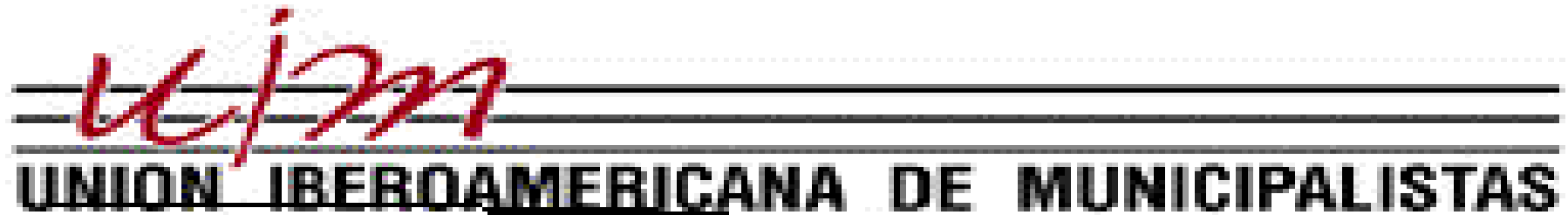


# PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE IBEROAMÉRICA. INFORME U.I.M.



Investigación sobre Modernización y Capacitación  
Avance de resultados  
Congreso UIM, Santo Domingo, octubre 2002

# Equipo investigador

Federico Castillo

Juan Antonio Varona

Francisco Gil

Pilar Daureo

Manuel Martínez

Angel Barrasa

Clemente Talavera



Santo Domingo, octubre 2002

**DELPHI**

**CUESTIONARIO 1**

**DESAFÍOS**

**PLAZOS:**

- .Corto
- .Medio
- .Largo

**MEDIDAS**

- .Capacitación
- .Modernización

**Temas debate**

**DESAFÍOS**

**PLAZOS:**

**.Corto**

**.Medio**

**.Largo**

**MEDIDAS**

**.Capacitación**

**.Modernización**

**Temas debate**

**ELABORACIÓN  
CATEGORÍAS  
por analistas**



**ELABORACIÓN  
CATEGORÍAS  
por analistas**

**Finanzas locales**

**Régimen Jurídico**

**Actitudes-Estilos políticos**

**Políticas Municipales y Desarrollo**

**Fortalecimiento Institucional y Gobierno**

**Gestión**

**Modernización**

**Política General**

**Política Social y Cultural**

**Recursos Humanos**



Santo Domingo, octubre 2002

**Finanzas locales**

**Régimen Jurídico**

**Actitudes-Estilos políticos**

**Políticas Municipales y Desarrollo**

**Fortalecimiento Institucional y Gobierno**

**Gestión**

**Modernización**

**Política General**

**Política Social y Cultural**

**Recursos Humanos**

**DELPHI**

**CUESTIONARIO 2**

**VALIDACIÓN  
de CATEGORÍAS  
por expertos**

*U/M*

Santo Domingo, octubre 2002

## CUESTIONARIO 1

### DESAFÍOS

#### PLAZOS:

- .Corto
- .Medio
- .Largo

### MEDIDAS

- .Capacitación
- .Modernización

### Temas debate

## CUESTIONARIO 2

Finanzas locales

Régimen Jurídico

Actitudes-Estilos políticos

Políticas Municipales y Desarrollo

Fortalecimiento Institucional y Gobierno

Gestión

Modernización

Política General

Política Social y Cultural

Recursos Humanos

## ANÁLISIS

RESUL-  
TADOS

**RESUL-  
TADOS**

# DESAFÍOS

Principales

Finanzas locales 

Régimen Jurídico

Actitudes-Estilos políticos 

Políticas Municipales y Desarrollo

Fortalecimiento Institucional y Gobierno

Gestión

Modernización 

Política General 

Política Social y Cultural

Recursos Humanos



Santo Domingo, octubre 2002

**RESUL-  
TADOS**



Santo Domingo, octubre 2002

**RESUL-  
TADOS**

**DESAFÍOS**

Categorías y subcategorías

**Política General**

**Descentralización**

**Cooperación**

**Desarrollo Municipal y  
Políticas Municipales**

**Desarrollo**

**Medio Ambiente**

**Infraestructuras**

**Servicios Públicos**

**Políticas Sociales y  
Culturales**

**Empleo**

**Rentas**

**Salud**

**Educación**



Santo Domingo, octubre 2002

**TECNICA DELPHI:**

**75 expertos**

**T. G. N.:**  
**72 expertos.**

**ENCUESTAS:**  
**168 expertos.**

**LA OPINIÓN DE LOS ACTORES OBTENIDA  
A TRAVÉS DE TRES TÉCNICAS:**



Santo Domingo, octubre 2002

OBJETIVO

MEDIDAS

CRÍTICAS

Reflexiones sobre  
MODERNIZACIÓN



Santo Domingo, octubre 2002

## OBJETIVO

- Es necesaria
- Desburocratizar
- Dar mejor atención
- Dar respuestas a demandas
- Fortalecer las Instituciones

