



# MAESTRÍA

# EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Capítulo 1, Lección 2



UNIÓN IBEROAMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS





## **Capítulo 1, Lección 2. Hacia un modelo de diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos en una institución**

### **1. La nueva preeminencia de las personas.**

Una vez establecidos en la Lección anterior, los fundamentos esenciales, las nuevas tendencias y los nuevos valores que rigen la Gestión Integral de Recursos Humanos en el Sector Público, nos vamos a aproximar, desde una perspectiva eminentemente práctica, al diagnóstico del sistema referido a una institución dada.

Nos acercaremos así a nuestra realidad actual y descartaremos algunos mitos que han presidido el enfoque tradicional. **La empresa diversa, multicultural y abierta se abre paso.** Y en este nuevo enfoque cabe destacar el **relevante rol del directivo público y de las herramientas de que dispone** para estructurar y dinamizar el Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, como nexo para vincular a la persona con los resultados de la Organización.

No obstante, a lo visto en la Lección anterior se ha de añadir el análisis de los factores del entorno que condicionan cualquier diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos de una organización, especialmente, si opera en el sector público, al estar sujeto a una permanente valoración y enjuiciamiento crítico por parte de la opinión pública.

En esta lección se han extractado buena parte de las experiencias que se resumieron en el libro: “Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en una Institución Pública”, de Varona Arciniega, J.A, (Serie Estudios y Comentarios. UIM, 4, 2001).

Las referencias que en el mismo se hacen al “consultor” se han de entender aplicables tanto quien proceda a efectuar el diagnóstico de una institución a la que no pertenece, en virtud de un contrato de prestación de servicios u otra análoga, como al que efectúa estas tareas, siendo miembro del mismo Departamento de RRHH o de otro departamento de la propia institución que diagnostica.

Se han incluido en el apartado de **“Bibliografía y material complementario”** un documento que contiene, como anexos, los cuestionarios específicos y criterios que se mencionan a lo largo del texto de esta Lección. Su inclusión se hace a título de ejemplo y como herramienta para el aprendizaje, ya que, tal y como se indica en el texto, se propone emplear un método participativo en cada institución en lo que atañe a la elaboración y diseño de la metodología de la intervención.



## 2. Los factores del entorno que influyen en el diagnóstico de la organización.

### 2.1. Factores del entorno.

El conjunto de políticas y prácticas de personal al que llamamos GRH no constituye la única fuente de influencias sobre las dos variables expuestas (dimensionamiento y conducta). Además, debe tenerse en cuenta el peso de otros factores influyentes, identificables en el interior de la organización o en el exterior.

Dichos factores situacionales influyen sobre los RRHH, ya sea directamente o de manera indirecta. La influencia es directa cuando afecta de manera inmediata al comportamiento de las personas en el trabajo; piénsese, por ejemplo, en una pauta de conducta culturalmente interiorizada. La influencia es indirecta cuando se ejerce condicionando las políticas y prácticas de GRH (como un cambio legal).



### 2.2. Factores internos.

En el contexto organizativo interno, numerosos elementos pueden ser considerados como factores influyentes, en los dos sentidos mencionados. Entre ellos, cabe citar la situación política interna, el contexto presupuestario, la tecnología utilizada, los sistemas de trabajo, la estructura sociológica de las plantillas, los estilos de dirección, etc. En cada situación serán reconocibles unos u otros como determinantes de influencias relevantes. En todo caso, hay dos factores que en toda clase de contexto son de consideración obligada, por su importante incidencia, directa e indirecta, en el comportamiento humano: la estructura y la cultura organizativas.

**a)** La **estructura de la organización** es uno de ellos. Entendemos, como Mintzberg (1984), que la estructura de una organización es el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, para conseguir luego la coordinación de éstas. División y coordinación del trabajo, o, en los términos de Lawrence y Lorsch (1973), diferenciación e integración, son los polos entre los que se realizan las opciones de diseño estructural.

