuación de la Junta Directiva del Sistema. Cumplió con los objetivos para los cuales fue creada?	Fue buena y cumplió con los objetivos.	40%
	Mucha inestabilidad en el Sector Público y repercutió en la Junta Directiva, pero se cumplió con los objetivos	20%

JUNTA DIRECTIVA			
	Pregunta	Respuesta	
		No cumplió con los objetivos para los cuales fue creada, aún se encuentra en la fase de consolidación.	20%
		Si cumplió con los objetivos	20%
6.	Considera Ud. que las políticas que eventualmente puedan estar contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Administrativo, Sector Educación y la Ley de Servicio Civil, fortalezcan a los centros de capacitación para la ejecución de cursos?	Cualquier planificación debe estar enmarcada en las políticas que definan estos sectores.	20%
		Respondieron afirmativamente (sin explicaciones)	40%
		Muy poco	20%
		No	20%
7.	El Plan general de trabajo aprobado en Asamblea. Cree Ud. que sea efectivo para normar la capacitación en el Sector Público?	Si, si se le da la implementación necesaria.	100%
8.	Cree Ud. que es factible planificar el desarrollo del recurso humano de las instituciones estatales, obedeciendo lineamientos normativos emanados del SINAFOC?	Sólo los lineamientos del SINAFOC no son suficientes, se necesita del apoyo de los organismos anteriormente mencionados.	20%
		Si es posible con una adecuada coordinación entre los diferentes centros de capacitación.	60%
		Sólo es posible a nivel general por los diferentes intereses institucionales.	20%
9.	Cómo considera Ud. la actuación de la Junta Directiva del Sistema durante el período 1982/1983?	Positiva, se alcanzaron los objetivos directrices de la Junta Directiva.	20%
		Discreta, hubo causas que limitaron la labor.	40%

JUNTA DIRECTIVA		
Pregunta	Respuesta	
	Dinámica hasta abril 1983	20%
	No respondió	20%
10. El envío de personal técnico-administrativo de los diferentes centros de capacitación a los cursos ofrecidos por el Sistema. Le han inyectado nuevo dinamismo a los procedimientos metodológicos de enseñanza-aprendizaje?	Si, aunque amerita una evaluación específica.	80%
	No enviaron personal a capacitarse.	20%
11. Cuál ha sido la participación de la Junta Directiva para establecer el sistema de registro de personal capacitado del Sector Público?	Mucho volumen de trabajo	20%
	Ninguno	60%
	Aprobaron directrices para establecerlo.	20%

Cuadro No. 4

R E S U L T A D O S

CENTROS DE CAPACITACION		
Pregunta	Respuesta	
1. Ejecución de cursos que corresponden a otros centros de capacitación.	Si los imparten	19%
	No los imparten	81%

CENTROS DE CAPACITACION

Pregunta		Respuesta	
2.	Han acudido a otros centros en busca de recurso técnico para la realización de sus cursos?	Si han acudido	81%
		No han acudido	19%
3.	Recepción de solicitudes de colaboración técnica y administrativa?	Ninguna	57%
		De 1 a 10 solicitudes	43%
4.	Canal de comunicación más frecuente dentro de los miembros del SINAFOC.	De centro a centro de capacitación.	81%
		De Junta Directiva del Sistema a centros de capacitación.	9%
		De Secretaría Ejecutiva a centros de capacitación.	9%
5.	Personas que participaron en los cursos programados por cada uno de los centros, durante 1983.	De 1 a 100 personas	76%
		De 101 a 1000 personas	14%
		De 1001 a 3000 personas	9%
6.	Disponibilidad de docentes para prestar colaboración a otros centros.	Ninguna	38%
		30 horas por año	14%
		60 horas por año	9%
		Otro horario	38%
7.	Promedio de horas docencia que han prestado a otros centros	Ninguno	71%
		Variable	24%
		No respondió	5%
8.	Promedio de horas docencia prestadas en su propio centro de capacitación.	De 35 a 5000 horas al año	57%
		No respondieron	43%
9.	Posibilidad para prestar apoyo administrativo/Secretarial en caso de ser requerido.	Ninguna	81%
		Medio tiempo por 10 a 30 días	14%

CENTROS DE CAPACITACION		
Pregunta	Respuesta	
	No respondieron	5%
10. Rapidéz de respuesta del Sistema ante requerimientos de asistencia técnica.	No han hecho requerimientos	86%
	Inmediata y adecuada al requerimiento	14%
11. Existencia de requisitos de admisión de aspirantes para participar en los cursos.	Existen requisitos	76%
	No existen requisitos	14%
	No respondieron	9%
12. Promedio de aspirantes por curso	Promedio reportado: 43 personas.	
13. promedio de aspirantes rechazados por no llenar requisitos.	Ninguno rechazado	62%
	Entre 1 y 25 rechazados	24%
	Entre 26 y 50 rechazados	5%
	No respondieron	9%
14. Cupo máximo de participantes por curso.	Entre 16 y 30 personas	29%
	Entre 31 y 45 personas	38%
	Entre 46 y 60 personas	19%
	No respondieron	14%
15. Cursos que cancelaron por no llenar los cupos mínimos de participantes.	Ninguno cancelado	67%
	Entre 1 y 10 cursos cancelados.	29%
	No respondieron	4%
16. Oportunidades de actualización para los docentes.	Tuvieron oportunidades	67%
	No tuvieron oportunidades	29%
	No respondieron	4%

CENTROS DE CAPACITACION		
Pregunta	Respuesta	
17. Promedio de horas capacitación destinadas para la actualización de los docentes.	Un promedio de 570 hrs. año	57%
	Variable la cantidad de tiempo.	5%
	No respondieron	38%
18. Los cursos promovidos por el SINAFOC, para beneficio de sus miembros, les parecieron.	Insubstanciales, pero pueden mejorarse.	5%
	De beneficio para el personal e impacto positivo para el centro.	62%
	Pérdida de tiempo por inadecuación de contenidos y larga duración de los cursos.	5%
	No respondieron	28%
19. Utilización de oportunidades de capacitación divulgadas por medio del Boletín informativo.	Si las aprovecharon	38%
	No fueron aprovechadas	62%
20. Personas enviadas a estas oprtunidades de capacitación ofrecidas.	Entre 1 y 50 personas	67%
	Entre 51 y 100 personas	9%
	No respondieron	23%
21. Cambios significativos observados en los procedimientos de trabajo de las personas enviadas a los cursos de capacitación.	Si han habido cambios significativos.	10%
	No han habido cambios significativos.	66%
	No existe posibilidad de aplicar cambios a los procedimientos ya establecidos.	9%
	No respondieron	15%
22. Disponibilidad de préstamo de salones de clase.	Ninguna posibilidad	48%
	Tiempo completo por 30 días	5%

CENTROS DE CAPACITACION		
Pregunta	Respuesta	
	Tiempo completo por 15 días	9%
	Medio tiempo por 15 días	5%
	Otro horario	24%
	No respondieron	9%
23. Préstamo de equipo de ayudas audiovisuales a otro centro.	Si lo prestaron	29%
	No lo prestaron	14%
	No les ha sido requerido	25%
	No es posible prestarlo por utilización al máximo.	4%
	Carecen de equipo de ayudas audiovisuales.	4%
	Es norma institucional no prestar el equipo.	24%
24. Han recibido lineamientos para la planificación de la capacitación.	No han recibido lineamientos	14%
	No existen directrices de capacitación.	4%
	Si ha recibido directrices del Director del centro de capacitación.	29%
	Si han recibido lineamientos para la planificación de la capacitación.	9%
	Si han recibido lineamientos de las autoridades superiores de la institución y del Director del centro de capacitación.	24%
	Si han recibido lineamientos de las autoridades superiores.	20%
25. Contribución de los lineamientos recibidos del SINAFOC para un mejor enfoque de la capacitación y el logro de los objetivos sectoriales e institucionales.	No se han recibido lineamientos del SINAFOC.	52%

CENTROS DE CAPACITACION		
Pregunta	Respuesta	
	Se han recibido lineamientos, pero no responden a los intereses sectoriales e institucionales.	14%
	Se han recibido lineamientos y responden a los objetivos sectoriales e institucionales.	29%
	No respondieron	5%
26. Aumentó la clientela durante el año de 1983?	Si hubo un incremento de clientela intra y extra institucional.	28%
	Hubo un incremento de clientela de carácter institucional.	43%
	No hubo ningún incremento	24%
	No respondieron	4%
27. Cantidad de personas de otras instituciones que participaron en los cursos programados	No participó ninguna	28%
	Entre 1 y 100 personas	48%
	Más de 100 personas	19%
	No respondieron	4%
28. La colaboración recibida coadyuvó a bajar costos.	Si bajaron costos	14%
	No bajaron costos	62%
	No respondieron	24%
29. Asignación presupuestaria	No tienen asignación presupuestaria.	9%
	Asignación promedio Q.62.869.oo	47%
	No respondieron	43%
30. Costo promedio de los cursos impartidos.	Costo promedio Q.30.287.oo	43%
	No respondieron	57%

CENTROS DE CAPACITACION

Pregunta	Respuesta	
31. Financiamiento externo	Fondos privativos	5%
	Préstamos	9%
	Donaciones	9%
	Asignación presupuestaria normal sin complementos.	67%
	No respondieron	9%
32. Grado de comunicación entre los centros de capacitación y la Junta Directiva del Sistema.	Ninguna información durante el año.	9%
	Información esporádica	57%
	Información periódica y suficiente.	33%
33. Grado de comunicación entre centros miembros del Sistema	Ningún grado de comunicación con otros centros.	14%
	Comunicación adecuada con la mayoría de ellos.	19%
	Comunicación y coordinación con algunos de ellos.	62%
	INAP la efectuó con todos	5%
34. Beneficios que han obtenido los centros de capacitación, perteneciendo al SINAFOC.	Ninguno	24%
	Muy poco	62%
	Mucho	14%
35. Aumento a la demanda a los centros de capacitación.	Asistencia técnica	5%
	Asesoría	--
	Ejecución de cursos específicos	9%
	Admisión de cursillistas en cursos programados.	9%
	Asistencia técnica, asesoría, ejecución de cursos y admisión de cursillistas.	34%

CENTROS DE CAPACITACION

Pregunta	Respuesta	
	No tuvieron ningún incremento	33%
	No respondieron	10%
36. Procedimientos de evaluación de docentes	Evaluaron a sus docentes	57%
	No evaluaron a sus docentes	33%
	No respondieron	9%
37. Disponibilidad para continuar siendo miembro del SINAFOC.	Desean seguir perteneciendo	95%
	No desea seguir perteneciendo al Sistema.	5%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

			SECRETARIA EJECUTIVA	JUNTA DIRECTIVA	CENTROS DE CAPACITACION
Criterio	Indicador	Pregunta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
I. Coordinación	I.1. Disminución en la duplicación de cursos en cada centro de capacitación.	I. I.1. (a/e)			
		3.	No celebraron ninguna reunión con DIDASP de SEGEPLAN, toda vez no existe algo concreto que los miembros del Sistema hayan elaborado, no podrá trabajarse a este nivel.	Se celebraron sesiones de trabajo con las instituciones mencionadas, para establecer políticas de desarrollo de recursos humanos.	No imparte cursos ajenos a 81% su especialidad
		4.	No celebraron ninguna reunión con ONSEC, ya que no hay nada concreto.		
		5.	No celebraron ninguna reunión con Sector Educación de SEGEPLAN. Primero los representantes tendrán que unificar criterios y sobre bases sólidas proponer políticos.		
		6.	Ninguna reunión realizada con la DTP.		
		7.	Se reunió varias veces, aunque manifiesta que no existe a nivel gubernamental las políticas que brinden los lineamientos generales. En el futuro deberán proponer a las instituciones competentes estas políticas.		

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

			SECRETARIA EJECUTIVA	JUNTA DIRECTIVA	CENTROS DE CAPACITACION	
Criterio	Indicador	Pregunta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	
		15.			No cancelaron ningún curso.	67%
					Cancelaron durante el año entre 1 y 10 cursos.	29%
	1.2. Realización de actividades conjuntas	2			Han acudido a otros centros en busca de colaboración.	81%
		3			No han recibido solicitudes de colaboración.	57%
					Han recibido de 1 a 10 solicitudes.	43%
		10			No han hecho requerimientos de asistencia técnica.	86%
		19			No aprovecharon las oportunidades ofrecidas por el Sistema, a través del Boletín informativo.	62%
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas a las oportunidades de capacitación.	67%
		27			Participaron en los cursos de los centros, entre 1 y 100 personas.	48%
					Participaron más de 100 personas	19%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
					No participó ninguna persona.	28%
	1.3. Uso compartido de: material educativo, equipo audiovisual, instalaciones físicas, instructores, personal administrativo, enfoques metodológicos y criterios de evaluación.	2			Han acudido a otros centros de busca de colaboración.	81%
		3			No han recibido solicitudes de colaboración.	57%
		6			Ninguna disponibilidad para prestar colaboración.	38%
					Disponibilidad de prestar colaboración docente.	38%
		7			No han prestado servicios docentes.	71%
		9			No existe ninguna posibilidad de prestar apoyo administrativo/secretarial.	81%
					Medio tiempo por 10/30 días.	14%
		19			No fueron aprovechadas las oportunidades de capacitación ofrecidas por el Sistema.	62%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
		20			Enviaron a estos cursos ofrecidos entre 1 y 50 personas.	67%
		22			Ninguna posibilidad de prestar salones de clase.	48%
					Existe la posibilidad de prestar salones de clase en otro horario.	24%
		23			Prestaron equipo audio-visual.	29%
					No les hicieron solicitudes.	25%
					No es posible prestarlo	28%
	1.4. Coordinación con otras instituciones afines, nacionales e internacionales.	2	Promovieron actividades de coordinación con otras instituciones.		Si han acudido a otros centros.	81%
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas a los cursos ofrecidos.	67%
		33			Han establecido comunicación y coordinación con algunos centros	62%
					Comunicación adecuada con la mayoría de los centros.	19%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
2. Planificación	2.1. Existencia de Políticas de capacitación.	2/7	Ver respuestas anteriores	No celebraron sesiones de trabajo con las instituciones y organismos mencionados para establecer políticas de desarrollo de recursos humanos.		
		11			Existen requisitos de admisión para cursillistas	76%
		13			Ningún aspirante rechazado.	62%
					Rechazados entre 1 y 25 aspirantes.	24%
		14			Cupo por curso entre 31 y 45 personas.	38%
					Cupo por curso entre 16 y 30 personas.	29%
					Entre 46 y 60 personas por curso.	19%
		16			Los docentes tuvieron oportunidad de actualizarse.	67%
					No tuvieron ninguna oportunidad de actualización.	29%
		17			Promedio anual para actualización de los docentes: 570 horas.	57%
		24			Han recibido lineamientos de autoridades superiores y Director del Centro.	24%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

			SECRETARIA EJECUTIVA	JUNTA DIRECTIVA	CENTROS DE CAPACITACION	
Criterio	Indicador	Pregunta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	
					Han recibido lineamientos de las autoridades superiores.	20%
					Han recibido directrices del Director del Centro.	29%
		25			No se han recibido lineamientos del SINAFOC.	52%
		34			Han recibido muy poco beneficio del SINAFOC.	62%
		36			Si evaluaron la actualización de sus docentes.	57%
					No evaluaron a sus docentes.	33%
	2.2. Planes de trabajo del Sistema cuentan con objetivos definidos en tiempo para su alcance, cantidades que abarcará en determinados aspectos y expresados sin ambiguedades.	8 (a/e)	Si contempla indicadores objetivamente verificables. Establece claramente el tiempo en que se lograrán los objetivos.			