## Reflexiones sobre MODERNIZACIÓN

IMPLICACIÓN

CAPACITACIÓN

PLANIFICACIÓN

PARTICIPACIÓN

RECURSOS

Cómo hacer para  
fortalecer las Instituciones



Santo Domingo, octubre 2002

CAPACITACIÓN

Conocer NECESIDADES

Intercambiar EXPERIENCIAS

ASESORÍA

CONCIENCIAR

Actuación futura de la

**CAPACITACIÓN**

**GESTIÓN RR.HH.**

**MODERNIZACIÓN**

**EL PAPEL DE LA UIM**

**CONTENIDO DE LA ENCUESTA**

**•NECESIDADES POR MATERIAS**

**•NECESIDADES DIRECTIVOS**

**• ¿POLÍTICAS ADECUADAS?**

**• ¿ ADECUADA PLANIFICACIÓN Y  
GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN?.**

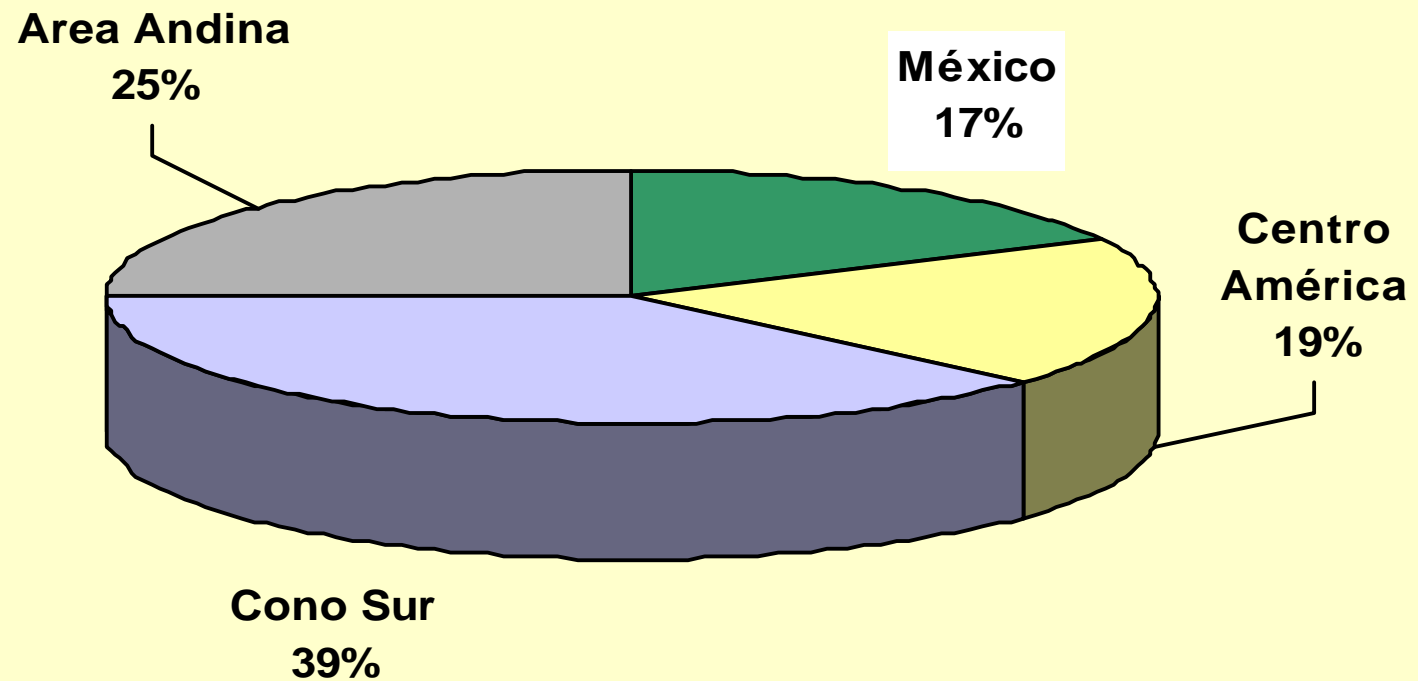
**•PROCESOS Y EXPERIENCIAS**

**•APLICACIÓN DE LAS MODERNAS  
TÉCNICAS DE GESTIÓN**

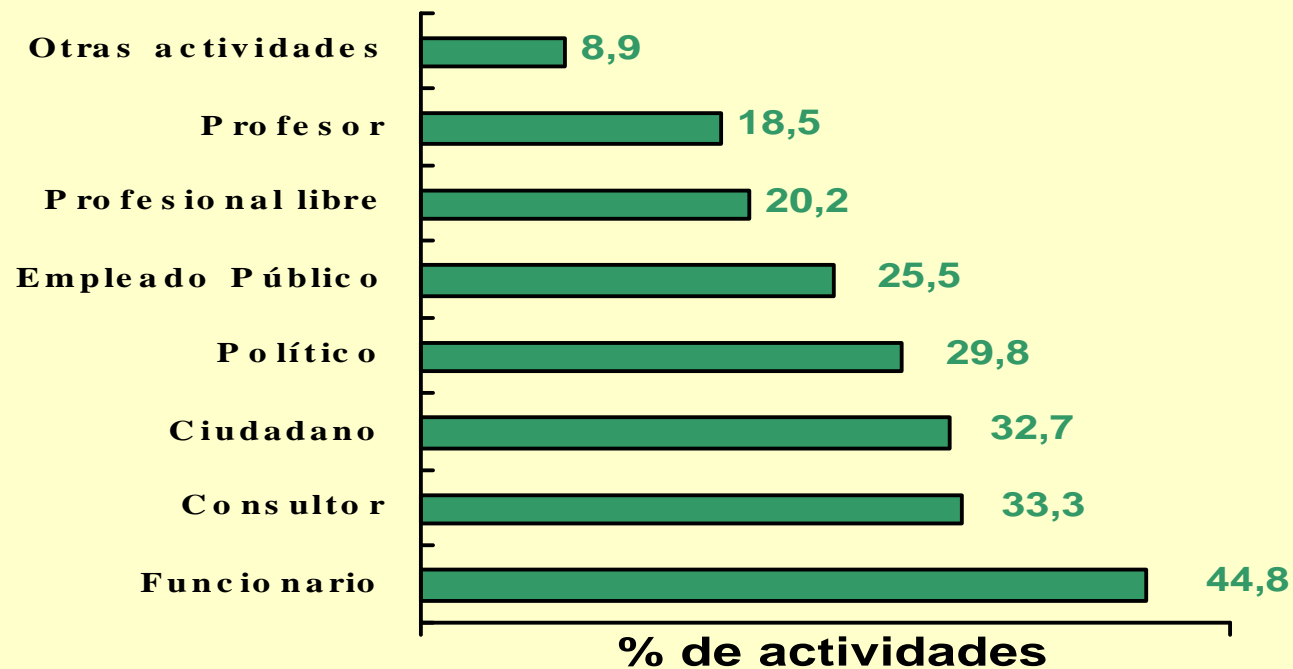


Santo Domingo, octubre 2002

# ZONAS GEOGRAFICAS



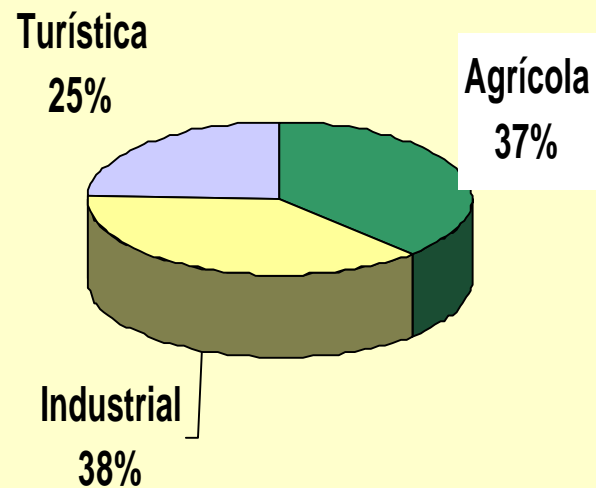
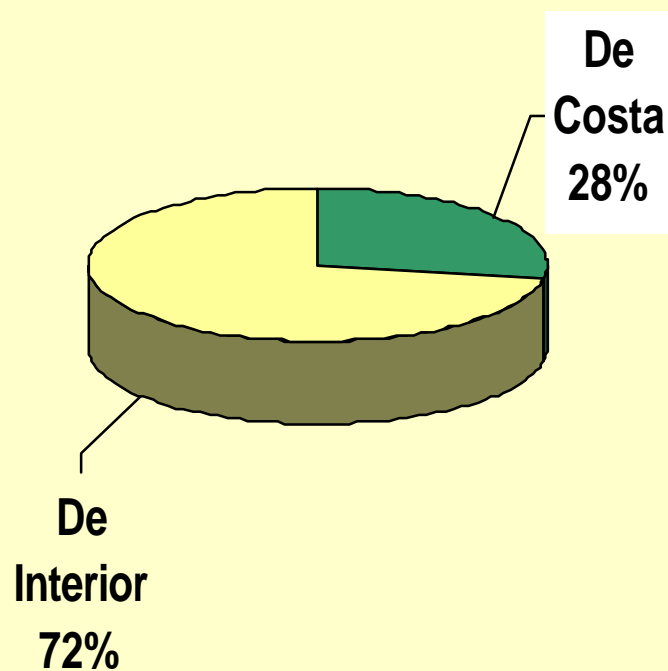
# ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR LOS ESPECIALISTAS QUE HAN RESPONDIDO LA ENCUESTA



*U/M*

Santo Domingo, octubre 2002

# ACTIVIDAD PRINCIPAL Y SITUACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD



Santo Domingo, octubre 2002

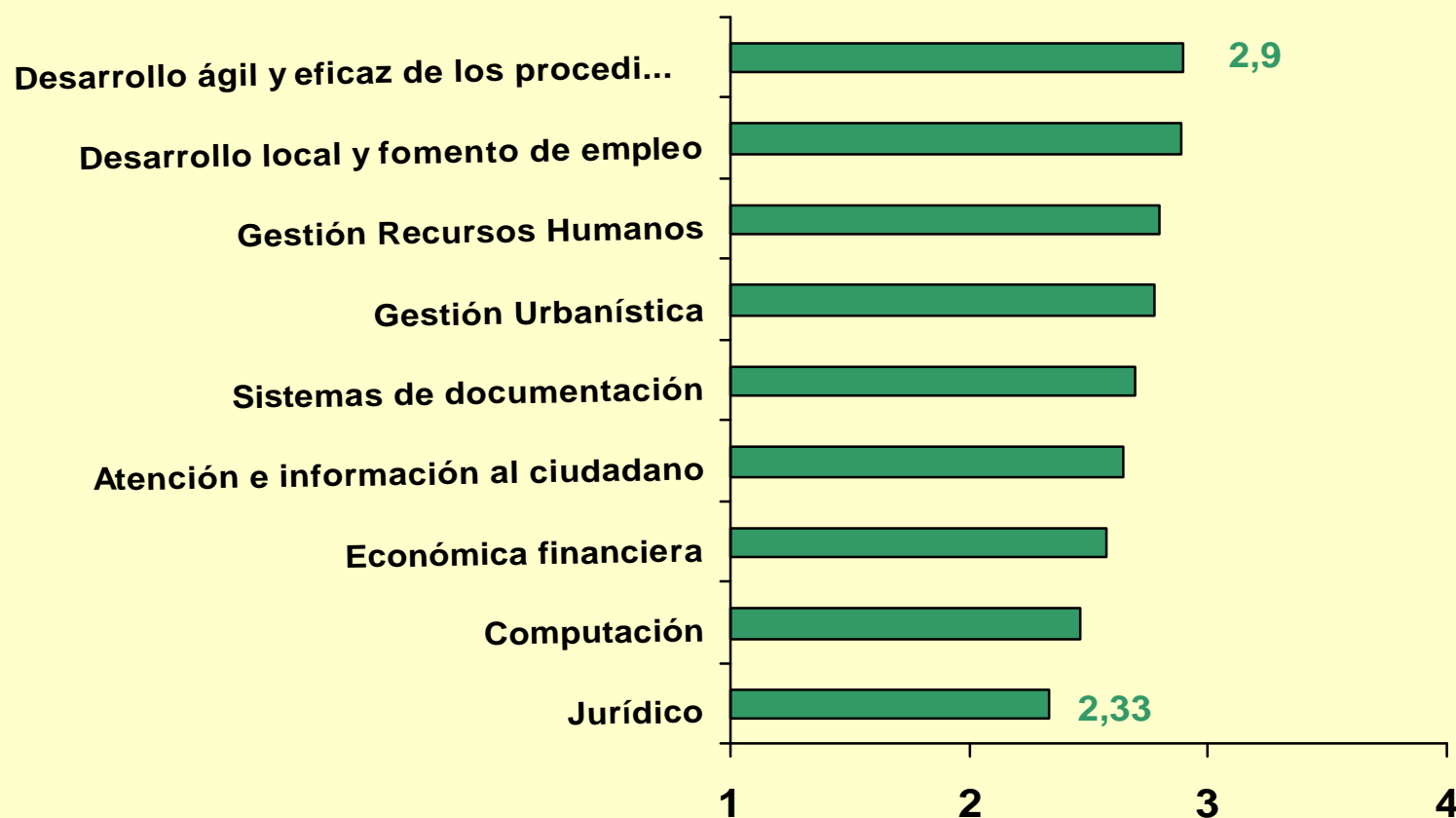
## NUMERO DE MUNICIPALIDADES DE IBEROAMERICA Y SUS TRAMOS DE POBLACIÓN Y LOS DATOS DE LAS MUNICIPALIDADES ENCUESTADAS.