Sistematizamos los parámetros de diseño de estructuras organizativas



distinguiendo entre **cuatro bloques secuencialmente ordenados**:

1. El **diseño de los puestos**, que implica dotarlos de un cierto grado de especialización y de formalización del comportamiento, así como definir los requisitos de preparación y socialización requeridos de sus ocupantes.
2. El diseño **de la superestructura**, que fija los criterios de agrupación de los puestos en unidades dotadas de un único mando jerárquico y define el tamaño de la unidad de control de su director.
3. El diseño **de los vínculos laterales**, que define la tipología de los sistemas de planificación y control, así como los dispositivos de enlace, necesarios para contener las interdependencias laterales o transversales.
4. El diseño **del sistema de decisión**, que establece el grado en que las diferentes decisiones permanecen centralizadas o se descentralizan, vertical u horizontalmente.

El conjunto de decisiones que se desprenden del diseño de estructuras constituye **un factor de la mayor relevancia para la GRH**, cuyas consecuencias se extienden a la práctica totalidad de los subsistemas de ésta. El grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control y el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones, son, entre otros, datos estructurales muy relevantes para la gestión de las personas.

b) La **cultura organizativa** es, asimismo, un factor situacional interno de extraordinaria importancia. La cultura se define como el conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia. Con frecuencia, los modelos mentales y valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento de las personas, así como de las propias políticas y prácticas de GRH desarrolladas en una organización.

Distinguiremos entre **tres niveles de aproximación a la cultura organizativa**:

1. El nivel de las **estructuras y procesos organizativos visibles** (códigos de presentación o relación o de resolución de conflictos, horarios, reuniones, comunicaciones, eventos sociales, etc.).
2. El nivel de los **valores adoptados** (filosofías, metas, orientaciones explícitas, etc.).
3. El nivel de las **asunciones tácitas compartidas** (valores practicados, modelos mentales, convicciones implícitas).

Sólo llegando al tercero de los niveles citados es posible captar la cultura organizativa, ya que sólo en éste hallamos elementos culturales (intangibles) que actúan como verdaderos motores del comportamiento humano en la



organización. Con frecuencia entre el nivel 2 y 3 aparecen incoherencias que reflejan el alejamiento entre las percepciones y declaraciones explícitas y los valores efectivamente interiorizados. Cuando ello es así, nos hallamos ante un desafío de cambio cultural.

Es muy frecuente que la GRH deba abordar en nuestros días y, especialmente, cuando hablamos del sector público, objetivos de cambio cultural. Se trata, sin duda, de uno de los desafíos más difíciles, ya que la cultura organizativa es, como decíamos, un depósito de convicciones lentamente interiorizadas y aprendidas. Cambiar obliga a desaprender, lo que priva a las personas de elementos que les han conferido identidad y certidumbre durante años e incluso décadas y lo hace antes de que puedan haberlos sustituido por nuevas convicciones y certezas. El cambio cultural produce en las personas un sufrimiento que necesita ser contenido y gestionado. Debe ser visto como un proceso gradual y largo que se nutre, entre otras cosas, de políticas de RRHH (empleo, desarrollo, compensación, relaciones humanas, etc.) adecuadas al objetivo y dotadas de impulso y perspectiva de largo plazo.

### 2.3. Factores externos.

En el exterior de la organización son, igualmente, numerosos los factores situacionales influyentes; entre otros, la situación sociopolítica, la económica, la evolución tecnológica, las expectativas de los usuarios de los servicios públicos, los creadores de opinión, los medios, etc.

También en este campo dos factores de entorno son de consideración ineludible por su trascendencia para la gestión de las personas: las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo.

a) El **marco jurídico** es un poderoso elemento del entorno, cuya influencia, normalmente introduciendo limitaciones, sobre el funcionamiento de los sistemas de GRH es incuestionable. En el ámbito público, la extensión e intensidad de las regulaciones incrementa su importancia. Del marco legal derivan algunas de las principales singularidades y restricciones que la GRH debe asumir en los sistemas públicos.