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
	2.3. Cantidad de reuniones de trabajo celebradas entre la Junta Directiva del Sistema y DIDASP, Sector Educación de SEGEPLAN; ONSEC; INAP y Dirección Técnica del Presupuesto, con fines de planificación y apoyo.	2/7	Ver respuestas del indicador 1.1.	No celebraron sesiones de trabajo con estas instituciones	
	2.4. Participación activa de la Dirección de Formación y Capacitación de INAP, en la formulación de políticas para su estudio, adopción y aprobación por parte de la Junta Directiva.	7	La Secretaría Ejecutiva realizó varias reuniones, aunque no para esta finalidad.	Ninguna	
	2.5. Existencia de políticas de desarrollo de recursos humanos para el Sector Público y ex-	2/7	Ver respuestas del indicador 1.1., pregunta 3.	No celebraron reuniones de trabajo, ni definieron políticas de desarrollo de recursos humanos.	

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
	presadas e implementadas por SEGEPLAN, DIDASP, ONSEC e INAP.	14	En 1983 se replanteó el criterio de quienes deben ser miembros del SINAFOC.		
		24			Han recibido lineamientos de autoridades superiores y Director del Centro. 24% Han recibido lineamientos de autoridades superiores 20% Han recibido directrices del Director del centro. 29% No han recibido lineamientos del SINAFOC. 52%
		25			
3. RECURSOS	3.1. Número de horas capacitación o número de docentes disponibles para apoyar cursos en otros centros.	6			Ninguna disponibilidad para prestar colaboración docente. 38% Disponibilidad de prestar colaboración docente. 38%
		7			No han prestado servicios docentes a otros centros. 71%
		8			Los docentes prestan servicios entre 35 a 5000 horas anuales. 57%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
	3.2. Número de personas o cantidad de horas/hombre disponible del personal administrativo para apoyar acciones de capacitación en otros centros.	9			No existe ninguna posibilidad.	81%
					Medio tiempo por 10/30 días.	14%
	3.3. Disponibilidad de salones de clase para otros centros de capacitación.	22			Ninguna posibilidad	48%
					Otro horario	43%
	3.4. Disponibilidad de equipo de ayudas audiovisuales en calidad de préstamo.	23			Si lo prestaron	29%
					No les ha sido requerido.	25%
					Es norma institucional no prestarlo.	24%
	3.5. Aprovechamiento de los recursos existentes.	5			Participaron de 1 a 100 personas en los cursos programados por cada uno de los centros.	76%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
					Participaron de 101 a 1000 personas en los cursos programados por cada uno de los centros.	14%
		10	Se ha iniciado el intercambio de información, por lo que varios centros y/o programas han hecho uso de los recursos disponibles de otras instituciones.			
		11.	Sacando un promedio de participación y asistencia en las actividades que se desarrollaron de agosto a noviembre de 1983, 18 centros y programas de formación y capacitación dieron su apoyo sobre 26.			
		16			los docentes tuvieron oportunidad de actualizarse.	67%
					No tuvieron ninguna oportunidad de actualización.	29%
		19			No aprovecharon las oportunidades ofrecidas por el Sistema a través del Boletín Informativo	62%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas a las oportunidades de capacitación ofrecidas.	67%
		26			Hubo un incremento de clientela intra y extra institucional.	28%
					Hubo un incremento de clientela de carácter intra institucional.	43%
					No hubo ningún incremento.	24%
		27			Participaron en los cursos programados entre 1 y 100 personas.	48%
					No participó ninguna sona.	28%
					Participaron en los cursos programados, más de 100 personas.	19%
		28			No bajaron los costos por curso.	62%
		32			Ninguna información durante el año por parte de la Junta Directiva del Sistema.	9%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
					Recibieron información es 57% porádica de la Junta Directiva del Sistema.
					Recibieron información pe 33% riódica y suficiente de la Junta Directiva del Sistema.
4. Administración.	4.1. Apoyo económico al Sistema de parte de la DTP.	I.I. (d) 6	Ningún apoyo económico.	No celebraron ninguna reunión de trabajo con la DTP.	
	4.2. Apoyo que presta el INAP à la Secretaría Ejecutiva.	9	De agosto a diciembre de 1983 ha sido satisfactorio.		
	4.3. Cantidad de reuniones realizadas para lograr los objetivos del Sistema, propuestos en el plan de trabajo 1982/83.	I.I. (a/e) 2		Ninguna con SEGEPLAN, ONSEC, DTP e INAP. Asistieron con regularidad a las reuniones de trabajo convocadas por la Secretaría Ejecutiva.	
	4.4. Actividades desplegadas por la Junta Directiva del Sistema para organizar el	11		Ninguna actividad realizada al respecto	

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
	registro de personal capacitado.					
	4.5. Como corolario del trabajo realizado por la Junta Directiva, los planes de trabajo de los centros y programas de capacitación, obedecen a objetivos sectoriales e institucionales y a políticas emanadas del Sistema.	I.I. (a/e)		No establecieron ninguna política.		
		24			Han recibido lineamientos de autoridades superiores y Director del centro.	24%
					Han recibido lineamientos de sus autoridades superiores.	20%
					Han recibido directrices del Director del centro.	29%
		25			No han recibido lineamientos del SINAFOC.	52%
	4.6. Los centros y programas miembros del Sistema se encuentran satisfechos de pertenecer al Sistema.	34			El SINAFOC ha dejado muy poco beneficio.	62%
					No ha dejado ningún beneficio.	24%
		37			Desean seguir perteneciendo al SINAFOC.	95%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
5. Ejecución	5.1. Participación de la Junta Directiva del Sistema para lograr el apoyo intercentros.	1.1. (a/e)		No establecieron ninguna política.	
		1.3.		No respondieron.	
		1.4.		No respondieron.	
		2		Asistieron con regularidad a las sesiones convocadas por la Secretaría Ejecutiva.	
		2/7	Ver respuesta en criterio Coordinación, indicador 1.1., pregunta 3.		
		4		Promovieron la coordinación interinstitucional.	
		5 y 9		La actuación de la Junta Directiva fue buena a pesar de la inestabilidad estatal.	
		12	Por falta de recursos humanos, se acordó ya no editar el Boletín Informativo. Se sustituyó con la Carta Informativa.		
	5.2. Cantidad y calidad de comunicación, noticias, correspondencia intercambiada.	4			El canal de comunicación 81% fue de centro a centro.

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
		19			No fueron aprovechadas las oportunidades de capacitación ofrecidas por el Sistema.	62%
		24			Han recibido lineamientos de autoridades superiores y Director del centro.	24%
					Han recibido lineamientos de las autoridades superiores.	20%
					Han recibido directrices del Director del centro.	29%
		25			No han recibido lineamientos del SINAFOC.	52%
	5.3. Aumento a la demanda de cursos que imparte cada centro.	2			Han acudido a otros centros en busca de apoyo.	81%
		5			Participaron de 1 a 100 personas en los cursos programados por cada uno de los centros.	76%
					Participaron de 101 a 1000 personas en los cursos programados por cada uno de los centros.	14%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
		15			No cancelaron ningún curso por falta de cursillistas.	67%
					Cancelaron durante el año entre 1 y 10 cursos.	29%
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas a las oportunidades de capacitación ofrecidas.	67%
		26			Hubo un incremento de clientela de carácter intra institucional.	43%
					Hubo un incremento de clientela de carácter intra y extra institucional.	28%
					No hubo ningún incremento de clientela.	24%
		28			No bajaron los costos por curso.	62%
		32			No recibieron ninguna información durante el año por parte de la Junta Directiva del Sistema.	9%
					Recibieron información esporádicas veces de la	57%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
					Recibieron información periódica y suficiente de la Junta Directiva del Sistema.	33%
		33			No establecieron comunicación con otros centros	14%
					Establecieron una comunicación adecuada con la mayoría de ellos.	19%
					Establecieron una comunicación y coordinación con algunos de ellos.	62%
		35			Tuvieron un aumento en la demanda de asistencia técnica, asesoría, ejecución de cursos y admisión de cursillistas.	34%
					No tuvieron ningún incremento en la demanda.	33%
		27			Participaron en los cursos programados entre 1 y 100 personas.	48%
					Participaron en los cursos programados mas de 100 personas.	19%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
	5.4. Los planes de trabajo de los centros de capacitación responden a: objetivos sectoriales, institucionales y a políticas de trabajo emanadas del Sistema.	24			Han recibido lineamientos de autoridades superiores y director del centro.	24%
		25			No han recibido lineamientos del SINAFOC.	52%
6. Metodología	6.1. Diseño y discusión de elementos sobre políticas comunes de calificación: selección de participantes, aprobación de cursos, otorgamiento de créditos, y calificación de docentes	1.1. (a/e)		No establecieron ninguna política.		
		11			Existen requisitos de admisión para cursillistas.	76%
		12			El promedio de aspirantes para participar en los cursos es de: 43 personas.	
		13			Ningún aspirante fue rechazado.	62%
					Rechazaron entre 1 y 25 aspirantes.	24%
		14			Los cupos para ejecutar un curso son:	

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
					Entre 16 y 30 personas	29%
					Entre 31 y 45 personas	38%
					Entre 46 y 60 personas	19%
		16			Los docentes tuvieron oportunidades de actualización.	67%
					Los docentes no tuvieron oportunidad de actualización.	29%
		17			El tiempo utilizado para actualización es de 570 horas anuales.	67%
		36			Existen procedimientos para evaluar a los docentes.	57%
					No evaluaron a sus docentes.	33%
	6.2. Participación de la Junta Directiva para organizar eventos de actualización de personal técnico y administrativo de los centros de capacitación.	4		Promovieron actividades de coordinación interinstitucionales para lograr los objetivos del Sistema.		
		10		Los eventos de actualización docente, promovidos por la Junta Directiva, merecen una evaluación específica.		

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
		13	En 1983 se impartieron 4 cursos a nivel de Directores de centros y programas de capacitación y dos cursos a nivel de instructores.		
	6.3. Cantidad de docentes intercambiados	2			Acudieron a otros centros en busca de colaboración técnica. 82%
		6			Existe una posibilidad de prestar colaboración docente en horarios a estipular. 38% Ofrecen una colaboración docente de 30 horas al año. 14% Disponibilidad de colaboración con 60 horas anuales. 9% Ningún tipo de colaboración. 38%
		8			Los docentes prestan servicio en los centros de capacitación entre 35 y 500 horas al año. 57%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
	6.4. Cantidad de equipo audiovisual intercambiado.	23			Prestaron equipo	29%
					No les ha sido requerido.	25%
					No lo prestaron	14%
					Es norma institucional no prestarlo.	25%
	6.5. Cantidad de personal técnico de los diferentes centros y programas que ha capacitado el Sistema para asumir responsabilidades de investigación, planificación, ejecución de cursos, evaluación y seguimiento.		No se formularon preguntas al respecto.			
		19.			Aprovecharon las oportunidades ofrecidas.	38%
					No fueron aprovechadas	62%
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas.	57%
					Enviaron entre 51 y 100 personas.	9%
	6.6. Cambios significativos en las rutinas de trabajo de los capacitados.	21			No ha habido cambios significativos.	66%
					Si han habido cambios significativos.	10%
					No existe posibilidad de aplicar cambios a	10%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACTACION Respuesta	
					los procedimientos ya establecidos.	
	6.7. La comunicación es provechosa entre la Secretaría Ejecutiva y los centros de capacitación.	19			Las oportunidades de capacitación ofrecidas fueron aprovechadas.	38%
					No fueron aprovechadas.	62%
		33			Establecieron comunicación y coordinación con algunos de ellos.	62%
	6.8. Cantidad de eventos programados por la Junta Directiva que fueron aprovechados por cada uno de los centros de capacitación.	20			Enviaron entre 1 y 50 personas.	67%
					Enviaron entre 51 y 100 personas.	9%
		18			Los cursos programados fueron de beneficio para el personal e impacto positivo para el centro.	62%
		19			Aprovecharon las oportunidades de capacitación ofrecidas.	38%
					No fueron aprovechadas las oportunidades de capacitación ofrecidas.	62%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta
	6.9. Calidad de los eventos realizados, según opinión del Director o Jefe de los centros.	21			No han experimentado cambios significativos en sus tareas de trabajo de las personas que participaron en los cursos. 66% No existe posibilidad de aplicar cambios a los procedimientos ya establecidos. 10%
	6.10. Existencia de un sub-sistema para registrar al personal capacitado intra y extra sistema.	11 15	No se logró establecer el subsistema.	Ningún subsistema fue creado	
	6.11. Cantidad de información provista al INAP, relacionada con personal capacitado.	11		Ninguna información fue provista.	
	6.12. Cantidad de información procesada y disponible para consulta.	11		Ninguna	

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

CENTROS DE CAPACITACION

Criterio	Indicador	Pregunta	Respuesta	
7. Costos	7.1. Aumento de la comunicación intercentros.	33	Establecieron comunicación y coordinación con algunos centros.	62%
			Establecieron una comunicación adecuada con la mayoría de ellos.	19%
			No establecieron ningún grado de comunicación con otros centros.	14%
		32	Recibieron comunicación esporádica de la Junta Directiva	57%
			La comunicación que recibieron fue periódica y suficiente.	33%
	7.2. Ahorro en el costo por curso ejecutado por centro y programa de capacitación.	28	No bajaron costos	62%
			No respondieron a la pregunta.	24%
			Si bajaron los costos.	14%
		30	El costo promedio de los cursos fue de Q.30.287.oo.	