• Tramos de pob.	Núm. Mun.	% del total	% munic. Encu.	Nº encu.
• Menos de 5.000 h.	4.475	30,93%	6%	10
• De 5.000 a 25.000 h.	6.848	47,34%	17,5%	29
• De 25.000 a 100.000 h.	2.508	17,34%	32,6%	54
• De 100.000 a 500.000 h.	563	3,89%	17,5%	29
• Mas de 500.000 h.	71	0,49%	26,4%	44
• Totales	14.464	100%	100%	166



Santo Domingo, octubre 2002

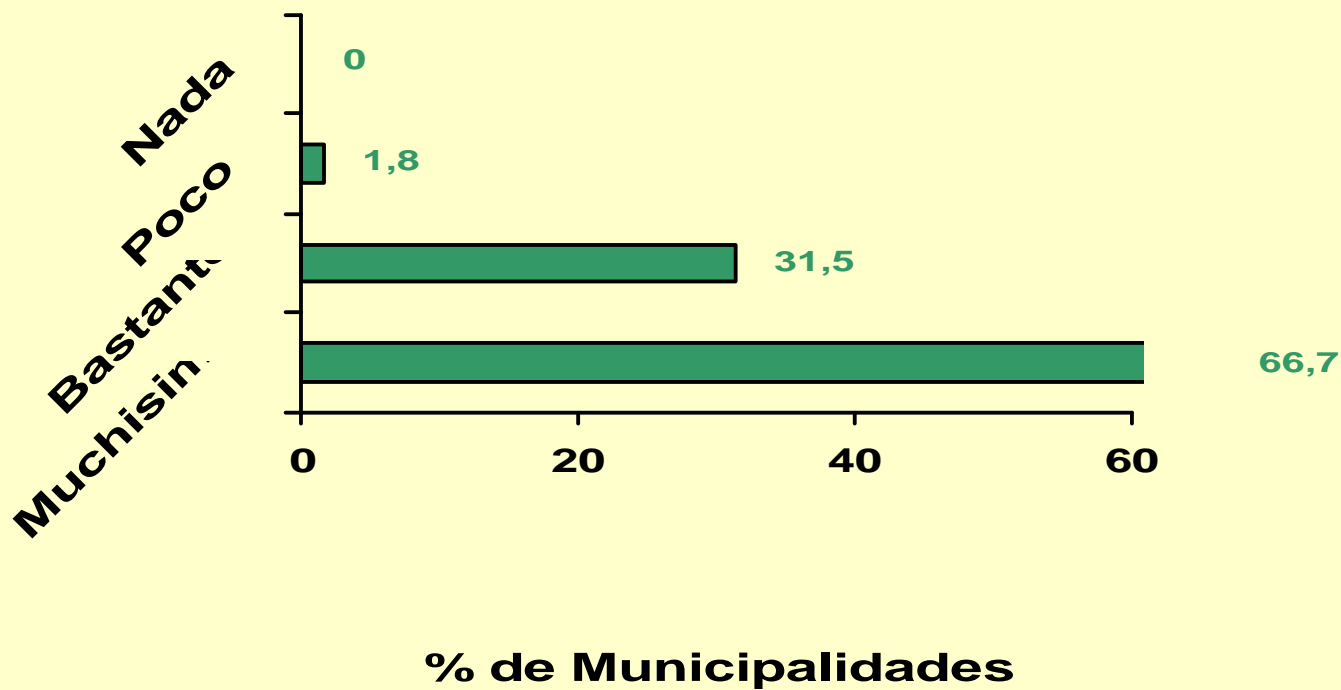
# INADECUACIÓN MEDIA DE ÁREAS MUNICIPALES.



*U/M*

Santo Domingo, octubre 2002

# LA CAPACITACIÓN PUEDE CONTRIBUIR POSITIVAMENTE A LA MODERNIZACIÓN Y MEJORA DE LA MUNICIPALIDAD

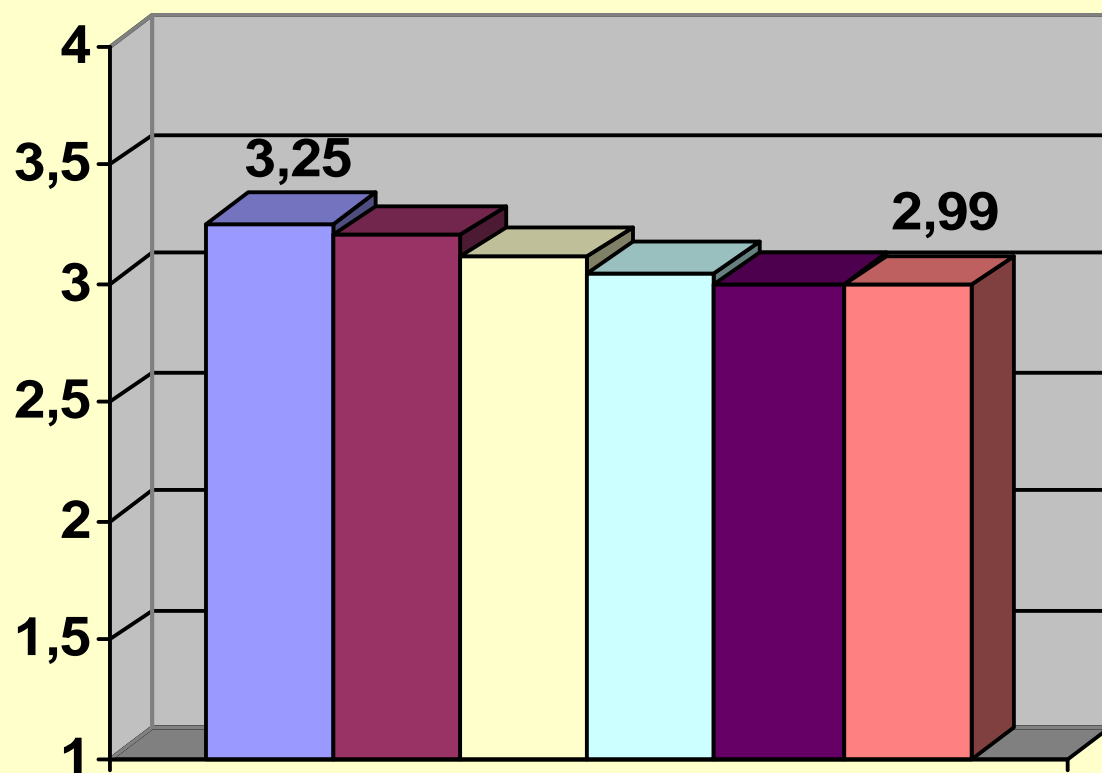


Santo Domingo, octubre 2002

# AREAS EN LAS QUE SE CONSIDERA MÁS NECESARIA LA CAPACITACIÓN.

- PROMOCIÓN ECONOMICA Y DESARROLLO LOCAL.
- MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.
- MEDIO AMBIENTE Y URBANISMO.
- HABILIDADES DIRECTIVAS.
- AREA ECONOMICA.
- REGIMEN JURIDICO-ADMINISTRATIVO.

# NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN MODERNIZACIÓN

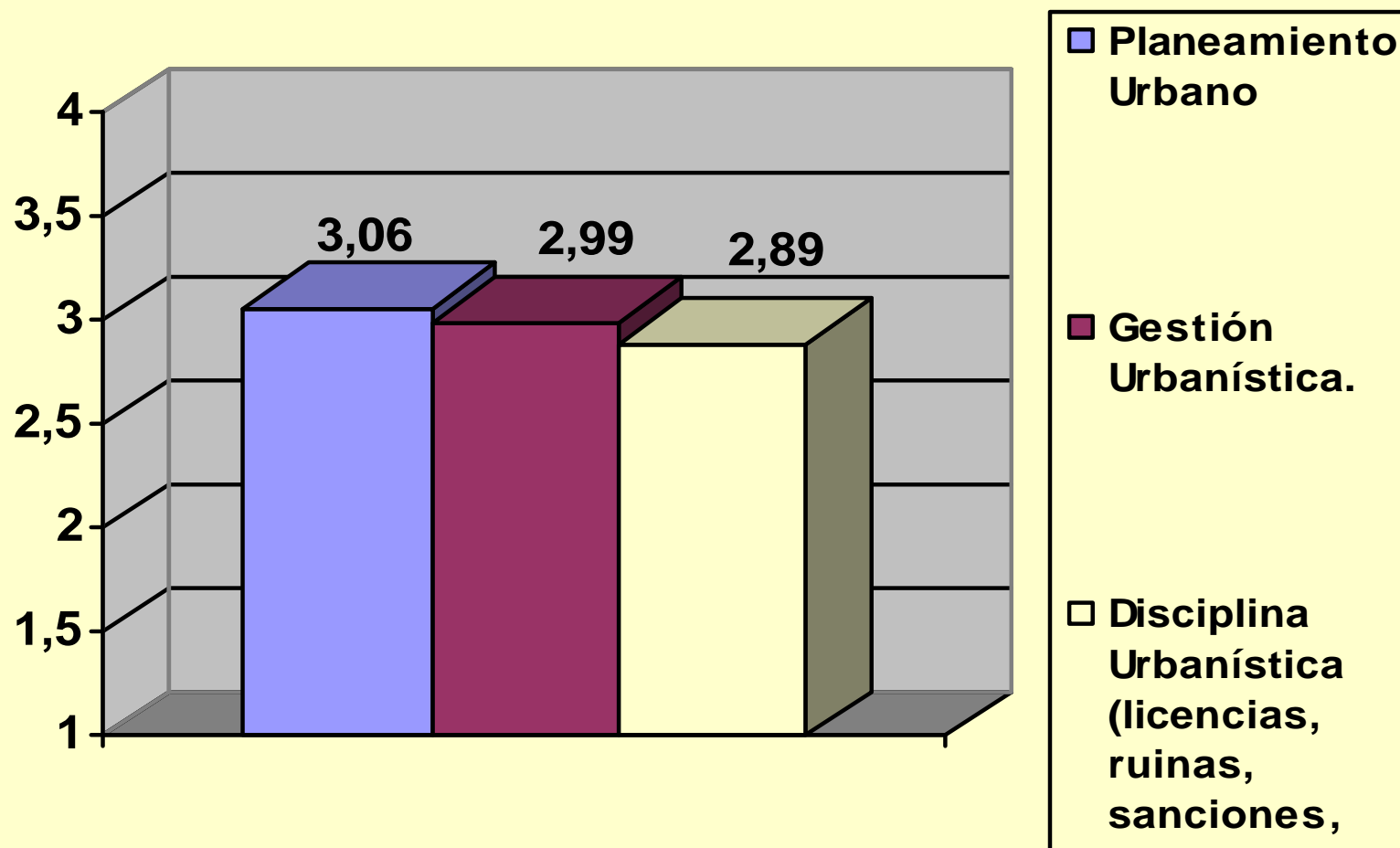


- Calidad en la Administración y en los Servicios Públicos
- Planificación estratégica
- Atención e información al ciudadano
- Marketing público
- Participación Ciudadana
- Técnicas de Organización