La ubicación del marco jurídico en esta posición del modelo que proponemos debe ser subrayada, ya que **se trata de una opción no exenta, en el ámbito público, de una cierta carga contracultural**. En una buena parte de los sistemas de función pública la norma, más que un marco limitador externo, es una directriz. Se considera, en estos sistemas, que la función del gestor de RRHH es sobre todo la de cumplir las normas, esto es, tomar decisiones lo más próximas posible a una recta interpretación de la legalidad. En realidad, en estos sistemas, el marco jurídico ocuparía el lugar que en el diagrama de la figura 1 hemos atribuido a la estrategia de la organización.



En estos enfoques, la realidad de la gestión pública del empleo y los RRHH tiende a confundirse con el marco jurídico que la regula. En lógica consecuencia, cualquier mejora de gestión tiende a encontrar en el cambio normativo el vehículo obligado. La reforma legal aparece como el eje de todo cambio significativo, aunque cualquier examen, incluso superficial, lo desmienta. Identificar el cambio de norma con el de la realidad constituye un solo paso más, plenamente coherente, en la misma dirección.

Frente a todo ello, **se propone considerar la legalidad como un marco en cuyo interior deben producirse y moverse las políticas y decisiones de personal en las organizaciones de los Estados de Derecho**. Esta aspiración no puede desconocer los márgenes que frecuentemente las normas otorgan para la adopción de decisiones de gestión. Dentro de la legalidad, el norte de las políticas y prácticas de GRH es la estrategia organizativa. El marco jurídico es un poderoso factor de entorno, que puede condicionar en muchos casos la gestión de las personas, pero que en ningún caso la dirige, ni las suplanta.

b) El **mercado de trabajo** constituye asimismo un referente de la mayor importancia para el diseño y funcionamiento de políticas y prácticas de GRH. En campos como el aprovisionamiento de RRHH, el control de la rotación o las políticas de compensación, entre otros, el mercado laboral es un factor situacional de trascendencia indudable.

Éste es un campo en el que nuestras sociedades han vivido cambios muy notables. Para el gestor público de RRHH, el conocimiento y seguimiento de su evolución y de sus fluctuaciones constituye cada vez más un recurso imprescindible.

### 3. Hacia un modelo con fines de diagnóstico de los Recursos Humanos de una organización.

La visión global y panorámica del modelo propuesto en la Lección anterior, presentada hasta este punto, suministra ya algunos elementos útiles para el diagnóstico de sistemas de gestión del empleo y los RRHH. En concreto, puede ser utilizada como un mapa capaz de facilitar indicaciones acerca del lugar de origen o raíz de los problemas y disfunciones que se van detectando en el funcionamiento de un sistema concreto de GRH.

Así, una disfunción detectada (por ejemplo, una escasa adecuación entre persona y puesto, el exceso de rigidez en la movilidad o promoción, o la inequidad retributiva) puede deberse simplemente al inadecuado diseño de una política de personal o a prácticas de GRH contraindicadas, pero también a la inexistencia de una estrategia de RRHH mínimamente precisa y coherente, a desajustes de diseño estructural, a restricciones jurídicas, a contracciones del



mercado laboral, a modelos mentales o pautas culturales dominantes, o a cualesquiera otros factores situacionales internos o del entorno.

Detectar el área-raíz del problema (o las áreas, ya que con frecuencia estaremos ante más de una) resulta imprescindible para lo que podríamos llamar «dar en la diana», esto es, para que el diagnóstico apunte a las soluciones correctas. Por poner un único ejemplo de lo contrario, si para resolver un problema de origen predominantemente cultural, lo que se preconiza es una reforma legal, probablemente la disfunción tienda a perpetuarse.



#### 4. Bases para el diagnóstico de la gestión integral de los Recursos Humanos en el sector público.

En la gestión de Recursos Humanos del sector público hay varios **aspectos que debemos resaltar** y en los que la gran mayoría de los especialistas están de acuerdo:

1. Los recursos humanos son el principal activo de una institución y hoy día, dada la globalización de la economía, es imprescindible para cualquier organización sea pública o privada, la **DEFINICIÓN DE SU POLÍTICA DE DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS** acorde con su estrategia organizativa.
2. La **CAPACITACIÓN** tiene una importancia estratégica, las organizaciones que tienen necesidad de innovar son conscientes de la importancia de la formación.
3. El **PROTAGONISTA** de la Gestión de Recursos Humanos no es el experto en recursos humanos, es el directivo. Esto obliga a descentralizar esta función, a trasladar a la línea de mando funciones crecientes.