CENTROS DE CAPACITACION

Criterio	Indicador	Pregunta	Respuesta	
	7.3. Apoyo técnico y administrativo recibido de entidades afines.	2.	Acudieron a otros centros en busca de colaboración.	81%
		3	No recibieron solicitudes de colaboración.	57%
			Recibieron entre 1 y 10 solicitudes de colaboración.	
		6	No tienen ninguna disponibilidad de prestar colaboración con docentes.	38%
			Pueden prestar colaboración de docentes, pero utilizando otro horario.	38%
			Ofrecen colaboración docente hasta por 30 horas al año.	14%
			Ofrecen colaboración docente hasta por 60 horas al año.	9%
		7	No han prestado ningún servicio docente a otros centros.	71%
			El servicio docente lo han prestado de una manera variable.	24%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

CENTROS DE CAPACITACION

Criterio Indicador	Pregunta	Respuesta	
	10	No han hecho requerimientos de apoyo al Sistema.	85%
		La respuesta que les ha dado el Sistema a sus requerimientos ha sido inmediata y adecuada.	14%
7.3. Apoyo técnico y administrativo recibido de entidades afines.	22	No tienen disponibilidad de prestar salones de clase.	48%
		Tienen disponibilidad de prestar salones de clase, negociando los horarios.	24%
		Tienen disponibilidad de prestar salones de clase y oscila entre 15 y 30 días.	19%
	23	Prestaron equipo audiovisual.	29%
		No se los solicitaron.	25%
		No les es posible prestarlo.	28%
7.4. Apoyo mutuo entre centros relacionado con aspectos técnicos y administrativos.	2	Han acudido a otros centros para solicitar colaboración.	81%

CENTROS DE CAPACITACION

Criterio Indicador	Pregunta	Respuesta	
	3	No han recibido ninguna solicitud de colaboración.	57%
		Recibieron entre 1 y 10 solicitudes de colaboración.	43%
	6.	No tienen ninguna disponibilidad de colaborar con docentes.	38%
		Pueden colaborar con docentes negociando horarios.	38%
		Pueden colaborar con docentes 30 horas anuales.	14%
		Pueden colaborar con docentes 60 horas anuales.	9%
	7	No han prestado ningún tipo de colaboración docente.	71%
		Prestaron colaboración docente. La duración fue variable.	24%
	9	No tienen ninguna posibilidad de prestar apoyo administrativo.	81%
		Tienen posibilidad de prestar apoyo administrativo por medio tiempo entre 10 y 30 días.	14%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

CENTROS DE CAPACITACION

Criterio Indicador	Pregunta	Respuesta	
	10	No han hecho requerimientos al SINAFOC.	86%
		Han hecho requerimientos al SINAFOC y les han respondido de inmediato.	14%
	22	No tienen disponibilidad de prestar salones de clase.	48%
		Tienen disponibilidad de prestar salones de clase, negociando horarios.	43%
	23	Prestaron equipo audiovisual	29%
		No les ha sido requerido	25%
		Es norma institucional no prestar el equipo de ayudas audiovisuales.	24%
7.5. Presupuesto suficiente para el desempeño de los centros de capacitación.	29	Tienen una asignación promedio de Q.62.869.oo.	
		No respondieron	43%
		No tienen asignación presupuestaria.	9%
	31	Funcionando con fondos privativos.	5%
		Funcionan con préstamos	9%
		Funcionan con donaciones	9%
		Asignación normal sin complementos.	67%
7.6. Número de solicitudes de colaboración que han recibido los centros y programas de capacitación para el desarrollo de cursos.	3	No han recibido requerimientos de colaboración.	57%
		Recibieron entre 1 y 10 solicitudes.	43%
7.7. Número de horas/capacitación efectuadas por los docentes en otros centros de capacitación en calidad de colaboración.	7.	No prestaron ninguna colaboración docente a otro centro	71%
		La colaboración docente que prestaron varió en tiempo.	24%
7.8. Aumento o grado de utilización de salones de clase.	3.	No recibieron ninguna solicitud de colaboración.	57%
		Recibieron entre 1 y 10 solicitudes de colaboración.	43%

Cuadro No. 5
ANALISIS DE RESULTADOS

Criterio	Indicador	Pregunta	SECRETARIA EJECUTIVA Respuesta	JUNTA DIRECTIVA Respuesta	CENTROS DE CAPACITACION Respuesta	
	7.9. Intercambio de equipo de ayudas audiovisuales.	23			Prestaron el equipo a otros centros.	29%
					No les fue requerido	14%
					Por norma institucional no es posible prestarlo.	24%
					Por utilización al máximo no es posible prestarlo.	4%
					Carecen de equipo de ayudas audiovisuales.	5%
	7.10. Cantidad de eventos programados por la Junta Directiva que fueron aprovechados por cada uno de los centros de capacitación.	19			Aprovecharon las oportunidades de capacitación ofrecidas.	38%
					No fueron aprovechadas las oportunidades presentadas.	62%
		20			Enviaron entre 1 y 50 personas a los cursos ofrecidos.	67%
					Enviaron entre 51 y 100 personas.	9%
					No respondieron	23%

VI. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos, para el efecto se inicia con los centros de capacitación, contrastando a la vez el mismo criterio con los resultados obtenidos a nivel de Junta Directiva, Secretaría Ejecutiva, objetivos y el propósito. He aquí los resultados.

A. Nivel de Centros de Capacitación

1. Criterio coordinación. Indicador 1.1.

Los resultados obtenidos demuestran que el 81% de los centros de capacitación, manifiestan que no duplican cursos, aunque existe todavía un 9% de ellos que programan y ejecutan cursos que no son parte de su especialidad.

Como complemento, los diferentes centros y programas que pertenecen al Sistema, el 67% de ellos manifiesta que no cancelaron ningún curso durante el año, lo que da una clara indicación que tuvieron aceptación y además llenaron los cupos respectivos.

Dentro del mismo esquema analítico, hubo un 29% de los centros encuestados que manifestaron haberse visto en la necesidad de cancelar entre 1 y 10 cursos programados. Las causas pueden encontrarse, por una parte dentro de la falta de interés que tuvo entre la clientela y por la otra, que su programación no obedeció a necesidades institucionales y poca motivación entre la clientela meta.

2. Criterio coordinación. Indicador 1.2.

Los miembros del Sistema objeto de la encuesta, se contradijeron en las respuestas de las preguntas número 2 y 10. En la pregunta 2

el 81% manifestó que acudió en busca de colaboración técnica dentro del Sistema, luego en la respuesta a la pregunta 10, el 86% indicó que no acudió en busca de colaboración.

El fenómeno se puede analizar mejor en la pregunta número 3, en la cual solamente el 43% de los centros de capacitación recibió solicitudes de colaboración y las mismas oscilaron entre 1 a 10.

El 62% de los centros manifestó que desaprovecharon las oportunidades de capacitación puestas a consideración por los centros y por la Junta Directiva.

La cantidad de personas enviadas a estas oportunidades durante el año, osciló entre 1 y 50 personas beneficiadas. en el 48% de los centros y quienes enviaron más de 100 personas, sólo lo manifestó el 19%.

3. Criterio coordinación. Indicador 1.3.

Ya quedó evidenciado que apenas un 43% de centros de capacitación recibió solicitudes de otros centros para que les prestaran cooperación. A través de este indicador, se puede establecer que existen barreras serias para agilizar el proceso ejecutivo de la coordinación, lo cual se manifiesta en las siguientes respuestas.

El 38% de centros carece de disponibilidad para prestar servicio docente en caso de ser requerido.

El 81% manifiesta su imposibilidad para prestar servicio administrativo/secretarial en caso de ser requerido.

El 48% indica que no les es factible prestar salones de clase, aunque entre estas respuestas se evidencia que algunos de ellos sólo cuentan con un salón o carecen de él.

Un 28% de los centros de capacitación, indicó que no puede prestar equipo audiovisual y un 29% evidencia que no lo prestaron.

Dentro de esta serie de limitantes, se abren algunas opciones, quizá en pequeña escala, pero que le darían inicio a situaciones cada vez más importantes en volumen, por ejemplo: las respuestas indican que un 38% de centros está en la disponibilidad de colaborar con otros centros con el servicio de docentes; un 14% de los miembros del Sistema, participa que puede colaborar con personal secretarial y administrativo para apoyar a otros centros y ofrece su colaboración a medio tiempre entre 10 y 30 días.

Asimismo, el 24% está en la disponibilidad de prestar salones de clase, toda vez se coordine el horario y por último en aspectos de préstamo de equipo audiovisual, es notoria la disponibilidad de un 25% de centros para prestarlo.

4. Criterio coordinación. Indicador 1.4.

Es evidente la fragilidad en la comunicación. La pregunta 33 del cuestionario indica que solamente dos tercios de los miembros del Sistema, manifiestan haber establecido una comunicación y coordinación con otras instituciones afines.

Un 19% manifiesta que estableció una adecuada comunicación con la mayoría de ellos.

Las personas que fueron enviadas a recibir cursos a otros centros, en realidad es poca, ya que su número oscila entre 1 y 50 los enviados, lo cual fue manifestado por el 67% de los centros.

5. Criterio de planificación. Indicador 2.1

Una de las finalidades expresadas a nivel de objetivo, lo constituye el establecer políticas de desarrollo de recursos humanos a nivel general y a niveles operativos.

Las respuestas proporcionadas por los diferentes centros, permite apreciar: que no existe una política que regule requisitos de adminisión de cursillistas, el 76% de los encuestados, manifiesta que exigen requisitos de admisión, pero analizando los reportados, estos son diversos y la mayoría de ellos no son coincidentes, prueba de ello, es el hecho de encontrar a un 62% de centros que no rechaza cursillistas y que un 24% rechaza aspirantes entre 1 y 25 personas.

Asimismo, el aspecto relacionado con cupos, el 38% de centros manifiesta que realiza sus cursos con 31 - 45 participantes; un 29% los ejecuta con 16 - 30 participantes y por último, un 67% los realiza con una población que oscila entre 46 y 60 personas. No existe un consenso.

En lo referente a una política de actualización docente, el 67% manifiesta que tienen acceso a este tipo de actividades, pero vale la pena analizar cual es la cantidad de horas promedio que se les proporciona, 570 horas al año, el 57% de miembros del Sistema así lo manifestó. Un tercio de los miembros del Sistema, manifiestan que sus docentes no participan en actividades de actualización.

En otro orden de ideas, cada centro manifestó recibir lineamientos de capacitación, pero estas emanan de sus superiores y directores de los diferentes centros. Esta opinión fue externada por el 73% de los encuestados.

Por otra parte, el 52% manifiesta no haber recibido lineamientos del

SINAFOC y un 62% manifestó que han recibido pocos beneficios del Sistema.

Por último, una política de evaluación de docentes la manifestaron realizar el 57%, y un tercio de centros de capacitación, miembros del Sistema, que no lo rallzan.

6. Criterio de planificación. Indicador 2.5.

Otro factor fundamental que generó y dió vida al SINAFOC, lo constituye la formulación de políticas de desarrollo de recursos humanos para el Sector Público, expresadas y avaladas por SEGEPLAN, ONSEC, DIDASP, DTP e INAP; de acuerdo a la evaluación se puede inferir: que los diferentes miembros del sistema no recibieron ningún lineamiento que norme la capacitación, lo cual fue manifestado por un 52%.

Un 73% de los encuestados manifestó que recibió lineamientos, pero los mismos emanaron de sus autoridades institucionales.

7. Criterio recursos. Indicador 3.1.

Los diferentes miembros del Sistema manifestaron que no han prestado servicios docentes a otros centros, los cuales representan el 71%.

Asimismo se evidencia que un 38% de los centros no puede prestar este tipo de servicio.

El tiempo dedicado a docencia se manifiesta entre 35 a 5000 horas. El dato de 5000 horas, considero que fue consignado sin ningún análisis por cuanto que representa trabajar 24 horas continuas por 208 días. No es concebible. Este dato hay que descartarlo. Y por último manifestaron disponibilidad por intercambiar docentes, el 38% de centros.

8. Criterio recursos. Indicador 3.2.

El 81% de los centros manifestaron imposibilidad para prestar colaboración a otros centros con personal administrativo/secretarial.

Un 14% indicó que puede colaborar en este sentido por medio tiempo entre 10 y 30 días.