Santo Domingo, octubre 2002

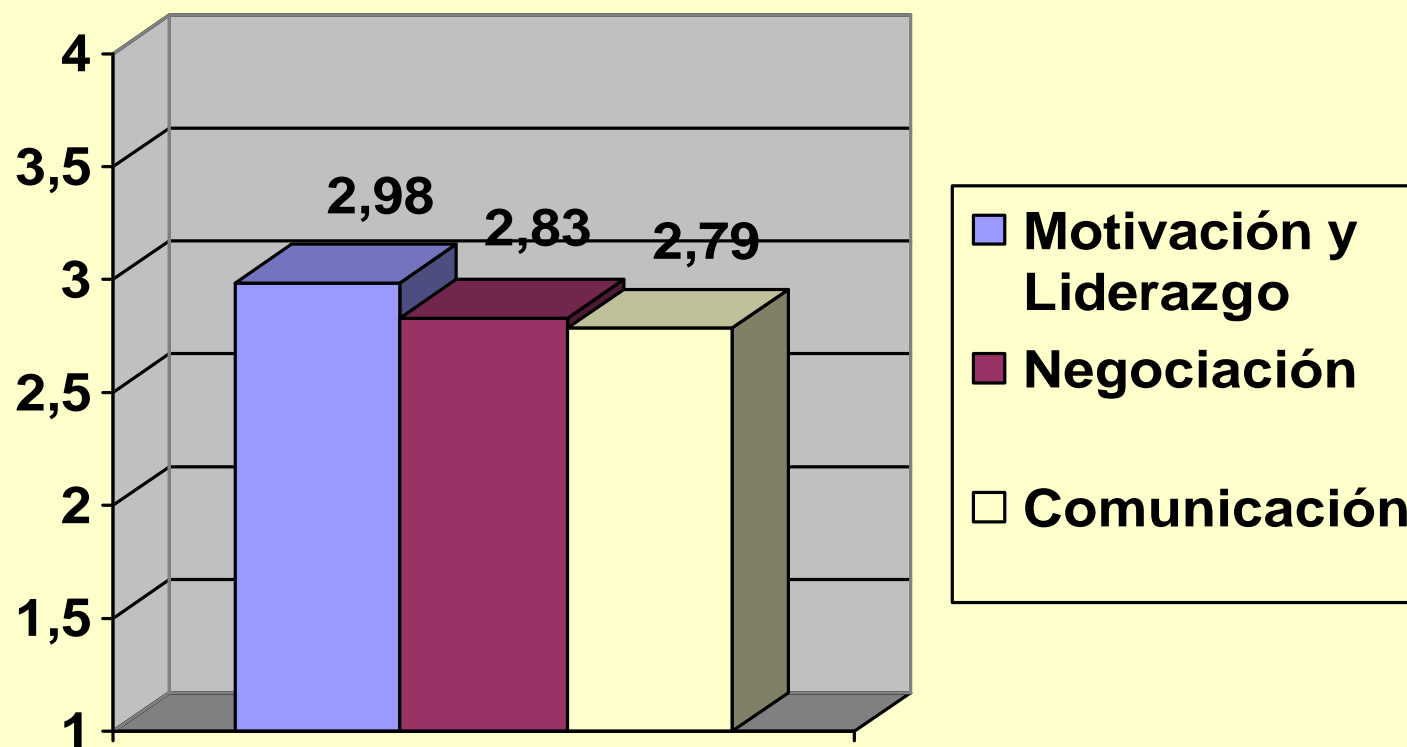
# NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN URBANISMO