Ya se ha destacado anteriormente que los empleados públicos son una de las piezas clave para la implantación de la calidad en los organismos públicos y que la aplicación de la gestión de la calidad no será posible sin una revisión de las políticas de recursos humanos, aplicadas en la mayoría de los organismos públicos. También hemos reconocido que, en la mayoría de ellos, no hay una política coherente de recursos humanos, a pesar de que, eventualmente, exista una buena administración de personal.



Por todo ello, debemos reconocer la **importancia de llevar a cabo un diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en cada institución**. Este diagnóstico nos debe permitir identificar los principales problemas de la GRH, localizar, analizar y priorizar medidas concretas para solucionarlos y definir los lineamientos de una política de desarrollo de los recursos humanos.

Uno de los principales problemas que conlleva la realización de estudios o proyectos de reorganización administrativa, es la **dificultad de su aplicación efectiva**; en muchas ocasiones por haber sido realizados por expertos sin conseguir la necesaria adaptación al medio. Esta falta de adaptación es la causa, muchas veces, de que los estudios realizados, pese a la calidad que puedan poseer, realmente no se apliquen y supongan, un intento baldío de mejorar el funcionamiento de las administraciones públicas.

Para superar estas dificultades, el planteamiento que se propone es conseguir que los propios políticos, directivos y empleados de la institución realicen un **diagnóstico participativo de la gestión** de los recursos humanos en su institución, identifiquen cuales son los principales problemas de dicha gestión y aporten posibles soluciones lo más adaptadas a su medio y, en consecuencia, factibles de ser puestas en práctica.

Esta **metodología de intervención** vamos a dividirla en varias partes:

- 1) Definición del encargo.
- 2) Recabar los datos previos a los específicos del diagnóstico.
- 3) Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos
- 4) Definición de una política de desarrollo de dichos recursos de una municipalidad o de un organismo público.

## 5. Método de diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos en una institución.

### 5.1. Definición del encargo del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y de la política de desarrollo de dichos recursos.

Con anterioridad al inicio de los trabajos propios de un diagnóstico son importantes dos pasos previos de definición del encargo y de análisis del estado de la organización para afrontar con garantías de éxito un proyecto de cambio organizacional. Estas dos cuestiones deben estar meridianamente claras antes de iniciar el diagnóstico propiamente dicho.



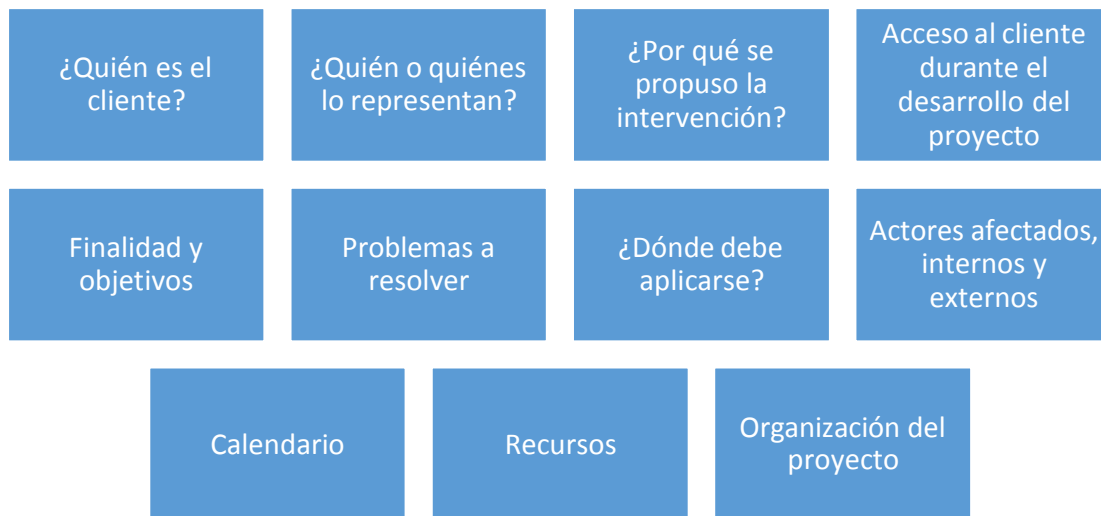
Comenzaremos a analizar ahora lo relativo a la definición del encargo para, posteriormente, referirnos al análisis del estado de la organización.