9. Criterio recursos. Indicador 3.3.

Para este indicador, el 58% de centros manifestó imposibilidad para prestar salones de clase. Las causas son valederas para la mayor parte, por cuanto que los salones los poseen de una manera limitada y otras instituciones los utilizan al máximo.

Aún así, existe un 43% de miembros del Sistema con quienes se puede negociar y lograr el préstamo de salones.

10. Criterio recursos. Indicador 3.4.

Ante este indicador, se obtuvo que un 29% de los centros prestó su equipo audiovisual, un 25% manifestó que no les ha sido requerido y un 24% indicó que es norma institucional no prestarlo.

11. Criterio recursos. Indicador 3.5.

En términos generales, se puede afirmar que los recursos existentes fueron aprovechados, aunque pudo ser mejor el rendimiento. Analizando los resultados, se tiene que en los cursos programados por cada centro, participaron entre 1 a 100 personas en el 76% de los miembros del Sistema y entre 101 a 1000 personas lo hicieron en el 14% de los centros.

12. Criterio administración. Indicador 4.5.

Se evidencia claramente que no existen políticas definidas por el Sistema. Cada centro obedeció a lineamientos que les fueron propor-

cionados por sus autoridades institucionales, lo cual representa el 73%

Esta circunstancia se corrobora en la pregunta 25, a la cual el 52% manifestó no haber recibido ningún lineamiento por parte del SINAFOC.

13. Criterio administración. Indicador 4.6.

Los centros de capacitación en la evaluación aplicada, manifestaron en un 62% que el SINAFOC les ha dejado poco beneficio, así como un 24% manifestó que no ha dejado ningún aporte beneficioso para ellos.

A pesar de toda la evaluación realizada y sus resultados, el 95% de miembros indicó su deseo de continuar perteneciendo al SINAFOC.

14. Criterio ejecución. Indicador 5.2.

Este indicador permitió evaluar el grado de comunicación y se logró establecer que el 81% de los centros se comunicaron entre sí; el 62% de ellos indicó que las oportunidades de capacitación ofrecidas por el sistema fueron desaprovechadas, como se puede verificar, influyó un poco la escasa comunicación establecida por el Sistema.

Asimismo, los centros se desenvolvieron sin obtener políticas directrices emanadas del Sistema.

15. Criterio ejecución. Indicador 5.3.

Por otra parte se supuso que el SINAFOC iba a establecer un aumento sustancial en el rubro de servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica, al respecto podemos observar que: el 81% de los centros no solicitó colaboración a otros; que la capacitación realizada en cada centro durante el año, no fue significativa ya que se demuestra a través de las respuestas. El 76% de los centros manifestó que en sus cursos programados participaron entre 1 y 100 personas y apenas el 14%

indicó que había recibido entre 101 y 1000 personas en el año.

En otro orden de ideas, es preocupante el hecho de que un tercio de miembros del Sistema haya tenido que cancelar cursos programados.

Este fenómeno de estaticidad en el Sistema se vuelve a manifestar en la pregunta 20, en la cual el 67% envió entre 1 y 50 personas a los cursos ofrecidos por otros centros, lo que corrobora el hecho de que la demanda a los cursos extra e intra institucionales, se manifieste en el orden del 28%. El 43% de los centros manifestó un incremento externo y el 24% de ellos se desempeñó con su misma clientela, sin variantes en su número.

16. Criterio ejecución. Indicador 5.4.

Ya se analizó anteriormente que no se dictaron políticas sobre desarrollo de recursos humanos, en consecuencia no existe ninguna interpretación de ellos en el Plan de trabajo del Sistema, así como tampoco a nivel de planes de trabajo de cada centro miembro del Sistema.

17. Criterio metodología. Indicador 6.1.

Las respuestas a este indicador permiten deducir que el 76% de los centros tiene formulados requisitos de admisión, pero son dispares. El 62% de ellos no rechaza aspirantes a cursos, los acepta a todos; los cupos también son dispares, así lo manifiesta el 86% de centros; el 67% de estas dependencias dan a sus docentes, oportunidades de actualización aunque tampoco existe un consenso de cuál es el tiempo más prudencial para proveerlos de información actualizada y por último, solamente el 57% de centros evalúa la actuación de los docentes.

18. Criterio metodología. Indicador 6.3.

En lo relacionado a intercambio de docentes, un 61% de centros manifiesta que puede prestar servicios docentes, toda vez se pongan de acuerdo con relación a horarios.

19. Criterio metodología. Indicador 6.4.

El 29% de los miembros del Sistema prestaron equipo de ayudas audiovisuales y un 25% se manifiesta potencial para el préstamo. El 39% indica que no puede prestar este tipo de equipo.

20. Criterio metodología. Indicador 6.5.

La mayor parte de oportunidades de capacitación ofrecidas por el Sistema no fueron aprovechadas, así lo manifestó el 62%. Quienes lo aprovecharon enviaron personal entre 1 y 50 empleados durante el año, lo cual representa un 67% y el 9% envió entre 51 y 100 personas a los cursos de capacitación ofrecidos.

21. Criterio metodología. Indicador 6.6.

Es evidente que los pocos empleados públicos que fueron enviados a los cursos de capacitación ofrecidos por el Sistema, no tuvieron mayores cambios en sus procedimientos de trabajo, así lo manifestó el 66%. Solamente el 9% indicó que observó cambios y un 9% manifestó pesimismo, indicando que no es posible introducir cambios en los procedimientos de trabajo ya establecidos.

22. Criterio metodología. Indicador 6.7.

Los diferentes centros manifestaron que la comunicación con ellos fue un tanto deficiente, lo cual se demuestra así: el 57% indica que la información recibida fue esporádica, un 33% indicó que la comunicación fué periódica y suficiente y por último un 9% que no recibió nin-

guna información relacionada con las actividades del Sistema.

23. Criterio metodología. Indicador 6.8.

Las oportunidades de capacitación fueron aprovechadas solamente por el 38% de centros, entre quienes enviaron de 1 a 100 personas a estos eventos, lo cual representa un 76%.

24. Criterio metodología. Indicador 6.9.

Los participantes en los cursos de capacitación no han tenido cambios significativos en sus rutinas de trabajo, así lo manifestó el 66% de centros encuestados.

25. Criterio costos. Indicador 7.1.

La comunicación en el Sistema es importante, por cuanto que a través de ella se establecen los mecanismos de coordinación y permitan bajar costos al conocer los cursos que se ofrecen y aprovecharlos.

En esta oportunidad la comunicación se dió principalmente entre centros de capacitación, las respuestas obtenidas representan el 62% y un 19% manifestó haber tenido una mayor relación de comunicación entre centros.

La Junta Directiva, de acuerdo a los datos obtenidos, estableció poca comunicación, las respuestas representan el 57% de los encuestados.

26. Criterio costos. Indicador 7.2.

El 43% de los centros indicó que el costo promedio de los cursos fue de Q.30.287.oo, así como el 62% indicó que no bajo sus costos.

27. Criterio costos. Indicador 7.3.

El 57% de los centros no recibió solicitudes de colaboración. el 61% de miembros del Sistema tiene la disponibilidad de prestar su con

curso a otros centros.

El 71% no ha prestado servicios docentes a otros centros.

El 86% de centros de capacitación no ha hecho requerimientos de capacitación al Sistema.

Un 43% de miembros del SINAFOC tiene disponibilidad de prestar sus salones de clase, negociando los horarios y un 48% se encuentra imposibilitado de prestarlos. Hay que tomar en consideración que son pocos los centros que poseen salones de clase, para hacer inferencias con propiedad acerca del porqué un 48% de centros no puede hacerlo. Por último, en aspectos de equipo audiovisual, es factible establecer un procedimiento de préstamo, partiendo de que existe la anuencia en una mínima parte, para hacerlo.

28. Criterio costos. Indicador 7.4.

El apoyo que los diferentes centros se han prestado, se manifiesta de la siguiente manera: el 57% de ellos no ha recibido solicitudes de colaboración y el 43% restante manifiesta haber recibido pocas solicitudes.

Existe un 61% que tiene disponibilidad para colaborar cuando se le requieran servicios docentes, toda vez se coordinen los horarios.

Tal parece que hasta la fecha no ha sido requerida la colaboración con docentes, así lo manifiesta el 71% de miembros del SINAFOC.

En aspectos de apoyo administrativo el 81% no puede otorgarlo, pero si hay un 14% con el cual se puede aprovechar este recurso. Por último, un 86% de los centros no han hecho requerimientos de asesoría y asistencia técnica al SINAFOC, y los que lo hicieron recibieron la asistencia

en el momento preciso.

29. Criterio costos. Indicador 7.5.

El 47% de los centros encuestados cuentan con una asignación presupuestaria promedio de Q.62.869.oo. La cantidad consignada no es un fiel reflejo de la asignación, por cuanto que no contestó a la pregunta el 43% de los encuestados, asimismo, el INTECAP desbalanza las cantidades porque es el único que recibe Q.5. millones como fondos privativos.

30. Criterio costos. Indicador 7.6.

El 57% de los encuestados respondió que no recibió durante el año, requerimientos de colaboración de otros centros. El 43% restante recibió entre 1 y 10 solicitudes de colaboración.

31. Criterio costos. Indicador 7.7.

El 71% de los centros del Sistema no prestaron ninguna colaboración docente a otros centros y el 24% de los centros prestó colaboración docente, la cual varió en el tiempo, de acuerdo a la naturaleza de los cursos.

32. Criterio costos. Indicador 7.8.

El 57% de los centros manifestó que no recibió ninguna solicitud de colaboración y el 43% restante recibió entre 1 y 10 solicitudes.

33. Criterio costos. Indicador 7.8.

El 29% de centros miembros del Sistema prestó su equipo de ayudas audiovisuales, un 25% respondió que no recibieron requerimiento alguno, el 14% respondió que no lo prestaron; se ignora si les hicieron requerimiento alguno, el 24% manifestó la imposibilidad de prestarlo por obedecer a una norma institucional y por último, el 8% restante manifes-

tó que no pueden prestarlo por su máxima utilización o por no poseer este tipo de recurso.

34. Criterio costos. Indicador 7.10.

Solamente el 38% de los centros aprovechó las oportunidades de capacitación que se le presentaron, no así el 62% restante. Quienes enviaron personal a los cursos ofrecidos, se manifiesta que el 67% de centros envió entre 1 y 50 personas y quienes enviaron entre 51 y 100 personas, representan un 9%. No respondieron a la pregunta el 23%.

B. Nivel de Junta Directiva.

1. Criterio de coordinación. Indicador 1.1.

Sin lugar a dudas, la determinación de políticasque regulen el desarrollo de recursos humanos a nivel de macroplanificación, beneficiará al Sistema, por cuanto que estos lineamientos permitirán que cada uno de los centros de capacitación enfatice más en los cursos de su especialidad, evitando con ello la duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, se evidencia que la Junta Directiva no realizó ninguna actividad tendiente a la coordinación con organismos del Estado que tienen responsabilidad indirecta en este tipo de actividades. La respuesta de los miembros de la Junta Directiva encuestados, fue del 100% y manifestaron que no celebraron ninguna reunión de trabajo con SEGEPLAN, ONSEC, DTP e INAP, para establecer las políticas de desarrollo de recursos humanos del Sector Público.

2. Criterio de coordinación. Indicador 1. 4.

Dentro del trabajo que les fue encomendado en Asamblea constitutiva, el 100% de los miembros de la Junta Directiva, manifiestan haber

promovido actividades de coordinación con otras instituciones afines.

3. Criterio planificación. Indicador 2.1.

Como ya se indicó anteriormente y lo corrobora el total de miembros de la Junta Directiva, no realizaron reuniones con los organismos del Estado que tienen responsabilidad en la planificación, administración y desarrollo de los recursos humanos y en consecuencia no emitieron ninguna política.

4. Criterio planificación. Indicador 2.3.

No celebraron ningún tipo de reunión con los organismos antes mencionados, corroborado por el 100% de los miembros de la Junta Directiva.

5. Criterio planificación. Indicador 2.4.

La Dirección de Formación y Capacitación del INAP, no hizo partícipe a la Junta Directiva sobre la formulación de alguna política relacionada con capacitación para su estudio, adopción y aprobación, cuestión corroborada por el 100% de los Directivos.

6. Criterio planificación. Indicador 4.3.

No realizaron ninguna reunión de trabajo con la DTP, DIDASP y Sector Educación de SEGEPLAN, ONSEC e INAP.

Manifestaron eso sí, que asistieron con regularidad a las reuniones de trabajo convocadas por la Secretaría Ejecutiva.

7. Criterio planificación. Indicador 4.4.

No realizaron ninguna actividad para organizar el registro de personal capacitado dentro y fuera del Sistema. Lo anterior fue afirmado por el 80% de los Directivos y el 20% restante indicó que aprobaron

directrices para establecerlo.

En cuanto a la opinión sobre la calidad de las políticas que lograron establecer, el 60% de los Directivos no respondió.

8. Criterio planificación. Indicador 4.5.

Al no haberse promulgado ninguna política específica, los diferentes planes de trabajo de los centros y programas de capacitación, obedecen solamente a sus objetivos sectoriales e institucionales.

9. Criterio ejecución. Indicador 5.1.

No establecieron ninguna política, lo cual fue corroborado por la totalidad de directivos.

El plan de trabajo aprobado en Asamblea celebrada en noviembre de 1983, carece de lineamientos directrices determinados por la Junta Directiva.

Para apoyar a los diferentes centros todos los directivos asistieron con regularidad a las sesiones celebradas habiendo logrado promover la coordinación interinstitucional.

La totalidad de Directivos del Sistema, coinciden para manifestar que lograron establecer nexos de coordinación con otras instituciones con la finalidad de realizar actividades de actualización de personal técnico y administrativo de los centros miembros del Sistema. Asimismo, el 80% de los Directivos manifiestan que estas actividades merecen una evaluación específica.