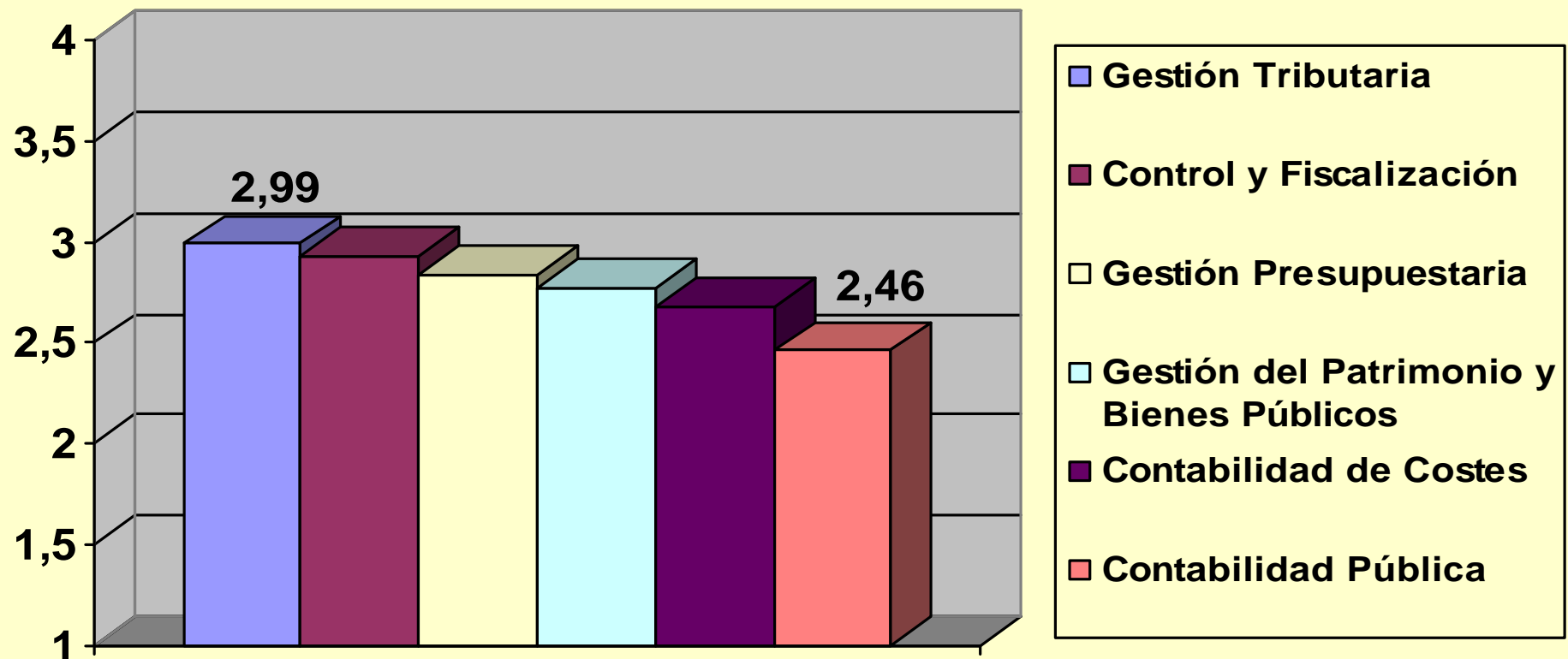
*U/M*

Santo Domingo, octubre 2002

# NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS

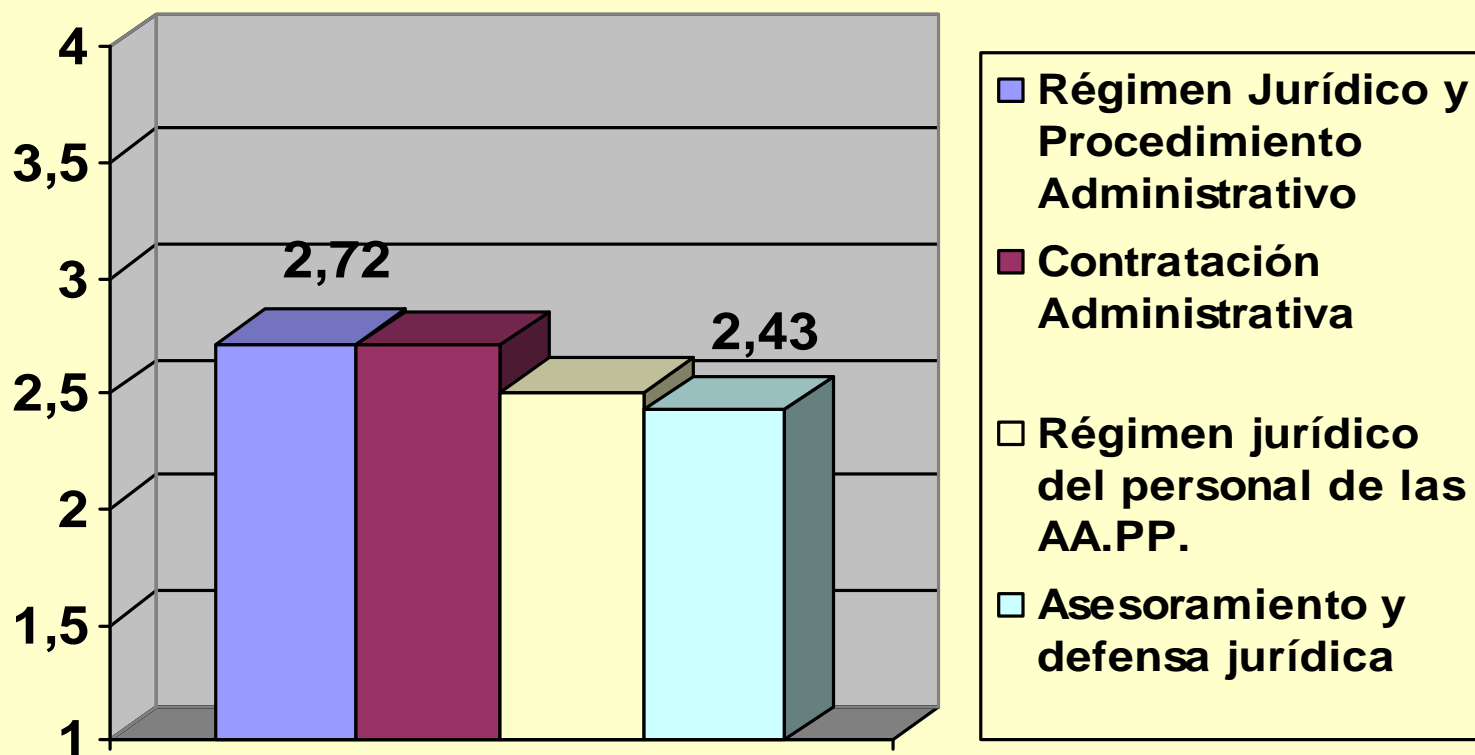


# NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL AREA ECONOMICA

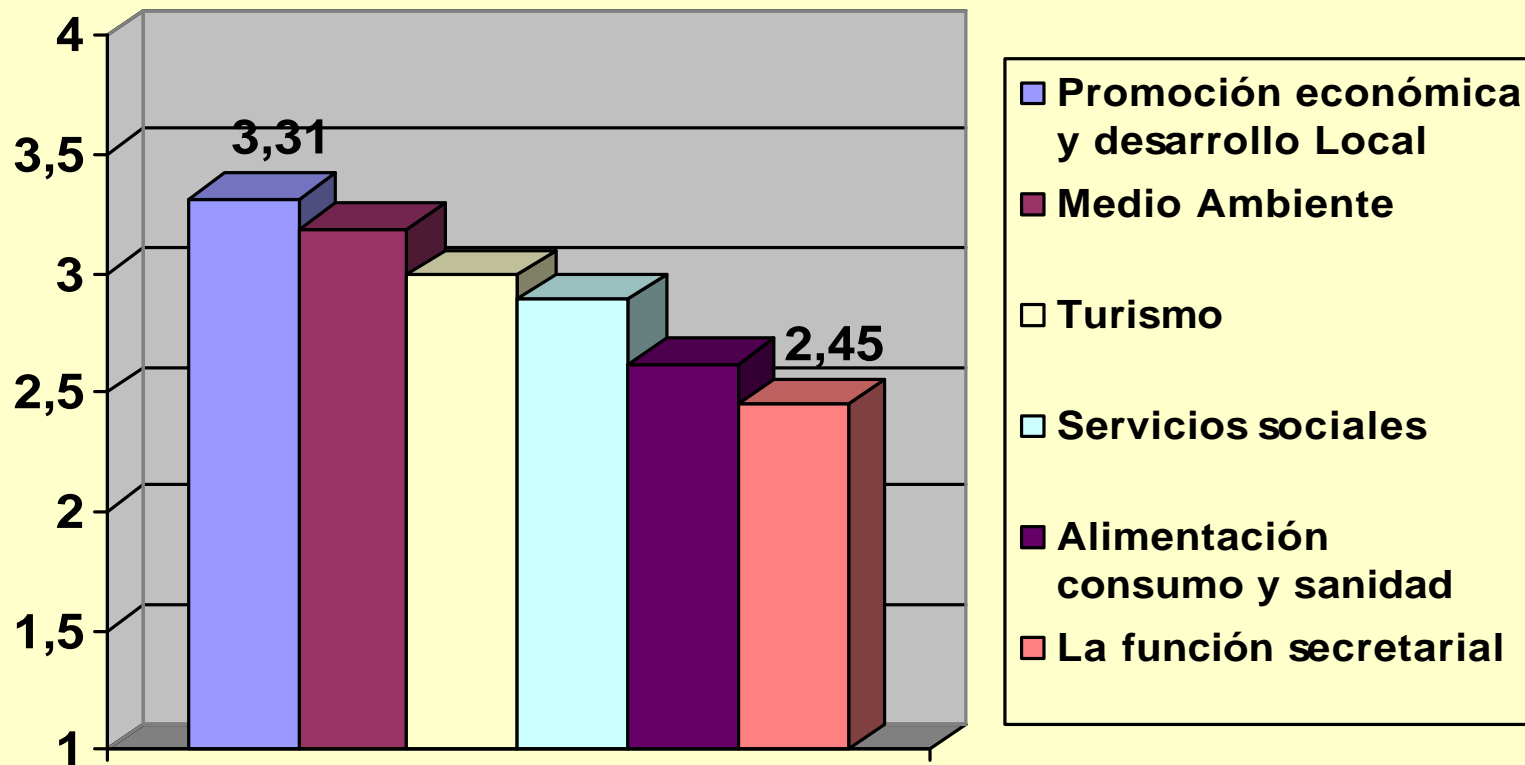


Santo Domingo, octubre 2002

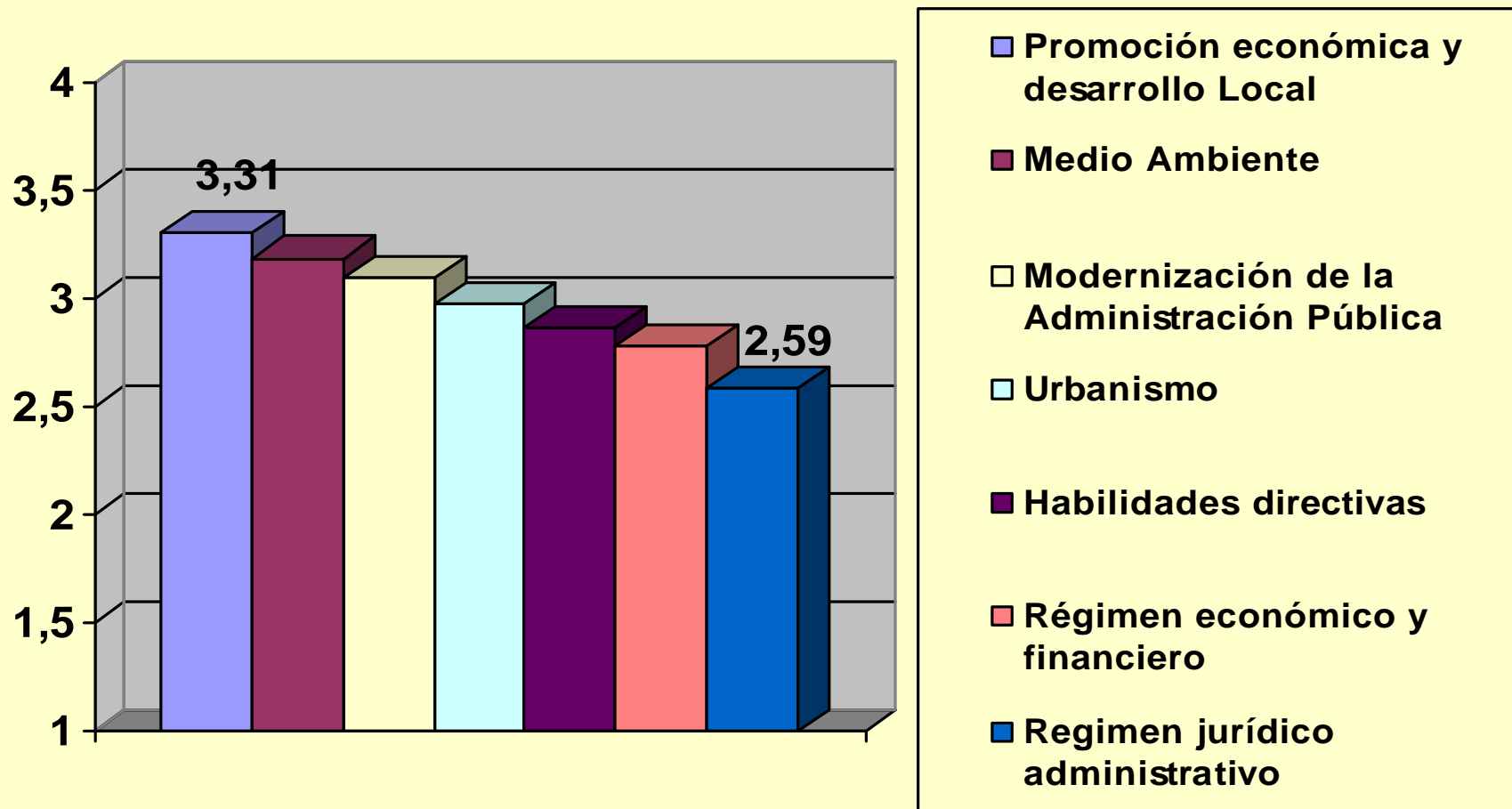
# NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN REGIMEN JURÍDICO