La definición del encargo es el primer paso que debemos realizar en cualquier proyecto, para ello responder un cuestionario como el que a continuación se refleja resulta muy conveniente, ya que muchas veces tenemos que realizar un proyecto en una organización donde el poder puede estar muy fraccionado, o bien realizarse un estudio por presiones externas y no por decisión autónoma de los alcaldes o dirigencia de una institución.

Pensemos, por ejemplo, en presiones de partidos de la oposición, sindicatos, o de grupos de empleados, etc... Estas situaciones pueden llevar a la realización de un proyecto que no cuenta con los necesarios apoyos de quienes gestionan la institución.

### **CUESTIONARIO PARA LA DEFINICIÓN DEL ENCARGO**

- 1) **¿Quién es el cliente?:** nos referimos al organismo que efectúa oficialmente el encargo.
- 2) **¿Quién o quiénes le representan?:** Persona o las personas físicas que representan a la institución y a través de las cuales se manifiesta la voluntad del ente local u organismo de que se trate.
- 3) **¿Por qué se propuso la intervención?:** es clave indagar las causas que han originado el encargo del diagnóstico, para ello deberá efectuarse las averiguaciones oportunas no solamente con los dirigentes de la institución sino con el resto de los actores más importantes que pudieran resultar afectados por el proyecto.
- 4) **Acceso al cliente durante el desarrollo del proyecto:** Debe quedar muy claramente documentado este punto. Cualquier proyecto, y máxime de recursos humanos puede estar sometido a múltiples incidencias, presiones, etc., que pueden requerir el rápido y fácil acceso a la autoridad del organismo o institución.
- 5) **Finalidad y objetivos:** Cual sea la finalidad y objetivos del diagnóstico y de la definición de una política de desarrollo de los recursos humanos, es algo que debe tratar de concretarse con el mayor grado de precisión. En muchas ocasiones, puede ocurrir que no exista una finalidad muy concreta o unos objetivos bien definidos, sino que lo que sucede es la vivencia de la gestión de los recursos humanos como un problema de difícil solución sin que se sepa muy bien cómo afrontarlo.



- 6) **Problemas a resolver con el proyecto:** El consultor debe obtener un conocimiento lo más exacto posible de cuáles son los problemas que los responsables de la institución desean resolver con proyecto. Puede ocurrir que los problemas que se visualicen por los dirigentes como más graves, no sean coincidentes con los que luego se diagnostiquen como tales, puede resultar muy interesante contrastarlos a posteriori.
- 7) **¿Dónde debe aplicarse?:** Debe indicarse con exactitud el ámbito del diagnóstico si abarca a toda la institución o si, por el contrario, solo a una parte. Cuando nos estamos refiriendo como en este caso concreto al diagnóstico de la gestión de los recursos humanos, parece que lo lógico sería abarcar a toda la institución salvo que se dieran unas circunstancias muy especiales tales como organismos o empresas descentralizadas, o un régimen jurídico del personal totalmente diferente que aconsejaran un ámbito más reducido del estudio.
- 8) **Actores afectados (internos y externos):** Es necesario definir los actores afectados, así como los procesos de trabajo afectados. Como actores afectados podríamos considerar: Los responsables políticos, tanto del equipo de gobierno como de la oposición, en caso de tratarse de un ente local; los Directivos; las jefaturas; el personal en general y los Sindicatos o Gremios. Los procesos de trabajo afectados, desde un punto de vista general, son los que utiliza el Departamento de Recursos Humanos, tanto en sus procesos internos como en sus relaciones con otras dependencias y con los empleados. Así como los que utilizan las distintas jefaturas con el personal que depende de las mismas.
- 9) **Calendario:** Deberá definirse la duración máxima del diagnóstico. Ésta dependerá de la complejidad de la organización y de los medios con los



que cuente el consultor. Siempre es conveniente la presencia del consultor en la fase de aplicación de las recomendaciones resultantes del proyecto, que ya no dependen del consultor sino de la institución.