11. Criterio metodología. Indicador 6.1.

No establecieron ninguna política relacionada con selección de participantes, aprobación de cursos, otorgamiento de créditos y califi-

cación de docentes. El 100% de los Directivos coincidió en ello.

12. Criterio metodología. Indicador 6.10.

El 80% de los encuestados manifiesta que no crearon el Sub-sistema de registro de personal, así como tampoco se cuenta con ninguna información que haya sido provista por los centros y además no existe ningún dato procesado a disponibilidad.

C. Nivel de Secretaría Ejecutiva

1. Criterio coordinación. Indicador 1.1.

La Secretaría Ejecutiva manifestó que no celebraron ninguna reunión de trabajo con DIDASP y Sector Educación de SEGEPLAN, ONSEC, DTP e INAP, con la finalidad de establecer políticas de desarrollo de recursos humanos, por lo cual el indicador 1.1., puede explicar lo poco que se hizo para que disminuyera la duplicidad de esfuerzos.

2. Criterio planificación. Indicador 2.1.

No existen políticas de capacitación emanadas del Sistema.

3. Criterio planificación. Indicador 2.2.

El plan de trabajo del Sistema aprobado en Asamblea, según opinión de la Secretaría Ejecutiva, cuenta con indicadores objetivamente verificables, establece con claridad el tiempo en que se logran los objetivos y la calidad del objetivo a alcanzar, aunque no son cuantificables.

4. Criterio planificación. Indicador 2.3.

No realizaron ninguna reunión de trabajo con DIDASP y Sector Educación de SEGEPLAN, ONSEC, DTP e INAP.

5. Criterio planificación. Indicador 2.4.

La Secretaría Ejecutiva realizó varias reuniones con el Di-

rector de Formación y Capacitación de INAP, pero no para la formulación de políticas que fueran sometidas a la Junta Directiva para su conocimiento, adopción y aprobación.

6. Criterio planificación. Indicador 2.5.

El único criterio que fue replanteado, es el que formularon con el Director de Formación y Capacitación de INAP, sobre quienes deben ser miembros del SINAFOC.

7. Criterio planificación. Indicador 3.5.

La Secretaría Ejecutiva manifestó que ha iniciado el intercambio de información, por lo que varios centros y/o programas, han hecho uso de los recursos disponibles de otras instituciones. Indica asimismo, que 18 centros y programas de formación y/o capacitación dieron su apoyo sobre 26.

8. Criterio administración. Indicador 4.1.

La DTP no ha prestado ningún apoyo económico a los miembros del Sistema.

9. Criterio administración. Indicador 4.2.

Según lo expresado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema, el INAP le ha prestado un apoyo que considera satisfactorio.

10. Criterio ejecución. Indicador 5.1.

El apoyo a los centros no se logró establecer, debido a la imposibilidad de establecer políticas y luego por falta de recursos se vieron en la necesidad de cancelar las ediciones del Boletín Informativo, habiendo creado el sustituto del mismo por medio de la Carta Informativa.

11. Criterio metodología. Indicador 6.2.

En 1983 se impartieron 4 cursos a nivel de Directores de centros y programas de capacitación y dos cursos a nivel de instructores.

12. Criterio metodología. Indicador 6.5.

Participaron un promedio de 20 personas en cada curso programado.

13. Criterio metodología. Indicadores 6.10 a 6.12., inclusive.

No se logró establecer el sub-sistema de registro de personal capacitado intra y extra sistema.

D. Nivel de objetivos

1. Objetivo uno. "Solicitar a los organismos competentes de la planificación nacional, la formulación de políticas de desarrollo de recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo".

Para establecer el nivel evaluativo del objetivo 1, el cual se enuncia como encabezado, se contrastó con los siguientes indicadores: 2.1; 2.2.; 2.3; 2.4.; 2.5.; 4.1. y 4.2.; los que se pueden encontrar en el cuadro 1, "Elementos de evaluación", página 40 y que corresponden a los criterios sobre Planificación y Administración. La aplicación de estos indicadores permitió observar lo siguiente:

a. De acuerdo a las funciones delegadas a la Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva, ambos órganos son los encargados del planteamiento preliminar de políticas y estrategias que normen el desarrollo de recursos humanos en el Sector Público y el vehículo a la vez, para presentarlos a los organismos estatales responsables de la planifica-

ción nacional.

El objetivo uno persigue esta finalidad, pero de acuerdo a la información recabada, no se celebraron reuniones de ninguna naturaleza, entre Junta Directiva y Secretaría Ejecutiva del SINAFOC, con la Dirección de Desarrollo Administrativo del Sector Público y Sector Educación, ambos de la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, SEGEPLAN; es evidente que tampoco lo hicieron con la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC; Dirección Técnica del Presupuesto, DTP y la Dirección de Formación y Capacitación del INAP, organismos e instituciones que juegan un papel importante en el desarrollo de los recursos humanos estatales.

La Secretaría Ejecutiva es partícipe de la opinión, que los diferentes organismos y dependencias estatales, son quienes deben formular las políticas, pero dadas las características de funcionamiento de las mismas, difícilmente se preocuparán de una tarea de esta naturaleza.

Es indispensable que la Junta Directiva por intermedio de la Secretaría Ejecutiva, formule y sugiera a estos organismos, las políticas delineadas para optimizar el desarrollo de recursos humanos, para su aprobación y complementación.

b. Se pretendió establecer si el plan de trabajo aprobado en Asamblea General para ejecutarse en el período 1983-1984, responde a lineamientos de capacitación claramente definidos; los miembros de la Junta Directiva manifestaron que el plan de trabajo mencionado, puede ser efectivo para normar la capacitación en el sector público, aunque ello implica establecer un vehículo de coordinación más efectivo.

Para ahondar en la satisfacción del indicador, hubo necesidad de recurrir al análisis del plan de trabajo aprobado en Asamblea General, el 15 de noviembre de 1983 y se puede inferir que aún no se manifiesta expresamente una política orientadora.

c. Con relación al indicador que mide el apoyo que la Dirección Técnica del Presupuesto, DTP, presta al Sistema; la Secretaría Ejecutiva manifestó que no hay ningún tipo de asistencia, lo que ante todo, se deriva del hecho de no haber establecido ninguna comunicación con este organismo durante las acciones realizadas en 1983.

d. Entre los diferentes componentes del Sistema, la Dirección de Formación y Capacitación del INAP, juega un papel importante, por cuanto que el Artículo 14 del Decreto No. 23-80 del Congreso de la República, le otorga la obligación de establecer, reglamentar y coordinar el SINAFOC; y el Artículo 9o. incisos a y b del Reglamento de la Ley del INAP, Acuerdo Presidencial del 30 de octubre de 1980, le asigna tareas de formulación de políticas sobre desarrollo de recursos humanos y coordinación del Sistema, incorporando a los diferentes centros y programas de capacitación existentes y los que se crearen en el futuro. En este sentido, la Dirección de Formación y Capacitación, en el mes de febrero de 1983, puso a consideración de la Gerencia del INAP, un proyecto en el cual se sugerían políticas con relación al proceso de capacitación para el sector público, el que aparentemente, no fue tomado en consideración por cuanto que, en el plan de trabajo del Sistema, no se encuentra considerado.

e. Por último, es importante conocer en qué medida el INAP ha veni-

do prestando apoyo al SINAFOC, por cuanto que por designación, ejerce la Secretaría Ejecutiva. Se evidencia que el cambio suscitado en la Secretaría Ejecutiva a partir de abril de 1983, afectó enormemente al Sistema. Entre los meses de abril y septiembre de 1983, se nombró un Secretario Ejecutivo provisorio, pero la carga de trabajo inherente a su puesto titular impidió que pudiera dedicarse a las actividades planificadas del Sistema. A partir de agosto de 1983 se nombró al actual Secretario Ejecutivo y es a partir de esta fecha, que se ha venido rescatando el trabajo inicial.

De acuerdo a la respuesta del Secretario Ejecutivo, en el tiempo que lleva en el cargo, INAP le ha prestado todas las facilidades para realizar las tareas asignadas.

2. Objetivo dos. "Administrar las políticas de desarrollo de recursos humanos, congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo, Sectorial e Institucional; mediante acciones de planificación que permitan en forma permanente, ejecutar las actividades de capacitación a través de y con el apoyo de las entidades y dependencias que tengan responsabilidad directa e indirecta en lo que se refiere a capacitación en el Sector Público".

Para su evaluación se contrastó con los siguientes indicadores: 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.5; 4.1; 4.2; 4.3; 4.5; 4.6; 5.1; 7.2; 7.5 y 7.6; los cuales desarrollan los criterios de coordinación, planificación, administración, ejecución y costos, y los cuales en función de las respuestas emitidas, se puede analizar de la siguiente manera.

Se parte del supuesto que las políticas de capacitación establecidas

por intermedio de reuniones de trabajo con DTP, SEGEPLAN, ONSEC e INAP, normarían las acciones de los diferentes centros y programas de capacitación miembros del Sistema.

Otro supuesto es encontrar en cada plan de trabajo de los diferentes centros y programas, las políticas emitidas por el Sistema, interpretadas a nivel de capacitación sectorial y a la vez satisfaciendo las necesidades institucionales, como lo es contar con el personal eficiente y eficaz para realizar las labores que le compete.

a. Es un hecho que cada centro y programa miembro o no del Sistema, realizó las tareas programadas, pero ello no es el reflejo de lineamientos derivados como producto del Sistema.

La capacitación brindada por cada centro o programa, obedeció a los intereses sectoriales, lo cual queda evidenciado en la disminución de la duplicidad de cursos, datos que pueden compararse con la información obtenida en 1981 sobre este aspecto. Cada centro y programa de capacitación, se ha ido centrando más en la rama de su competencia.

b. En lo referente al apoyo recibido por centros y programas de capacitación por parte de instituciones afines, estos manifiestan: que el 81% de los centros acude en busca de colaboración; el 43% de miembros del Sistema ofrece prestar salones de clase, aunque hay necesidad de compatibilizar los horarios, asimismo existe la posibilidad de intercambiar docentes, además el 29% de los centros prestó su equipo de ayudas audiovisuales, y existe un 25% a quienes no les hicieron ningún requerimiento de esta naturaleza y potencialmente pueden prestarlo.

c. Para conocer la actuación de los miembros de la Junta Directiva,

se les plantearon dos indicadores diferentes en los cuales se explo raba la cantidad y calidad de las reuniones realizadas para lograr los objetivos del Sistema, propuestos en el plan de trabajo 1982/1983; así como el grado de coordinación establecido con otrras instituciones nacionales e internacionales para lograr cumplir con los objetivos.

Ante este requerimiento, los miembros de la Junta Directiva manifestaron haber asistido a la mayor parte de las reuniones convocadas y celebradas, las cuales fueron calificadas como buenas, por cuanto permitieron discutir problemas del momento.

El aporte de la Junta Directiva estriba en el haber promovido un proceso de coordinación indirecta y para su consolidación hace falta una mayor colaboración de los diferentes directores de los centros de capacitación.

Las respuestas emitidas por los miembros de la Junta Directiva, evidencian que sus reuniones fueron ante todo, para tratar asuntos contingentes y claramente planificados.

d. La Secretaría Ejecutiva coincide con la Junta Directiva en el sentido de establecer una mayor integración y comunicación entre los miembros del Sistema.

e. Se pretendió evaluar la suficiencia presupuestaria de cada uno de los centros y programas, por la importancia que reviste el contar con una asignación económica adecuada para la realización de los diferentes planes de trabajo.

Se puede observar que la información sobre aspectos presupuestarios es un elemento reservado. Dos centros de capacitación manifestaron no

tenen una asignación presupuestaria. El 43% de los centros no proporcionó información al respecto y el resto de programas manifestaron recibir en su conjunto alrededor de seis millones trescientos mil quetzales.

f. El costo promedio de cada curso impartido por los centros fue de Q.6.137.oo, luego si se piensa que cada uno de estos eventos se realiza con 35 personas máximo, se obtiene que el costo por participantes es de Q.175.oo.

Por supuesto que estos análisis se realizan, por una parte desconociendo cual es el monto de asignación presupuestaria de la mitad de los centros y programas, cuya información aumentaría sensiblemente la asignación global presupuestaria, por otra parte aumentaría también los costos promedio de los participantes.

g. Otra circunstancia que hay necesidad de tomar en consideración, es el hecho que uno sólo de los miembros del Sistema, como lo es el INTECAP, reporta una asignación de cinco millones de quetzales, los cuales son obtenidos a través de fondos privativos.

h. Asimismo, otro punto de análisis que hay necesidad de tomar en consideración, es el hecho que INTECAP invierte sus fondos principalmente para la formación de mano de obra calificada, formación de mandos medios y en alguna medida apoya el subprograma de capacitación y formación de personal docente y administrativo de la institución, el cual indudablemente, su asignación presupuestaria es baja, por lo que al realizar análisis y conclusiones tendrán que ser tomadas en consideración para evitar errores de apreciación.

El 67% de centros y programas de capacitación, miembros del Siste-

ma, reciben su financiamiento a través del presupuesto estatal.

l. Por último, el 95% de los encuestados manifestó su interés por seguir perteneciendo al SINAFOC.

El dato es importante, si se toma en consideración que los objetivos propuestos, ninguno de ellos fue alcanzado en su totalidad.