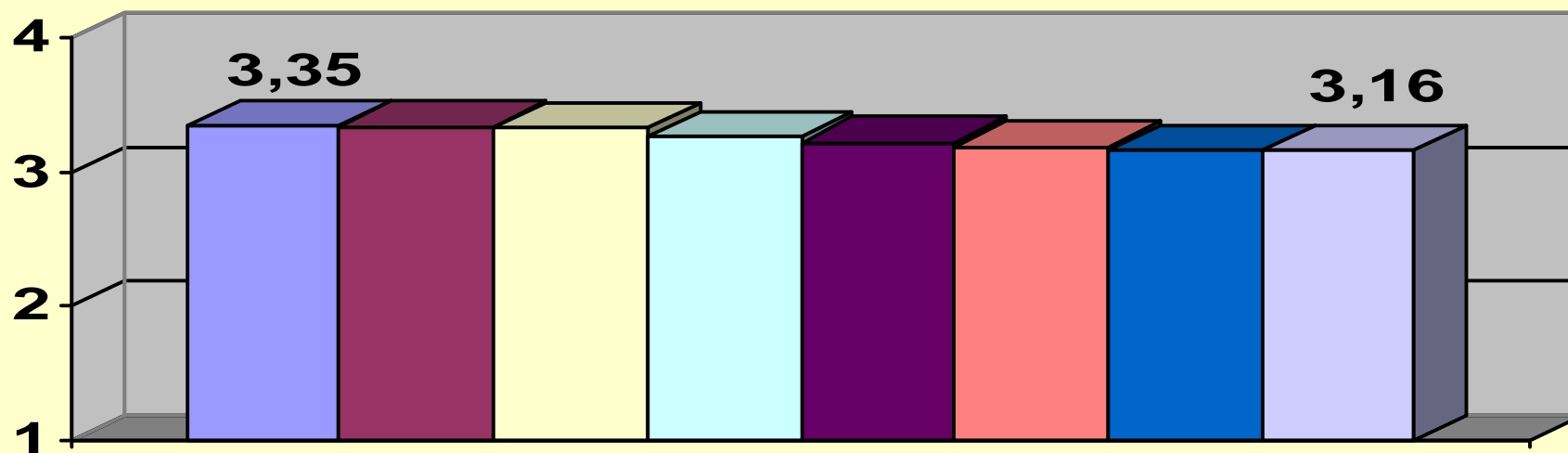
# NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN OTRAS AREAS



# NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

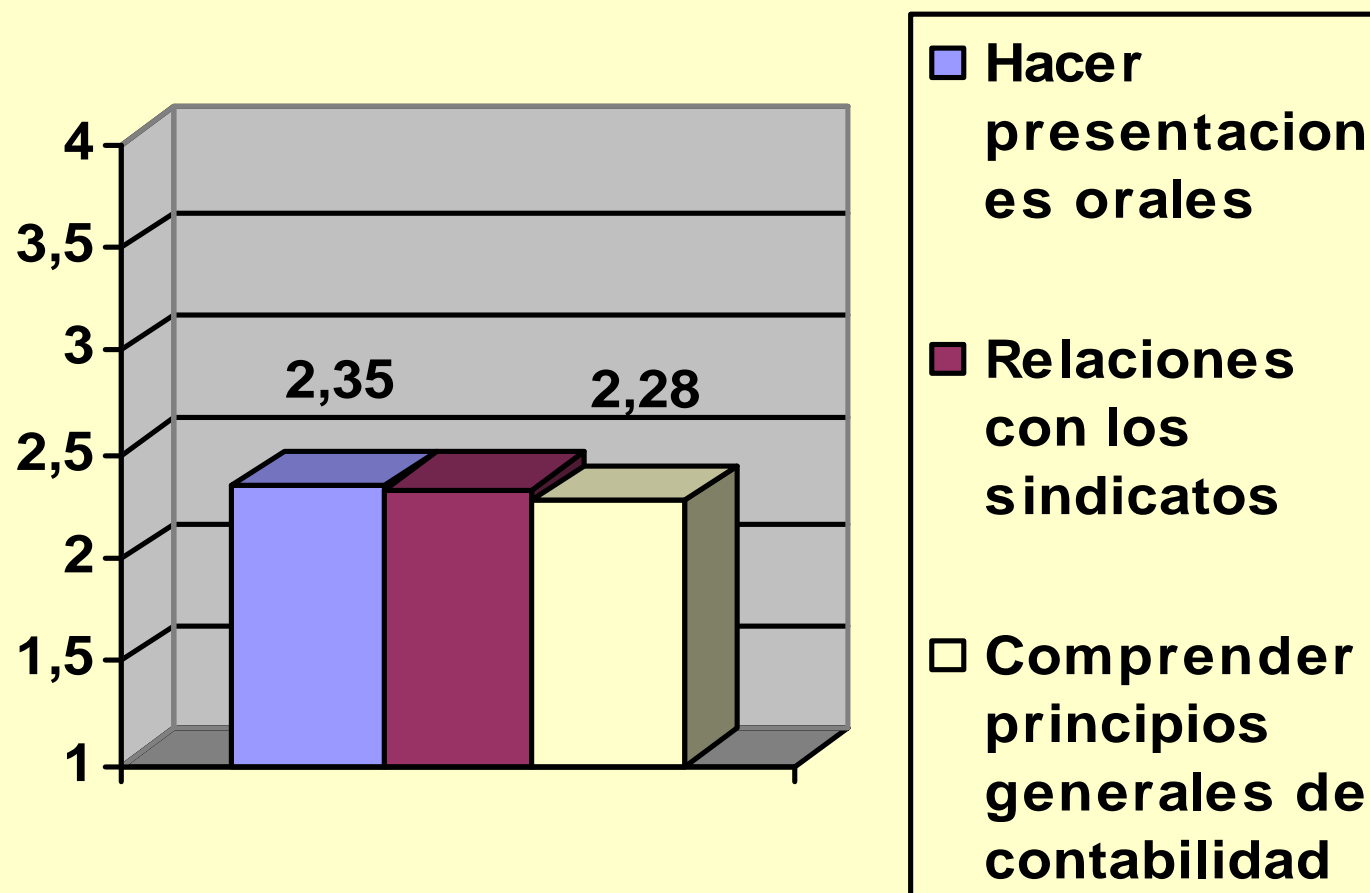


# HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS QUE LOS DIRECTIVOS DEBEN SER CAPACITADOS MÁS.



- Cuantificar resultados y medir el rendimiento.
- Rediseñar y mejorar los procesos de trabajo
- Conocer el proceso de modernización y la importancia de la Calidad .
- Fijar objetivos.
- Planificar y desarrollar la ejecución de un proyecto de trabajo
- Motivar al personal.
- Contribuir a la planificación estratégica.
- Planificar los recursos humanos

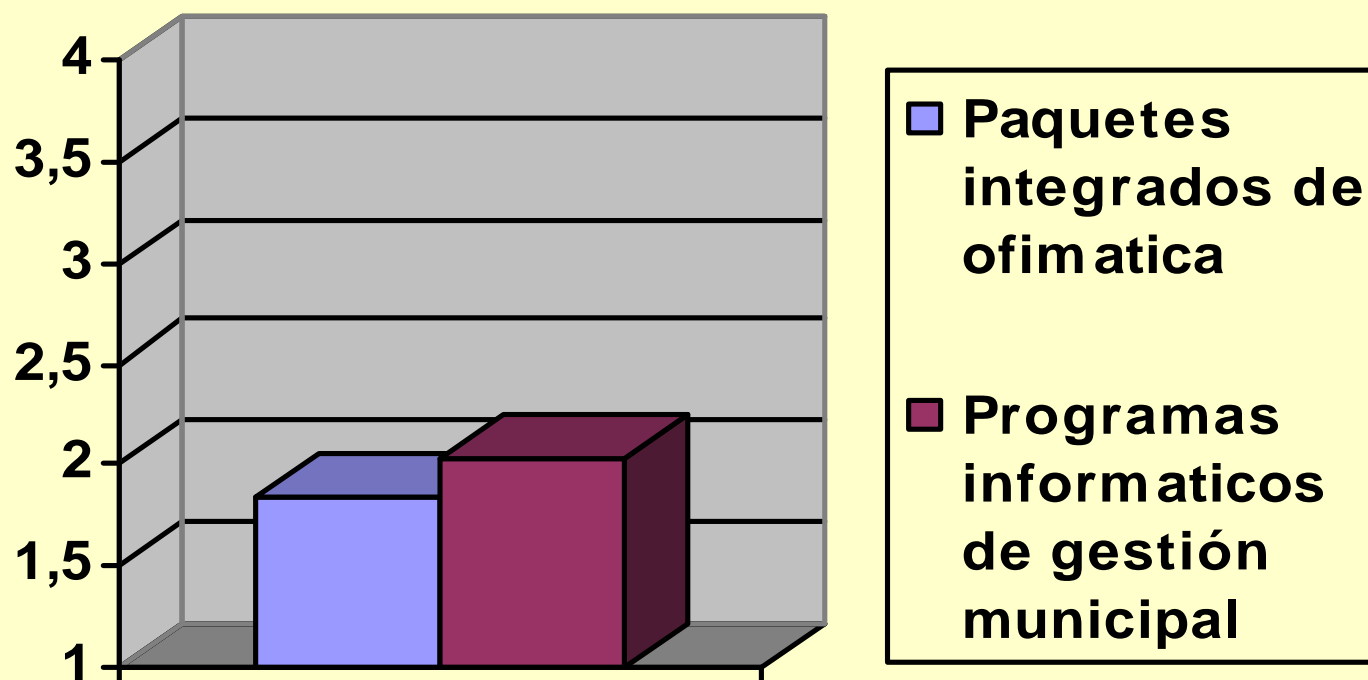
# HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS QUE MENOS CAPACITACIÓN SE HA DEMANDADO