- 10) **Recursos:** Es fundamental definir por escrito los recursos que se ponen a disposición del consultor. Debe existir la posibilidad de incremento de los recursos si fuera necesario, durante el desarrollo del proyecto. El realizar un diagnóstico de la G.R.H. en una Institución aconseja una presencia permanente por parte del consultor en la misma. Materia habitualmente tan conflictiva requiere un conocimiento y una sensibilidad especial a los problemas específicos por parte del consultor, creemos que esas condiciones importantes no se dan sin esa dedicación en exclusiva durante el tiempo que dure la consultoría. Lógicamente debe contarse con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos.
- 11) **Organización del proyecto:** Al Consultor debe asignársele el papel de impulsor del proyecto con enfoque de trabajo en equipo. La dirección del proyecto debe corresponder al máximo responsable de la organización, con respecto a la coordinación ya se indicaron anteriormente una serie de recomendaciones.

## 5.2. Otras características del diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos.

En especial, se quieren destacar los siguientes aspectos:

- a) El **carácter participativo que debe tener la realización de este diagnóstico**. Por ello, buena parte de los sistemas de obtención de información y formulación de soluciones, se han diseñado para ser obtenidos mediante técnicas de trabajo en grupo y cuestionarios. El diseño del diagnóstico de modo participativo forma parte de los objetivos que se deben conseguir con su implementación. Una política de desarrollo de los recursos humanos en un entorno de globalización de la economía debe, necesariamente, estar basada en métodos de GRH no autoritarios, más participativos y con la propia metodología del proyecto tratamos de abrir el camino del trabajo en equipo y de la participación.
- b) Por las razones antes reseñadas **resulta imprescindible el apoyo del máximo nivel de la organización**, a la hora de organizar las sesiones de trabajo en grupo, y de disponer para ellas de los titulares de las jefaturas y del personal adecuado para cada caso.
- c) **Se debe presentar un Planning** tratando de coordinar al máximo los trabajos en grupo del proyecto y procurando que el impacto en el trabajo diario de la Institución sea el menor posible.



En cualquier caso, se quiere destacar expresamente que, tanto el apoyo de los responsables políticos como de las más altas jefaturas, y que se desarrolle un proceso participativo, son dos garantías del éxito de la realización de este diagnóstico.



### 5.3. Definición del proyecto.

Como ya hemos señalado anteriormente, tratamos de conseguir un diagnóstico de la GRH y una propuesta de definición de una política de desarrollo de los recursos humanos.

Las razones que lo recomiendan se resumen en una: ***afrentar con garantía de éxito la modernización institucional***. Se trata de conseguir transformar la mera administración de los recursos humanos, que se desarrolla en la mayoría de las Administraciones Públicas, en una política de desarrollo de los recursos humanos.

El diagnóstico debe orientarse a elevar el nivel de motivación de los empleados y la productividad de la institución y que sea capaz de atender la demanda de los ciudadanos y clientes.

### 5.4. Aprobación del proyecto de realización del diagnóstico.

Una vez concretados y definidos todos los extremos señalados en el cuestionario de la definición del encargo, el consultor debe redactar el proyecto. Para redactarlo, puede basarse en este documento, introduciendo las oportunas adaptaciones al mismo, en atención a las características específicas de la Municipalidad o Institución de que se trate.

El proyecto se someterá a la aprobación de la Institución. La aprobación previa del proyecto ***mediante acuerdo formal***, debe ser requisito indispensable para su implementación.