3. Objetivo tres. "Optimizar el aprovechamiento de la capacidad instalada y de los recursos docentes en las unidades de capacitación"

Los resultados obtenidos son producto de la aplicación de los indicadores: 1.2; 1.3; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 5.2; 6.3; 6.4; 6.5; 6.7; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.7; 7.8; 7.9; 7.10 y 7.11 de los criterios de coordinación, recursos, ejecución, metodología y costos, los cuales se encuentran contenidos en el Cuadro No. 1, "Elementos de Evaluación" y demuestran lo siguiente:

a. Los registro de la Secretaría Ejecutiva indican que del total de 26 miembros del Sistema, al 31 de diciembre de 1983, solamente 18 centros han sido activos.

b. La participación de la Junta Directiva para dinamizar el aprovechamiento de recursos, no se tradujo en acciones concretas, por supuesto que las funciones asignadas a este ente, son interpretadas por la Secretaría Ejecutiva. La Junta Directiva muy poco pudo aportar sobre este aspecto. Sus respuestas en el cuestionario fueron muy escuetas.

c. La opinión de los centros y programas de capacitación, se contradicen en sus manifestaciones. Por ejemplo, el 57% en la pregunta 3,

contestaron que no habían recibido solicitudes para prestar asistencia técnica y asesoría para la preparación y ejecución de cursos.

Para poder dilucidar esta información se hizo necesario cruzar indicadores para recabar información precisa, y en función de ello se deduce: solamente el 43% de miembros del Sistema, recibieron entre 1 y 10 solicitudes de colaboración, un 38% de centros manifestó que no podría prestar colaboración con docentes.

Como elemento valioso se puede tomar en consideración, la alta probabilidad que existe en la mayoría de centros, para prestar colaboración. Consideramos que la labor de la Secretaría Ejecutiva deberá enfocarse hacia el fortalecimiento del Sistema a través de una comunicación directa con los centros.

d. Uno de los factores de medición de los logros del Sistema, lo constituye valorar el intercambio de docentes, respecto a lo que el 38% manifestó, es que no se tiene ninguna disponibilidad para prestar colaboración docente y un 38% que si tiene la posibilidad de hacerlo. Estos datos ponen de manifiesto que el Sistema no funcionó adecuadamente en su primer período.

e. En lo referente a la cantidad de horas prestadas por los docentes en su propia institución, es evidente el poco tiempo dedicado a la capacitación. En el 57% de los centros, los docentes prestan servicio entre 35 y 5000 horas. Analizando podemos inferir que quienes prestan sus servicios como docentes por 35 horas, son contratados por curso y el dato de 5000 horas es un dato no confiable.

f. En cuanto a la disponibilidad de prestar ayuda docente a otros

centros y programas, se manifiesta una división de opinión. Hay un 50% de los centros que puede brindar este tipo de apoyo y la otra mitad manifiesta imposibilidad para colaborar con el intercambio de docentes, las razones manifestadas por ellos son: tres de los centros de capacitación, miembros del Sistema, carecen de personal docente, dos centros fueron creados en diciembre de 1983 y por lo tanto carecen de docentes y los centros restantes manifestaron que sus docentes se encuentran ocupados a tiempo completo.

g. En aspectos de carácter administrativo, las posibilidades de prestarse mutuo apoyo, lo manifiesta un 14% de centros.

El valor que posee este ofrecimiento, es que puede ser la apertura necesaria para que el apoyo de esta naturaleza, pueda ampliarse más en el futuro, en la medida en que se fortalezca.

h. En cuanto a los aspectos relacionados al préstamo de salones de clase, el 48% manifiesta imposibilidad para prestarlos y un 24% está en la posibilidad de hacerlo, toda vez se establezcan horarios compatibles con sus compromisos.

i. En las mismas circunstancias se encuentra el préstamo de equipo de ayudas audiovisuales. A pesar de ser un elemento de manejo delicado, el 29% de los centros lo ha prestado y existe potencialmente, un 25% que puede prestarlo, ya que indicó que no les habían hecho el requerimiento. El 28% de los encuestados, manifestó la imposibilidad de prestarlo, ante todo obedeciendo a normas institucionales.

j. El Sistema Nacional de Formación y Capacitación, como ya fue indicado anteriormente, fue creado en el mes de octubre de 1982 y

suscribieron el Acta Constitutiva, 31 centros y programas.

Al 31 de diciembre de 1983, según listados oficiales, los miembros del Sistema se redujeron a 26 participantes, y a la Asamblea celebrada en noviembre de 1983, solamente asistieron 20 miembros.

Los resultados obtenidos, permiten expresar que el Sistema aún no satisface las expectativas de sus miembros.

4. Objetivo cuatro. "Recomendar metodologías alternativas que permitan a los diferentes centros de formación y capacitación; la sistematización para el desarrollo adecuado de cada uno de los elementos del proceso de capacitación. (Detección de necesidades, planificación y ejecución de cursos y evaluación)".

Para realizar el análisis del objetivo 4, se utilizaron los indicadores: 1.1; 1.2; 5.4; 6.1; 6.2; 6.3; 6.5; 6.6; 6.8 y 6.9; los cuales corresponden a los criterios de coordinación, ejecución y metodología. Estos criterios se pueden encontrar en el Cuadro No. 1, "Elementos de Evaluación".

a. La Junta Directiva y el INAP promovieron y ejecutaron siete cursos. Tres de ellos para personal técnico y cuatro para los Directores de los centros y programas de capacitación, miembros del Sistema.

El contenido de estos cursos se enfocó hacia: investigación de necesidades de capacitación, ejecución, evaluación y administración de cursos.

El promedio de asistentes fue de 18 personas por curso, todos miembros de una de las unidades de formación y capacitación del Sistema.

b. Los Directores de los diferentes centros coinciden en que el personal que participó en este tipo de actividades, ha cambiado sus procedimientos de trabajo.

Este fenómeno pone de relieve que para lograr cambios significativos en la administración pública, se hace necesario capacitar al personal que tiene poder de decisión.

c. Este tipo de eventos de especialización de personal de centros, es considerado por el 62% de los centros y programas, como beneficioso para el personal atendido y de impacto positivo para las actividades de cada uno de los centros.

d. Se evidencia cada vez más que se carecen de lineamientos que conlleven a normar el proceso de selección de participantes, existe una diversidad de criterios para aceptar cursillistas, y a la vez, existen unidades de capacitación que aceptan indiscriminadamente a los participantes, en desmedro de la calidad de los cursos programados.

e. Para la aprobación de cursos, hasta 1982, existe una gama de criterios; para unos centros el curso se aprueba con 51 puntos, otros son más rigurosos y de acusrdo al punteo obtenido, según una tabla, se le concede el crédito.

Todavía se otorgan créditos tales como: de asistencia, de participación, de aprobación y de capacitación.

5. Objetivo cinco. "Organizar un registro unificado de los recursos humanos que han participado en cursos de capacitación dentro y fuera del Sistema".

Las inferencias que a continuación se manifiestan, son producto de

la aplicación de los siguientes indicadores: 4.4; 6.10; 6.11 y 6.12, los cuales pertenecen a los criterios sobre administración y metodología. Los resultados son los siguientes:

a. La Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva coinciden en manifestar que no se logró establecer los mecanismos para crear el subsistema de registro de los recursos humanos capacitados dentro y fuera del SINAFOC.

E. Nivel de Propósito

Para tener una visión más clara de lo que significa el propósito, se puede añadir que el logro del mismo, está supeditado a que los diferentes objetivos se realicen en un porcentaje aceptable.

De la mayoría de ellos se ha realizado muy poco; dos de los objetivos no se abordaron en ninguna medida y en los tres restantes, el logro fue parcial.

Asimismo, la evaluación del propósito se fundamentó en los siguientes indicadores: 1.1; 1.2; 2.1; 3.1; 3.3; 3.4; 4.6; 5.2; 5.3; 6.6; 7.1 y 7.2; los cuales corresponden a los siguientes criterios: coordinación, planificación, recursos, administración, ejecución, metodología y costos. Los resultados obtenidos fueron:

a. Es alentador saber que ha disminuido considerablemente la duplicidad del esfuerzo realizado en aspectos de capacitación. Cada centro se ha preocupado de realizar tareas específicas que les competen.

Corresponde al 19% de los centros que respondieron la encuesta, la duplicidad de cursos, principalmente en la rama de administración.

b. La comunicación entre centro y centro es mucho más significati-

va que de Secretaría Ejecutiva a centros, y ello sin lugar a dudas, ha coadyuvado a que entre centros se soliciten colaboración para realizar tareas que no están dentro de su esfera de control.

c. La Secretaría Ejecutiva manifiesta que el 86% de los centros, apoyó las acciones de capacitación promovidas por la Junta Directiva y ejecutadas por el INAP.

d. En cambio los centros de capacitación manifiestan en un 81%, que no han hecho requerimientos para que les presten asesoría o asistencia técnica.

e. Se evidencia que el 67% de centros miembros del Sistema proveen oportunidades de actualización a sus docentes. Analizado al detalle, se puede inferir que son pocos los centros que conceden un tiempo prudencial a sus docentes para acudir a cursos de capacitación.

f. El incremento de clientela en cada uno de estos centros fue de carácter interno. No existió demasiada demanda externa para participar en los cursos programados.

g. El 71% de centros manifestó que no han prestado colaboración docente, ante todo porque no les ha sido requerida.

h. El 61% de los centros manifiesta que tienen disponibilidad para compartir instructores y la oferta es variable.

i. El 24% de los encuestados está en la disponibilidad de prestar salones de clase y equipo de ayudas audiovisuales.

j. El 38% de centros ha participado en las actividades programadas por el SINAFOC y un 9%, manifiesta que no tienen una relación formal con el Sistema.

k. El 62% manifiesta que el beneficio que ha dejado el SINAFOC es muy poco.

l. La Secretaría Ejecutiva manifiesta que hay necesidad de una mayor integración y comunicación entre los miembros del Sistema.

Durante el transcurso de 1983, solamente se editaron 3 Boletines Informativos, los cuales para 1984 se reducirán a dos por año y a la vez establecieron la Carta Informativa, la cual tendrá una mayor regularidad.

m. En cuanto a la conducta que manifiestan los distintos centros respecto al Sistema de comunicación intercentros, difiere del sistema que inicialmente se pensó con el SINAFOC, en el cual la Secretaría Ejecutiva fuera el eje de la comunicación.

n. De acuerdo a la opinión del Secretario Ejecutivo, los resultados no fueron del todo los esperados, y en realidad hay razón para afirmarlo, por cuanto que ha hemos analizado que los logros son parciales.

ñ. Durante el transcurso de 1983, los 26 centros lograron capacitar 7234 empleados públicos. Se carece de estadísticas anteriores para hacer comparación, pero se considera una cifra insignificante comparada con la cantidad de empleados públicos que, a febrero de 1983, ascendía a 150.000 funcionarios y empleados.

o. El 62% de centros manifestó que no tuvo ningún efecto sobre sus costos al pertenecer al SINAFOC.

Existen posibilidades para que los costos bajen, por cuanto que hay, aunque sea en mínima parte, disponibilidad para prestar colaboración con

docentes, salones de clase, equipo de ayudas audiovisuales; elementos que en un momento dado tienen un costo.

p. Ya quedó demostrado que durante 1983 no se definió ninguna clase de política que norme el desarrollo de recursos humanos y entre los centros y programas, no existen lineamientos comunes que guíen sus acciones.

q. En el plan general de trabajo del Sistema para el período 1983/1984, aprobado en Asamblea, no existen tampoco indicios que permitan inferir que se delimitará este tipo de acciones.

VII. EVALUACION, UNA EXPERIENCIA PERSONAL

La evaluación es un tema complejo, pero a la vez interesante, la mayor parte de las veces, los resultados de actividades de esta naturaleza se presentan en forma complicada, lo cual dificulta a un administrador la toma de decisiones.

Tomado desde este punto de vista, en nuestro aprendizaje sobre la materia, tratamos de enfocarla hacia el uso práctico de la evaluación, presentando un trabajo real, confiable e interpretable de inmediato.

En lo referente a la experiencia lograda a través de esta actividad evaluativa del Sistema Nacional de Formación y Capacitación, pudimos enfrentarnos a situaciones que plantean los textos relacionados con evaluación.

He aquí lo aprendido:

A. Imprevisión en la planificación

Al pretender evaluar al SINAFOC, pudimos darnos cuenta y relacionar a la vez las aseveraciones de que tener objetivos imprecisos es asegurarse de que los programas no producirán resultados.

En efecto, el primer plan de trabajo para el SINAFOC que se desarrolló en el transcurso de octubre 1982 a noviembre de 1983, nos correspondió formularlo y hoy que hemos tenido la oportunidad de evaluarlo, pudimos darnos cuenta que los objetivos sobre los cuales se planificaron y desarrollaron actividades, estaban planteados para lograrse a mediano plazo. No eran objetivos inmediatos.

En consecuencia, una de las actividades inmediatas para reencauzar el Sistema lo constituye la formulación de objetivos intermedios más cla

ros, identificando los indicadores que habrán de demostrar el logro de los objetivos en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Es evidente el desconcierto que provoca en el evaluador, encontrar un programa que contiene objetivos planteados con mucha vaguedad y que, además de su aparente formulación a corto plazo y su complementación a través de actividades específicas, no se han llevado a la concreción en el término de un año.

Pero no todo es negativo en el Sistema, se encontraron cinco objetivos y permitieron establecer criterios e indicadores de evaluación y a través del procedimiento seguido, concluir cuálés fueron sus logros.

Consideramos que hubiese sido peor encontrar un programa sin objetivos y que ello permitiera a una institución realizar gastos inútiles de recursos. En este momento es suscrptible establecer caminos alternativos de acción con la finalidad de recuperar la filosofía en la cual se sustenta el Sistema.

B. La evaluación, una amenaza

En otro orden de ideas, pudimos detectar en la actitud de algunos Directores y Jefes de centros y programas de capacitación, miembros del Sistema, que la evaluación se considera un instrumento amenazador.

La reacción primaria en varios de los encuestados fue el temor porque se les estaba aplicando a ellos y a su centro la evaluación. Ante esta situación ampliamos la información, manifestándoles la importancia de la participación de ellos para lograr la evaluación del Sistema como un todo y que la misma no era una aplicación específica a los centros y programas. Al explicárseles el funcionamiento del Sistema, en el cual

cada uno de sus componentes forma un eje o engranaje y que con su actuación impulsa o detiene al Sistema, eta ampliación de la información aclaró un poco la intención de la actividad y fueron más permeables para prestar su colaboración.