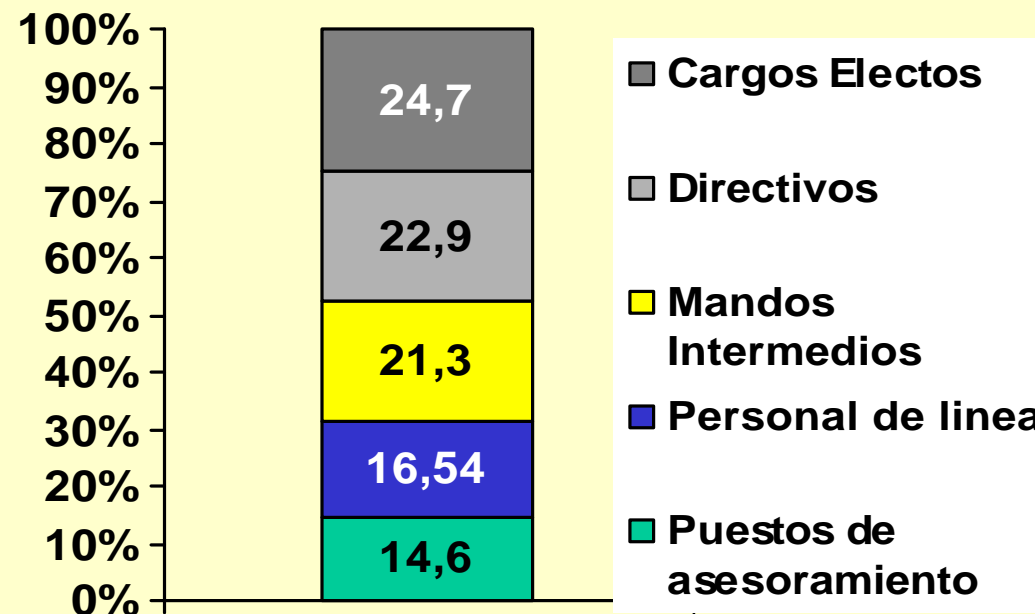
# CONCLUSIONES SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

- Concienciación de que los directivos cuentan con conocimientos, habilidades y competencias directivas.
- La creciente complejidad de la gestión requiere alta cualificación en sus directivos.
- Las habilidades y competencias más valoradas tienen incidencia en la gestión interna de las organizaciones.
- Se valoran poco aspectos externos: presentaciones orales, negociación, relaciones con los sindicatos.

# GRADO DE APLICACIÓN DE APLICACIONES DE COMPUTACIÓN



# LA CAPACITACIÓN POR NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN



*U/M*

Santo Domingo, octubre 2002

# LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. CONCLUSIONES

- ➔ No existe una planificación integral del área de recursos humanos.
- ➔ La selección del personal, en general, no es pública y no responde a criterios objetivos.
- ➔ Las políticas de personal no integran los intereses del personal y de la organización, ni favorecen las carreras profesionales.
- ➔ No existe un sistema de evaluación del desempeño o los resultados son poco operativos.

U/M

Santo Domingo, octubre 2002

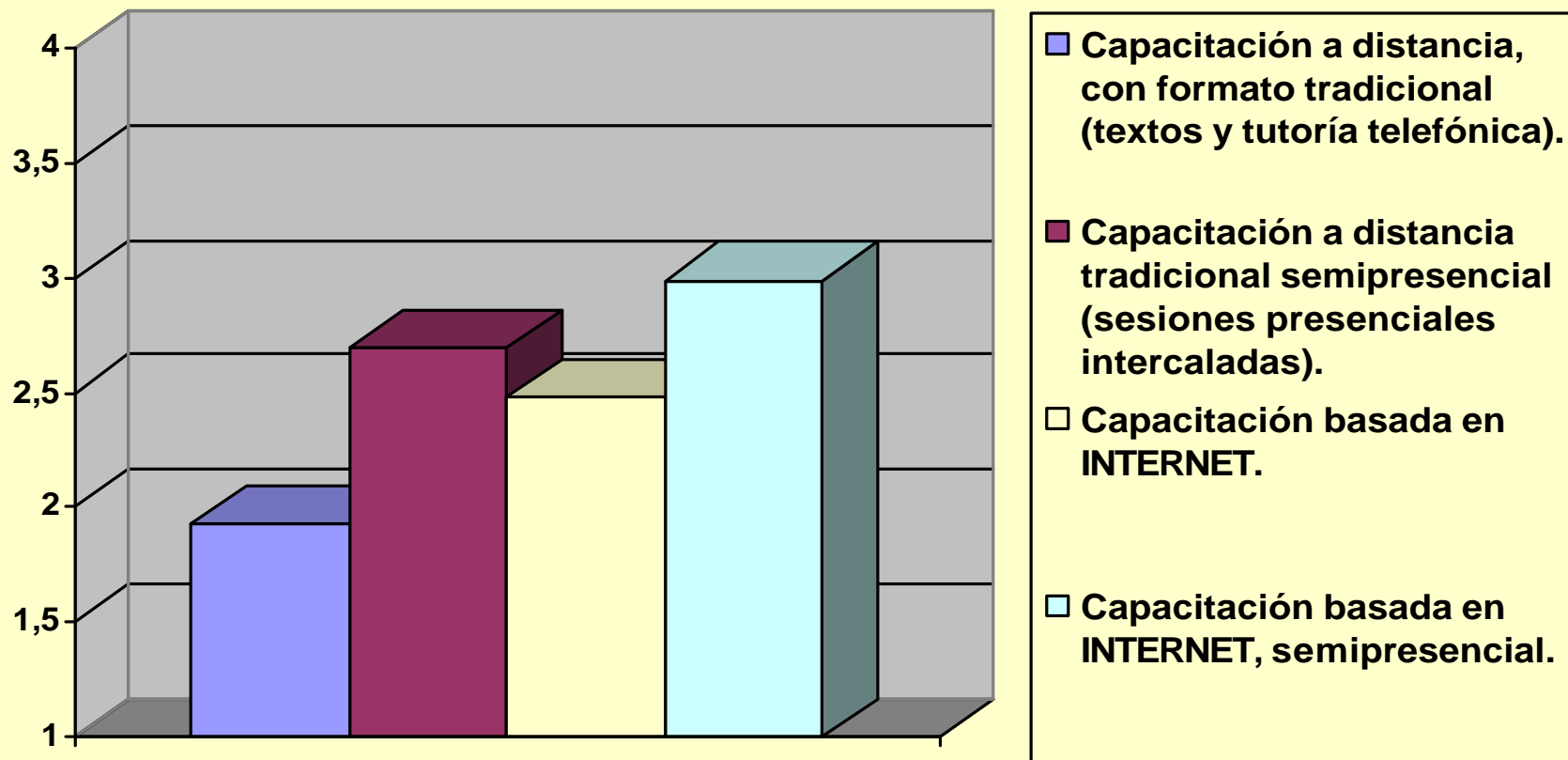
# CARACTERÍSTICAS DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN DESARROLLADA POR LAS MUNICIPALIDADES.

- ➔ NO CUENTAN CON UN PLAN ESTRATÉGICO.
- ➔ NO DIAGNOSTICAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
- ➔ NO SE FACILITA LA ASISTENCIA.
- ➔ NO HA SERVIDO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.
- ➔ NO ESTÁ INTEGRADA EN LOS PLANES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.
- ➔ NO SE CAPACITA A LOS DIRECTIVOS EN LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS.
- ➔ NO SE HA GENERALIZADO.

# EL DISEÑO Y LA ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN. CONCLUSIONES

- Contenido y objetivos de los eventos de capacitación más definidos.
- El alumnado de eventos de capacitación con nivel similar.
- Los capacitadores poseen un conocimiento insuficiente de las Municipalidades.
- Incrementar el actual componente práctico de los eventos de capacitación.

# CAPACITACIÓN A DISTANCIA



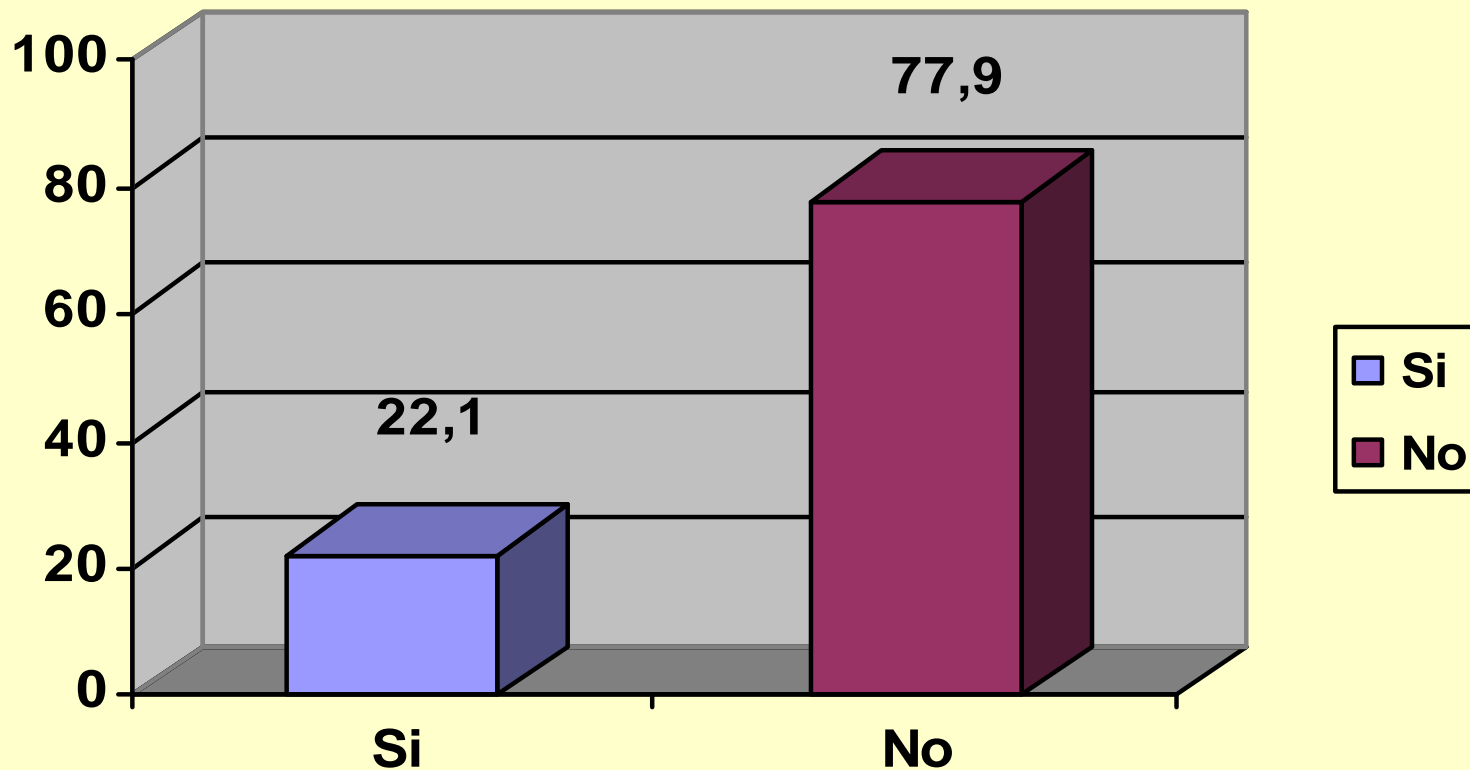
## CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO Y MODERNIZACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES.CONCLUSIONES

- Gran número han desarrollado experiencias de modernización con éxito.
- 50% cuentan con una partida dotada para la capacitación.
- La mayoría no cuentan con personal cualificado en capacitación.
- No han establecido un plan estratégico, ni aplican la Dirección por Objetivos.
- No tienen formalizada una política de comunicación.