Por parte del consultor (con independencia de que, en los documentos de obtención de la información, se diseñen cuestionarios al efecto) debe demandarse del ***responsable de la Institución***, o de las máximas jefaturas, dos intervenciones esenciales para el éxito del proyecto:



a) La **definición de cuáles pueden ser las barreras al cambio más importantes**, que pueden anticiparse, según su criterio personal. El objetivo es adoptar las previsiones necesarias para conseguir superarlas.

En algunos casos, puede darse la circunstancia de que no se desee influir en el consultor a priori y se prefiera que sea el mismo quien identifique los obstáculos al cambio. Este método puede resultar arriesgado ya que, una vez comenzados los proyectos irán surgiendo los obstáculos al mismo y puede que resulten tan poderosos que no resulte posible superarlos, en caso de que por los responsables de la institución no se haya evaluado adecuadamente su importancia. Siempre se recomienda un esfuerzo de identificación de las resistencias al cambio y la adopción de medidas concretas para superarlas. No obstante, si no se siguiera esta recomendación, se reforzaría la necesidad de la presencia física permanente del consultor durante el desarrollo del proyecto.

b) Una vez aprobado el proyecto, **las comunicaciones para recabar información general o de contestación de boletas, se han de remitir por el responsable de la organización**, para conseguir el máximo impulso en el desarrollo del proyecto, así como para trasladar la visión a todo el personal (incluidas las jefaturas), de que este proyecto cuenta con el pleno respaldo de la dirigencia de la Institución. Este punto se considera como de la máxima importancia para lograr el éxito en los objetivos que se han planteado conseguir en cualquier proyecto de cambio.

### 5.5. Metodología de obtención de la información.

La fase de obtención de la información es clave para el éxito del proyecto. Por esta razón, se propone utilizar diversas vías que además permitan contrastar la fiabilidad de la información obtenida.

Fundamentalmente **se propone la utilización de las siguientes vías:**

- 1) **Solicitándola a los máximos responsables de la institución.**
- 2) **Mediante métodos participativos de trabajo en grupo.** Se utilizarán para cada ejercicio cuestionarios específicos. En estos talleres tienen que participar todos los niveles de la institución. Por eso, a priori, recomendamos los siguientes grupos de asistentes a talleres:
  1. Grupo/os donde se encuentren todos los responsables políticos en caso de tratarse de una Municipalidad o de las máximas Jefaturas, caso de tratarse de un organismo autónomo.
  2. Grupo/os donde se encuentren los mandos intermedios.



3. Grupo/os donde se encuentren los representantes sindicales del personal.
4. Grupos donde se haya una representación mezclada de empleados que no desempeñen puestos de jefaturas, de las distintas dependencias.

El número de miembros de estos grupos deberá estar formado por entre 4 y 6 personas atendiendo al número de asistentes al taller. Es importante señalar que la composición de los grupos tiene que determinarse con flexibilidad en atención a la estructura orgánica de la institución de que se trate. Tenemos que conseguir una muestra representativa de toda la organización. Es clave implicar a todas las jefaturas, deben participar en los talleres todas ellas, sobre todo las de primer nivel. Debe percibirse el apoyo directo del nivel político y directivo de la institución para explicar a todos los participantes la importancia clave de exponer, con la máxima sinceridad, las opiniones por muy críticas que sean. Solamente conociendo la realidad de la situación y aportando propuestas constructivas pueden solucionarse los posibles problemas existentes.

La obtención de información se hará mediante métodos participativos de trabajo individual, en primer lugar, y, después, de trabajo en grupo. En todo caso, el consultor, a través de ninguno de los ejercicios, va a obtener una opinión individual sino la de los grupos que se formen y la del conjunto de grupos de cada taller.

**3) Solicitándola directamente a las jefaturas de las distintas unidades y dependencias.**

**4) Solicitándola directamente a todos los empleados de la institución, mediante la realización de encuestas o boletas**, en caso necesario.



# ▶ MAESTRÍA EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



*uim*

UNIÓN IBEROAMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS

  
LIGA MUNICIPAL  
— DOMINICANA —

  
CIDEL  
República Dominicana  
Centro Integral  
de Desarrollo Local  
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA DE MUNICIPALISTAS