La idea inconsciente que se posee de la evaluación, se enmarca en la búsqueda de un culpable, a quién atribuirle el fracaso en el logro de los objetivos propuestos.

Evidentemente es necesario cambiar las reacciones de estos administradores, de manera que su idea de evaluación cambie para que se demanden: cuál es el plan más realista para el Sistema en el futuro y cuál debe ser el grado de compromiso que deben asumir para el desarrollo de las actividades. De esta manera la evaluación se constituye en un instrumento para ayudar al administrador, en el caso que nos ocupa, a los miembros del Sistema Nacional de Formación y Capacitación.

C. Procedimientos para evaluar

Al aplicar cada uno de los instrumentos diseñados a los diferentes niveles del Sistema, pudimos percatarnos, a través del diálogo establecido con los Directores y Jefes de centros y programas de capacitación, así como con los miembros de la Junta Directiva, que la entrevista dialogada deja mucha información de utilidad.

El cuestionario evidentemente enmarca el pensamiento del encuestador y las variables de evaluación reflejan los criterios personales de investigación del evaluador; por lo tanto, para obtener información más amplia y que se enmarque dentro del esquema establecido, la entrevista es más útil.

Por ejemplo, pudimos darnos cuenta que algunos Directores de centros temen que el Instituto Nacional de Administración Pública, adquiera más notoriedad y que ello lleve a la absorción de los diferentes centros y programas; otro problema que causa temor es el hecho que el Sistema gire alrededor del INAP por intermedio de la Secretaría Ejecutiva. Esta información aunque se plantee en cuestionarios, no tiene la riqueza de información que sólo se obtiene a través de la expresión verbal.

De acuerdo a la experiencia obtenida como Secretario Ejecutivo del Sistema, un procedimiento valioso, también de carácter evaluativo, es la observación.

D. Recursos

El procedimiento de aplicación de instrumentos nos tomó un mes y quince días. Habíamos previsto realizar la tarea en un mes. En consecuencia, siempre habrá necesidad de considerar una holgura prudencial para recuperar los instrumentos distribuidos.

E. Costos

En este sentido no hicimos previsiones y llegó el momento en que se afrontaron problemas para imprimir los cuestionarios, transporte y compra de insumos no programados.

F. La actualidad de la evaluación

A pesar de haber aplicado instrumentos con fines de evaluación formativa, el proceso ha aportado datos inherentes a aspectos de evaluación sumativa.

Desafortunadamente este trabajo de evaluación llegará tarde a las manos de la Junta Directiva del Sistema, ya que se planificó con fines de

adquisición de una experiencia, para sugerir modelos de evaluación aplicados a cualquier programa social o educativo. Es así como algunos datos aquí reportados serán obsoletos cuando se les provea a los Directivos del Sistema.

Esta circunstancia viene a apoyar el criterio de que un proceso evaluativo es ante todo, para tomar decisiones en el momento justo en que se precisa.

VIII. CONCLUSIONES

A. A nivel de criterios

1. Coordinación.

a. La Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva del SINAFOC, no celebraron reuniones de trabajo con los niveles superiores de la administración pública para orientar, coordinar y apoyar el desarrollo de los recursos humanos del Sector Público.

b. La comunicación y coordinación entre los diferentes centros y programas de capacitación, miembros del Sistema, es muy débil todavía.

c. El sistema de comunicación del SINAFOC, aún no ha permitido a la Junta Directiva, conocer los planteamientos de asesoría y asistencia técnica de los diferentes centros y prestarles así, la ayuda necesaria en el momento oportuno.

2. Planificación.

a. La Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva, no lograron formular políticas que regulen las actividades de capacitación en el Sistema.

b. Los planes de trabajo de los diferentes centros y programas de capacitación obedecen a los objetivos sectoriales e institucionales, no así a las políticas establecidas en un Plan Nacional de Desarrollo.

3. Recursos.

a. Los recursos humanos, materiales, económicos y físicos existentes en los diferentes centros y programas de capacitación, miem

bros del Sistema, no fueron aprovechados convenientemente.

b. Los diferentes miembros del Sistema tienen la disponibilidad para prestar servicios docentes, servicios administrativos, salones de clase y equipos audiovisuales, toda vez les sea requerido y negociadas las condiciones de préstamo.

4. Administración.

a. Los cambios contínuos en la Secretaría Ejecutiva, causaron un desfase en la planificación prevista.

b. Los diferentes centros y programas de capacitación, obedecen a lineamientos establecidos por sus propias autoridades ante la carencia de políticas generadas por el Sistema.

5. Ejecución.

a. El sistema de registro de personal capacitado intra y extra SINAFOC, no fue instituido.

b. El incremento o decremento de personal capacitado por el Sistema, no se pudo determinar por carecer de estadísticas anteriores.

c. La cantidad de personas capacitadas por la totalidad de centros y programas encuestados, es insignificante.

d. La mayor parte de personal capacitado por los miembros del Sistema, carece del poder de decisión para realizar cambios sustantivos en los procedimientos de trabajo ya instituidos en las dependencias donde prestan sus servicios.

6. Metodología.

a. Los diferentes centros y programas de capacitación, aplican di-

versas metodologías, lo que no permite uniformidad para seleccionar, capacitar, evaluar y promover capacitados.

7. Costos.

a. El costo de inversión promedio por curso que ejecutan los centros de capacitación es muy elevado, tomando en consideración la calidad y cantidad de personal capacitado.

b. Los recursos del Sistema no han sido adecuadamente aprovechados, a través de los cuales bajarían considerablemente los costos.

B. A nivel de objetivos

1. Objetivo uno.

a. La Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva, no generaron ninguna política preliminar sobre desarrollo de recursos humanos, la cual fuera susceptible de ser presentada, discutida y apoyada por los organismos de apoyo como lo son: Oficina Nacional de Servicio Civil; Dirección Técnica del Presupuesto; Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica y el Instituto Nacional de Administración Pública.

b. La Dirección de Formación y Capacitación del INAP, presentó un proyecto en el cual se sugería una política para el desarrollo de recursos humanos del Sector Público. El INAP no tomó ninguna resolución favorable al respecto.

c. La Oficina Nacional de Servicio Civil, durante el año 1983, planteó ante el Organismo Ejecutivo, una reforma a la Ley de Servicio Civil, la cual se refería entre otras modificaciones, la

creación de la carrera administrativa.

Esta gestión no fue generada por el SINAFOC, fue una iniciativa de ONSEC.

2. Objetivo dos.

a. Las actividades de capacitación que se realizaron en el período 1-octubre-82/15-noviembre-83, no tuvieron nexo alguno con el Plan Nacional de Desarrollo.

b. Los Organismos estatales previstos y anteriormente mencionados, no participaron en la formulación de políticas de desarrollo de recursos humanos para el Sector Público.

3. Objetivo tres.

a. La capacidad instalada dentro de los diferentes miembros del Sistema, no fue aprovechada al máximo.

b. Los servicios docentes fueron desaprovechados.

c. El objetivo tres se cumplió en mínima parte.

4. Objetivo cuatro.

a. Las actividades realizadas para lograr este objetivo, le dieron mayor consistencia en comparación con el nivel de logro alcanzado de los objetivos precedentes.

b. Las distintas actividades de capacitación desarrolladas por el INAP, a instancias de la Junta Directiva, permiten inferir que el objetivo cuatro fue alcanzado en un gran porcentaje.

5. Objetivo cinco.

Los esfuerzos para realizar este objetivo fueron reducidos a cero.

C. A nivel de propósito.

Partiendo del supuesto que el logro de los objetivos genera el logro del propósito, se evidencia lo siguiente:

1. Los objetivos 1, 2 y 5 no se lograron realizar.
2. El objetivo 3 fue escasamente abordado con actividades específicas.
3. El objetivo 4 se logró realizar de una manera aceptable.
4. El propósito del Sistema no fue alcanzado.

D. A nivel de Junta Directiva

1. La Junta Directiva se desintegró paulatinamente durante el transcurso del año 1983. Uno de sus miembros fue nombrado asesor del Ministerio de Finanzas Públicas, el Presidente de la Junta Directiva se ausentó de las reuniones con mucha regularidad y uno de sus vocales casi no demostró mayor interés por el trabajo.
2. Los miembros de la Junta Directiva que trabajaron permanentemente fueron solamente tres.
3. La Secretaría Ejecutiva sufrió en el transcurso de 9 meses, 3 cambios de responsables.

E. A nivel de Secretaría Ejecutiva

1. La Secretaría Ejecutiva fue tomada con ligereza por el INAP, durante 3 meses del año 1983, hizo recaer la responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva en otra persona a quien no se le relevaron sus funciones propias del cargo titular.
2. El actual Secretario Ejecutivo se le ha designado trabajo extraordinario por ausencia del titular del programa de Adiestramien-

to en el servicio. Se ha descuidado nuevamente las acciones del SINAFOC.

IX. RECOMENDACIONES

1. Investigar cuál fue el dictamen que emitió la Gerencia del INAP, ante el planteamiento de políticas sugeridas por la Dirección de Formación y Capacitación en febrero de 1983.
2. Formular políticas que permitan a los miembros del Sistema, homogenizar procedimientos metodológicos y coordinarlos con las instituciones y organismos del Estado que tienen competencia en el desarrollo de recursos humanos, para lograr su aval.
3. Estructurar un plan de trabajo en el cual se asignen responsabilidades concretas que deben desarrollar los diferentes centros de capacitación en función de las políticas que hayan logrado formular el SINAFOC y DIFOCA, las cuales a su vez, las hayan aprobado los organismos del Estado ya mencionados en este documento.
4. Organizar asambleas extraordinarias con los miembros del Sistema, con la finalidad de difundir las decisiones que se han tomado y lograr el respaldo de los centros para su complementación.
5. Fortalecer el trabajo inicial, relacionado con la formación de personal técnico de los centros, para asumir responsabilidades de investigación de necesidades de capacitación, programación, ejecución y evaluación de cursos.
6. Evaluar cuál es el resultado de los cursos impartidos al personal técnico y administrativo de los centros, el año pasado y conocer cuáles han sido los logros de los objetivos trazados en esa oportunidad.
7. Establecer los mecanismos que permitan el funcionamiento del sub-

sistema de registro de personal capacitado intra y extra sistema, y ponerlo en marcha.

X. BIBLIOGRAFIA

Bloom, Benjamín S. Evaluación del aprendizaje. Buenos Aires,
1975 Editorial Troquel, S. A. 4 v.

Drucker, Peter F. La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácti
1976 cas. Buenos Aires, Editorial El Ateneo. 550 pp.

de la Peña, Sergio. Evaluación de Programas de alfabetización fun
1971 cional. Pátzcuaro, Michoacán, México, CREFAL. 180 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Acta
1982 Constitutiva del SINAFOC. 4 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Elemen-
1983 tos para una política de capacitación de los recursos hu
manos del Sector Público. 17 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Estatu-
1983 tos del SINAFOC. 15 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Plan de
1981 Reunión Consultiva de Centros y Programas de capacita-
ción del Sector Público. 15 pp.

Guatemala. Decreto No. 25-80, del Congreso de la República. Ley
1981 Orgánica del Instituto Nacional de Administración Públi
ca. 33 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Plan de
1982 trabajo del SINAFOC. (1-octubre-82 / 15-noviembre 83).
12 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Resumen
1981 de la información recabada en centros y programas de ca-
pacitación del Sector Público. 217 pp.

Guatemala. Instituto Nacional de Administración Pública. Sistema
1982 Nacional de Formación y Capacitación de los recursos hu-
manos del Sector Público. 40 pp.

House, Ernest R. Supuestos fundamentales para los modelos de eva-
1982 luación. Universidad de Illinois. 29 pp. (a mimeogra
fo).

Lémus, Luis Arturo. Evaluación del rendimiento escolar. Buenos
1974 Aires, Editorial Kapelusz. 351 pp.

Maranhao, Herbert. Programación PERT/CPM. San Jose, Costa Rica, 1973 Instituto Centroamericano de Administración Pública. 115 pp.

Montaño, Agustín. Iniciación al método del camino crítico. México, 1979 Editorial Trillas. 178 pp.

Plutchik, Roberto. Fundamentos de investigación experimental. 1975 México, Editorial Harla. 295 pp.

UNESCO. Aspectos sociales y económicos del planeamiento de la Edu 1969 cación. París, Editorial Imprimerie Boudin. 275 pp

Weiss, Carol H. Investigación evaluativa. Métodos para determi- 1975 nar la eficiencia de los programas de acción. México, Editorial Trillas. 183 pp.

APENDICE A

Forma: EXTERNO/SECRETARIA

Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los recursos humanos del Sector Público. -SINAFOC-

I. Identificación

Nombre de la persona que respondió el cuestionario.

_____

Cargo que ocupa.

_____

II. INSTRUCTIVO

El presente documento es un prototipo, tiene como finalidad establecer un mecanismo de evaluación para beneficio del Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los recursos humanos del Sector Público, SINAFOC, y por ende el mejoramiento de la asistencia técnica y asesoría que puede proporcionar el sistema a sus asociados.

Su respuesta tiene valor formativo, por lo que mucho agradeceré su colaboración, proporcionando la información requerida.

III. Cuestionario

1. Según su criterio, hubo algún obstáculo que haya contribuido para no lograr una mayor realización de actividades conjuntas entre centros y programas de capacitación, miembros del SINAFOC?

2. Cómo evalúa las actividades que desplegó el SINAFOC, durante el año de 1983?

3. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de SEGEPLAN -Sector Desarrollo Administrativo-, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos en el Sector Público?

¿Cuáles fueron sus resultados?

4. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos y el establecimiento de la carrera administrativa?