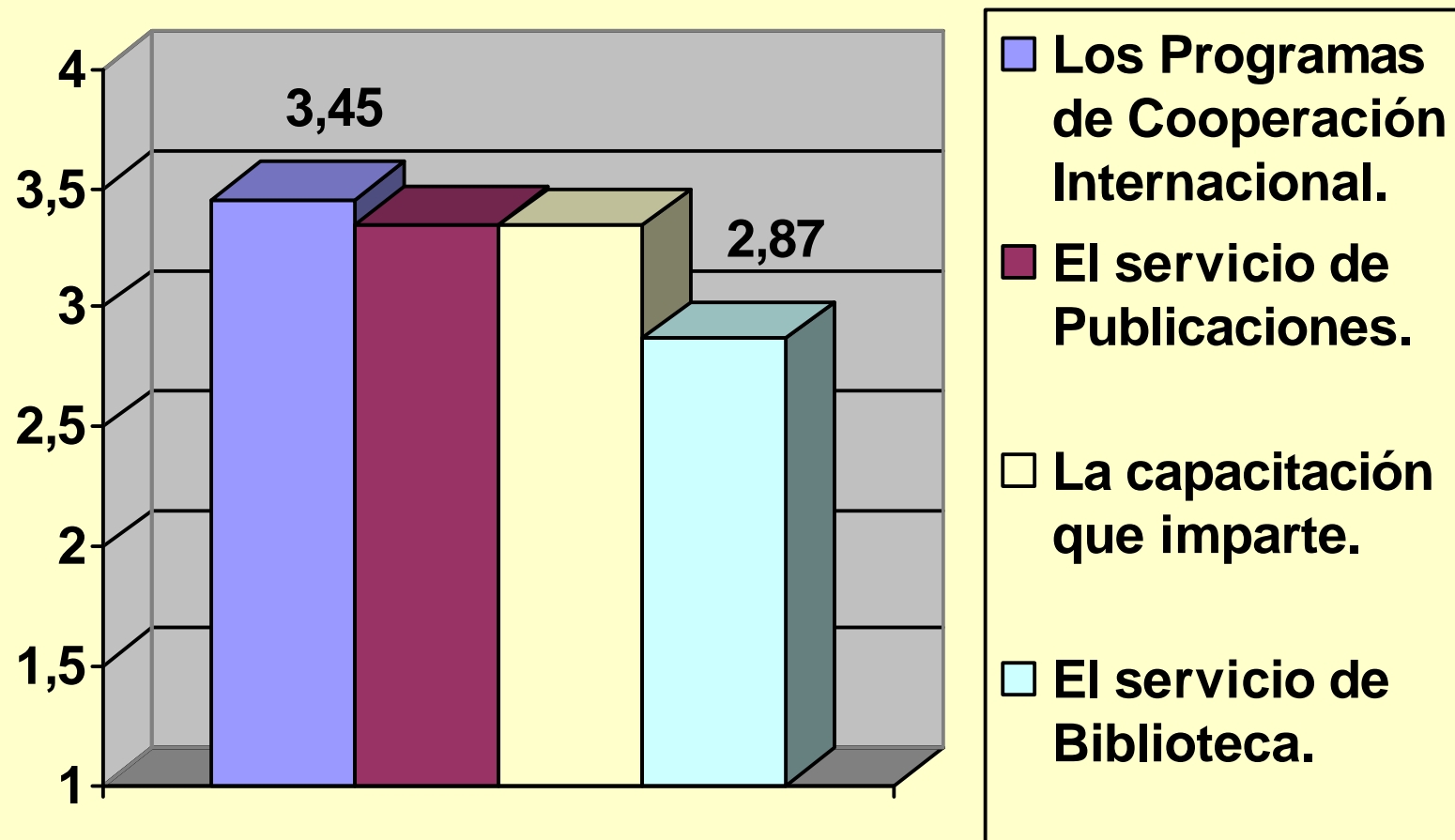
# LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MODERNIZACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES IBEROAMERICANAS.

- No suelen definirse ni aplicarse indicadores para estimar la eficacia de los servicios.
- Escasamente se utilizan medidas del rendimiento de los procesos mediante indicadores de gestión.
- No se revisan los procesos y ni se establecen objetivos de mejora para los mismos.
- No se mide la satisfacción y necesidades del ciudadano con respecto a los servicios municipales.
- Los procesos clave de la Municipalidad no están identificados ni descritos.

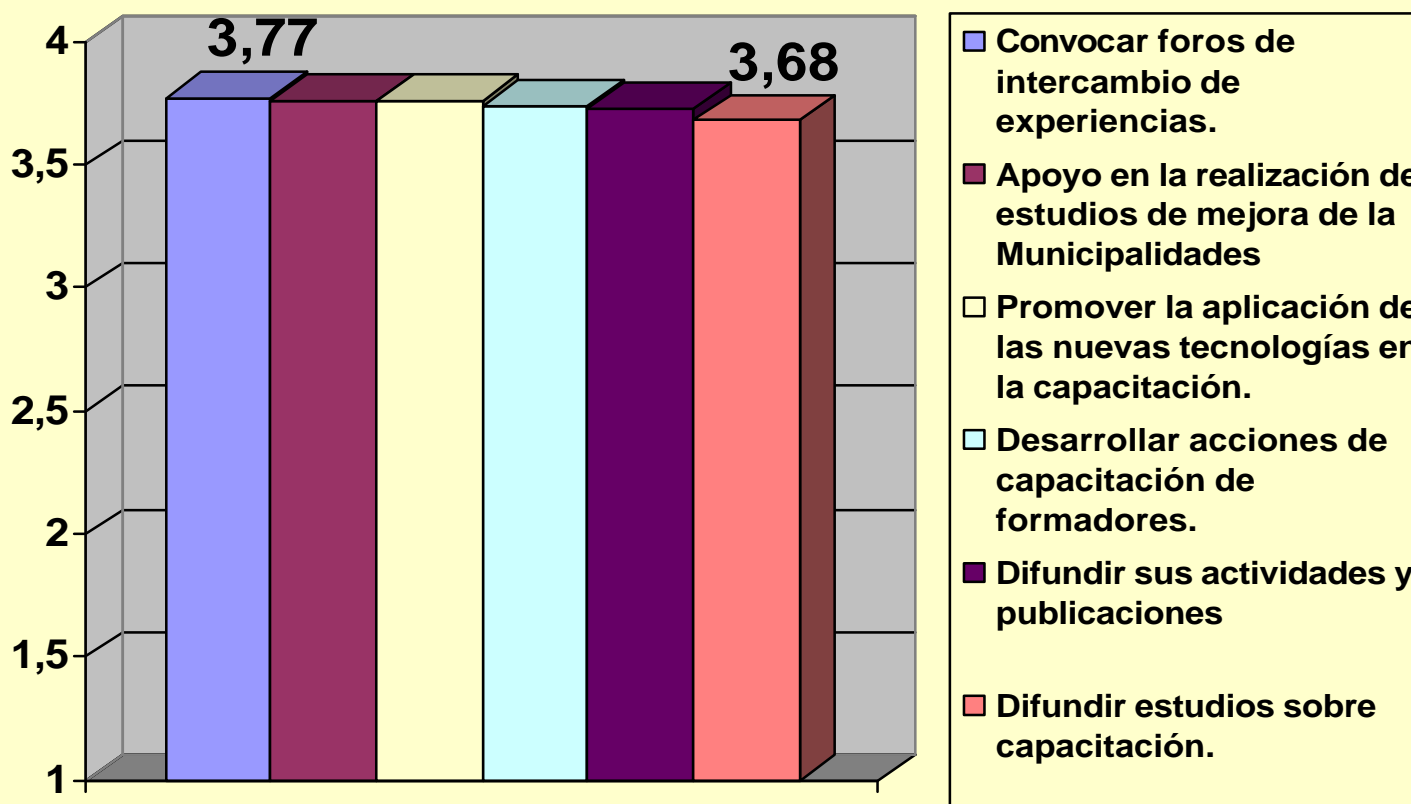
# ¿ESTÁ LA MUNICIPALIDAD DESARROLLANDO ALGÚN PROGRAMA DE GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD?.



# VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA UIM



# GRADO DE ACUERDO CON POSIBLES ACTUACIONES DE LA UIM (1=MÍNIMO ACUERDO; 4= MÁXIMO ACUERDO)



# ADECUACIÓN DE LA ENCUESTA A LA FINALIDAD DEL ESTUDIO (%).