¿Cuáles fueron sus resultados?

5. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de SEGEPLAN, Sector Educación, para definir políticas de desarrollo de recursos humanos en el Sector Público y la creación de la carrera administrativa?

_____

¿Cuáles fueron sus resúltados?_____

_____

6. Cuántas reuniones se lograron realizar con autoridades de la Dirección Técnica del Presupuesto, para lograr el apoyo y el incremento económico a los diferentes centros de capacitación?

_____

¿Cúales fueron sus resultados?_____

_____

7. Cuántas reuniones de lograron realizar con el Director de Formación y Capacitación del INAP, para la definición preliminar de políticas de desarrollo de recursos humanos del Sistema?

_____

¿Cuáles fueron sus resultados?_____

_____

8. El Plan general de trabajo que desarrollará el SINAFOC, durante 1983/1984.

   a. Contempla indicadores objetivamente verificables?

      Si No

      En caso de ser afirmativa su respuesta.

   b. Establece claramente el tiempo en que se lograrán los objetivos?

      Si No

   c. Establece la calidad del objetivos a alcanzar?

      Si No

d. Establece la cuantificación del objetivo?

Si No

e. Cuantificado en valores: Absolutos

Relativos

Porcentuales

9. Cuál ha sido el grado de apoyo que usted ha recibido del Instituto Nacional de Administración Pública, para desempeñar el cargo de Secretario Ejecutivo?

10. Cómo considera usted el intercambio de instructores, material de apoyo e instalaciones realizadas en el período 1982/1983, generado por el SINAFOC?

11. Según sus registros. Cuáles fueron los centros de capacitación que más apoyo prestaron al Sistema?

12. Cómo califica usted el Boletín Informativo?

13. La labor de calificación del recurso humano, técnico y administrativo que se desempeña en los centros de capacitación, iniciado por el SINAFOC. ¿Cómo lo considera usted?

14. Cuál ha sido el incremento de nuevos asociados al sistema, en relación con los suscriptores de 1982?

_____

_____

_____

15. Se logró establecer el sistema de registro de personal capacitado?

Si No

Si su respuesta es negativa, ¿Porqué?

_____

_____

_____

Si su respuesta es afirmativa. Hay disponibilidad de información para los miembros del SINAFOC que se encuentren interesados?

_____

_____

_____

Guatemala, Noviembre de 1983.

APENDICE B

Forma: EXTERNO/JUNTA DIRECTIVA

Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los recursos humanos del Sector Público. -SINAFOC-

I. Identificación

Centro o Programa de capacitación representado.

Puesto que ocupó en la Junta Directiva 1982/1983.

Cargo que ocupa en el centro o programa de capacitación el cual representó:

II. INSTRUCTIVO

El presente documento es un prototipo y tiene como finalidad, establecer un mecanismo de evaluación para beneficio del SINAFOC y por ende el mejoramiento de la asistencia técnica o asesoría que puede brindar el sistema a sus asociados.

Su respuesta tiene valor formativo, por lo cual agradeceré su colaboración, proporcionando la información requerida con la mayor veracidad posible.

III. Cuestionario

1. Para establecer políticas de desarrollo de recursos humanos con las instituciones responsables de la planificación nacional.

1.1. Cuántas reuniones celebraron con:

a. Dirección de Desarrollo Administrativo del Sector Público, SEGEPLAN?_____

b. Sector Educación, SEGEPLAN?_____

c. Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC?_____

d. Dirección Técnica del Presupuesto?_____

e. Dirección de Formación y Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública, INAP?_____

1.2. Según su criterio.

Cómo le parecieron las reuniones realizadas?

_____

1.3. Cómo le parecen las políticas que lograron establecer?

_____

_____

1.4. Estas políticas establecidas, están interpretadas en el Plan general de trabajo 1983/1984?

_____

_____

2. Asistió usted con regularidad a las reuniones programadas por la Secretaría Ejecutiva?

_____

_____

3. Cómo califica usted la calidad de estas reuniones?

4. La Junta Directiva, promovió en forma directa o indirecta la coordinación con otras instituciones afines para lograr los objetivos del Sistema?

5. Cómo considera usted la actuación de la Junta Directiva del Sistema. Cumplió con los objetivos para los cuales fue creada?

6. Considera usted que las políticas que eventualmente puedan estar contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Sector Desarrollo Administrativo, Sector Educación y la Ley de Servicio Civil, fortalezcan a los centros de capacitación para la ejecución de cursos?

7. El Plan general de trabajo aprobado en Asamblea. ¿Cree usted que sea efectivo para normar la capacitación en el Sector Público?

8. Cree usted que es factible planificar el desarrollo del recurso humano de las instituciones estatales, obedeciendo lineamientos normativos emanados del SINAFOC?

9. Cómo considera usted la actuación de la Junta Directiva del Sistema durante el período 1982/1983?

10. El envío de personal técnico-administrativo de los diferentes centros de capacitación a los diferentes cursos ofrecidos por el Sistema. ¿Le han inyectado un nuevo dinamismo a los procedimientos metodológicos de enseñanza-aprendizaje?

11. Cuál ha sido la participación de la Junta Directiva, para establecer el Sistema de registro de personal capacitado del Sector Público?

Guatemala, Noviembre de 1983.

APENDICE C

Forma: SECRETARIA EJECUTIVA/
CENTROS CAPACITACION

Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los recursos humanos del Sector Público. -SINAFOC-

I. Identificación

Centro o Programa de Capacitación

_____

Nombre del Director o Jefe del Centro

_____

Institución

_____

Nombre del Gerente o Director General

_____

Dirección del Centro

_____ Tels: _____

Nombre de la persona que respondió este documento

_____

Cargo que ocupa en el centro o programa de capacitación

_____

II. INSTRUCTIVO

El presente documento es un prototipo, tiene como finalidad establecer un mecanismo de evaluación para beneficio del SINAFOC y por ende el mejoramiento de la asistencia técnica o asesoría que su centro o programa puede recibir del Sistema.

Su respuesta tiene valor formativo, por lo que mucho agradeceré su colaboración, proporcionando la información requerida.

III. Cuestionario

1. De acuerdo a las características institucionales. ¿Realizan cursos de capacitación que por su naturaleza, corresponden a otro centro?

   Si No

   Si su respuesta es afirmativa. ¿De qué naturaleza?

   _____

   _____

2. En la ejecución de cursos para los cuales carecen del recurso técnico. ¿Han acudido a otros centros de capacitación para su complementación?

   Si No

   En caso de una respuesta afirmativa, enumere los cursos para los cuales han recibido colaboración externa.

   _____

   _____

3. Cuántas solicitudes de colaboración técnica y administrativa han recibido de otros centros de capacitación?

   _____

4. Cuál ha sido el canal de comunicación más frecuente que ustedes han establecido dentro de los miembros del Sistema?

   a. De centro a centro de capacitación.

   b. De Junta Directiva a centros de capacitación.

   c. De Secretaría Ejecutiva a centros de capacitación.

5. Cuántas personas que prestan servicio en su institución, participaron en los cursos programados por su centro de capacitación durante 1983?

   _____

6. Cuál es la disponibilidad de sus docentes para impartir cursos de capacitación en el área de su especialidad, en otras instituciones, en calidad de colaboración?

   a. Ninguna
   b. 30 horas/hombre anual
   c. 60 Horas/hombre anual
   d. Otro especifique_____

7. Cuál es el promedio de horas/docente que han prestado a otros centros de capacitación como colaboración durante 1983?

   _____

8. Cuál es el promedio de horas/docencia que prestan los docentes de su centro de capacitación al año?

   _____

9. Qué posibilidad existe para prestar apoyo administrativo/secretarial a otros centros de capacitación, en caso de ser requerido?

   a. Ninguna
   b. Tiempo completo por_____días hábiles
   c. Medio tiempo por_____días hábiles

10. Ha encontrado usted una respuesta inmediata a sus requerimientos de asistencia técnica o asesoría ante el SINAFOC?

    a. No hemos hecho ningún requerimiento.
    b. Hemos acudido al SINAFOC, pero no hemos encontrado respuesta positiva e inmediata.
    c. Hemos encontrado respuesta inmediata y adecuada a nuestros requerimientos técnico/administrativos.

11. Existen reqùisitos de admisión para los aspirantes a participar en los cursos programados por su centro o programa?

    Si No

    Si su respuesta es afirmativa, le ruego explicitar los requisitos exigidos:

    _____

12. Cuál es el promedio de aspirantes por curso?_____

13. Cuál es el promedio de aspirantes rechazados por no cumplir requisitos, en cada curso?_____

14. Cuál es el cupo máximo establecido por su centro de capacitación por curso?_____

15. Cuántos cursos han tenido que cancelar por no llenar el cupo mínimo de cursillistas, durante 1983?_____

16. Los docentes y personal administrativo de su centro de capacitación. Han tenido oportunidad de actualización durante 1983?

Si No

En caso de ser afirmativo. ¿Cursos de qué naturaleza?

_____

Cuántos técnicos?_____Cuántos administrativos?_____

17. Cuál es el promedio de horas/hombre utilizadas para actualizar a su personal docente y administrativo?_____

18. Los cursos de capacitación para docentes y personal administrativo de los centros miembros del SINAFOC, promovidos por la Junta Directiva del sistema, a usted le parecen:

a. Insustanciales, pero pueden mejorarse.

b. De beneficio para el personal capacitado y de impacto positivo para las actividades técnico-administrativas del centro.

c. Nuestro personal ha llegado a perder el tiempo por lo inadecuado de los contenidos y larga duración de los cursos.

19. Han utilizado las oportunidades de capacitación que ofrecen los miembros del SINAFOC por medio del Boletín Informativo?

Si No

a. No tenemos noticia de este tipo de oportunidades de capacitación.

b. Carecen de interés para nuestro personal.

20. Cuántas personas han enviado a estas oportunidades de capacitación ofrecidas?_____

21. Ha notado usted algún cambio significativo en los procedimientos de trabajo en las personas que ha enviado a recibir cursos en otros centros de capacitación, incluyendo la capacitación que ustedes ofrecen?

    a. No se han observado cambios significativos.

    b. Han habido cambios significativos.

    c. No existen posibilidades de aplicar nuevas técnicas en los procedimientos de trabajo ya establecidas.

22. En caso de ser requerida su colaboración por otros centros de capacitación. Cuál es la disponibilidad de prestar salones de clase?

    a. Ninguna

    b. Tiempo completo por más de 30 días

    c. Tiempo completo hasta por 30 días

    d. Tiempo completo por 15 días

    e. 4 horas diarias por 30 días

    f. 4 horas diarias por 15 días

    g. Otro horario. Especifique:_____

23. Han prestado su equipo audiovisual a otros centros de capacitación?

    Si No

    a. No nos ha sido requerido.

    b. Es norma institucional no prestar el equipo.

24. Para la planificación de las actividades de capacitación del centro. Han recibido lineamientos que orienten el esfuerzo de capacitación?

    Si No

    En caso afirmativo. ¿De quién la han recibido?

    a. De las autoridades superiores de la institución.

b. Del Director del centro de capacitación en función de la política institucional

c. Del Director del centro de capacitación en función de las directrices emanadas del SINAFOC.

d. No existen directrices de capacitación.

25. Los lineamientos para la planificación del desarrollo de los recursos humanos emanados del SINAFOC. ¿Han contribuido para enfocar la capacitación hacia el logro de los objetivos sectoriales e institucionales?

a. No se ha recibido ningún lineamiento orientador.

b. Se han recibido lineamientos pero no responden a los intereses sectoriales e institucionales.

c. Se han recibido lineamientos y responden a los objetivos sectoriales e institucionales.

26. Ha experimentado su centro de capacitación un aumento de la clientela atendida durante 1983?

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta. ¿Qué tipo de cliente la?

a. Institucional

b. Extra institucional

c. Ambas.

27. Cuántas personas que prestan servicio en otras instituciones participaron en los cursos programados por su centro en 1983?

_____

28. Considera usted que la colaboración, asistencia técnica o asesoría recibida del SINAFOC, ha coadyuvado a bajar los costos en materia de capacitación en su centro?

Si No

Porqué?_____

_____

29. Cuál es la asignación prespuestaria global de su centro de capacitación anualmente?_____

30. Cuál es el costo promedio de cada uno de sus cursos programados e impartidos?_____

31. Cuenta su centro de capacitación con financiamiento externo?

    a. Si, donación Monto_____

    b. Si, préstamo Monto_____

    c. No.

32. Cuál ha sido el grado de comunicación entre su centro de capacitación y la Junta Directiva del SINAFOC?

    a. No hemos recibido ninguna información durante el año.

    b. Hemos recibido información esporádicas veces.

    c. Hemos recibido información periódica y suficiente.

33. Cuál ha sido el grado de comunicación entre su centro de capacitación y otros centros afines que pertenecen al SINAFOC?

    a. No hemos establecido ningún grado de comunicación con otros centros.

    b. Hemos mantenido una comunicación adecuada con la mayoría de ellos.

    c. Hemos establecido comunicación y coordinación con algunos de ellos.

34. Qué beneficios ha obtenido su centro de capacitación al pertenecer al SINAFOC?

    Ninguno Muy poco Muchos

    Especifique su respuesta:_____

    _____

    _____

35. Considera usted que ha aumentado la demanda a su centro de capacitación en aspectos de:

    a. Asistencia técnica
    b. Asesoría
    c. Ejecución de cursos específicos
    d. Admisión de cursillistas en nuestros cursos
    e. Ninguno de los anteriores.

36. Cuentan ustedes con procedimientos de evaluación del desempeño docente?

    Si No

    Cuáles son sus procedimientos:_____

    _____

37. Su centro de capacitación. Está en disponibilidad de continuar perteneciendo al SINAFOC?

    No, porque:_____

    _____

    Si, porque:_____

    _____

    _____

Guatemala, Noviembre de 1983.