

S

4 de abril de 1975

Sr. Dionisio A. Manzano  
Director Ejecutivo  
Comisión para Combatir el Crimen  
GPO Box 1256  
San Juan, P. R. 00936

Estimado señor Manzano:

De acuerdo a los términos de nuestro compromiso, tenemos el agrado de someterle nuestra evaluación de La Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial adscrito a la Administración de los Tribunales.

Deseamos expresar nuestra gratitud por haber tenido la oportunidad de servirles en este interesante reto profesional.

Cordialmente,

*JE Hirsbrunner*  
Dr. Jack E. Hirsbrunner  
Presidente

30153

**SYNECTICS**

*For Management Decisions, Inc.*

CHASE MANHATTAN BUILDING  
HATO REY, PUERTO RICO 00918

764-8050 - 764-8957



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
COMISION PARA COMBATIR EL CRIMEN

EVALUACION  
UNIDAD PERMANENTE DE ADIESTRAMIENTO  
PARA OFICIALES SOCIOPENALES Y  
TRABAJADORES SOCIALES DE LA  
RAMA JUDICIAL

*Evaluation of the permanent training unit  
for socio-educational officials and social  
workers in the court system*

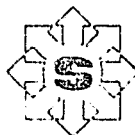
**SYNECTICS**

*For Management Decisions, Inc.*

CHASE MANHATTAN BUILDING  
HATO REY, PUERTO RICO 00918  
764-8050 - 764-8957

## INDICE

	<u>Página</u>
I - INTRODUCCION	1
Objetivos	1
Funciones y Actividades	2
Clientela	3
II - PROPOSITO DE LA EVALUACION	4
III - MARCO CONCEPTUAL	6
Adiestramiento de Personal	6
IV - METODOLOGIA	7
Cuestionarios	7
Entrevistas Abiertas	8
V - ORGANIZACION Y ADMINISTRACION	9
Ubicación del Programa en el Sistema	9
Relación con Otras Agencias	10
Organización	11
VI - ANALISIS DE COSTOS	17
Administración de Fondos	17
Costos	18
VII - PERSONAL	22
Características del Personal	22
Política de Personal	22
Identificación del Personal con el Programa	25
VIII - SERVICIOS	26
Facilidades Físicas	26
Tipo de Servicio Ofrecido	26
IX - RECOMENDACIONES	30
APENDICE	
Cuestionario General	
Cuestionario Personal	



## INTRODUCCION

El aumento en la incidencia del crimen y sus diferentes modalidades incrementa la necesidad de equipar al personal de los programas de prevención del crimen y de tratamiento social con las mejores y más modernas técnicas de tratamiento social. Consciente de esta necesidad, la Administración de Tribunales consideró que la mejor forma de fortalecer los conocimientos y equipar con técnicas modernas al personal profesional de los Programas de Menores, Probatoria de Adultos y Relaciones de Familia era mediante la creación de un programa de adiestramiento en servicio intensivo y continuo.

Por esta razón, la Administración de Tribunales, solicitó fondos a la Comisión para Combatir el Crimen para el establecimiento de una Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial. Dicha Unidad comenzó a operar en febrero de 1971, por lo cual en el período en evaluación (julio de 1973 a junio de 1974) se encontraba en su tercer año de operación.

### OBJETIVOS

Según se establece en la propuesta el programa cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- a) Continuar ofreciendo adiestramiento inicial a oficiales sociopenales de nuevo nombramiento a los fines de orientarles en las funciones del cargo y determinar necesidades futuras de adiestramiento.
- b) Continuar la planificación y ejecución de actividades de adiestramiento continuo al personal en servicio a tenor con las necesidades de éste.
- c) Desarrollar actividades de adiestramiento para el personal supervisor.
- d) Actualizar y tener disponible para el uso del personal una bibliografía de fuentes de información relacionadas con la labor que este personal realiza.
- e) Continuar mejorando la biblioteca.
- f) Actualizar el tarjetero de recursos de adiestramiento.



- g) Continuar evaluando las actividades de adiestramiento para obtener luz sobre la efectividad de éstos y la forma de mejorarlos.
- h) Preparar un manual de adiestramiento.
- i) Obtener nuevas y efectivas ayudas audiovisuales,

Para lograr los objetivos, la propuesta establece que la Unidad estará compuesta por el siguiente personal:

- un Trabajador Social VII
- un Trabajador Social IV
- una Secretaria IV
- una Oficinista Dactilógrafa III

#### FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Este personal realizará las siguientes funciones y actividades para la consecución de los objetivos:

- a) Planificación de los adiestramientos, lo cual conlleva la preparación de un plan general anual que cubra las necesidades y prioridades de cada uno de los tres programas a cuyo personal la Unidad le da servicios.
- b) La realización de las actividades de adiestramiento la cual es la etapa que conlleva el poner en efecto el diseño o plan de actividades.
- c) Etapa de evaluación, o sea la evaluación de cada una de las actividades de adiestramiento por los adiestrados en formulario preparado a esos fines.

Además de estas tres (3) funciones y actividades principales, el personal de la Unidad realiza una serie de tareas de índole administrativa y profesional. Entre ellas está el mantener al día un tarjetero de recursos de adiestramiento, el hacer contactos con estos recursos, seleccionar y ordenar libros, revistas y ayudas audiovisuales, la preparación de un manual de adiestramiento y la coordinación de los adiestramientos con el personal directivo y supervisor de los programas.



CLIENTELA

Según establece la propuesta, la clientela que se beneficiará de los adiestramientos y que procede de los programas de Probatoria de Adultos, Menores y Relaciones de Familia asciende a un total de 212 profesionales. De éstos, 73 son trabajadores sociales y 139 son oficiales sociopenales.



## PROPOSITO DE LA EVALUACION

Una evaluación es un proceso instructivo que intenta medir los resultados de una actividad y que sistemáticamente los relaciona con lo invertido en esa actividad para permitirle a aquellas personas a cargo de la toma de decisiones el hacerlas con respecto a adopción, expansión, continuidad o reducción de programas.

La capacidad para tomar decisiones es altamente mejorada por la disponibilidad de información relevante sobre el programa bajo consideración. Al mismo tiempo, esa información provee un respaldo firme a las decisiones que se toman.

Esta evaluación está dirigida a la Comisión para Combatir el Crimen, quien tiene a su cargo la decisión con respecto a la expansión, reducción o continuidad del Proyecto - Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial, adscrito a la Administración de Tribunales, objeto de esta evaluación,

Para lograr su objetivo primario, la evaluación ha sido diseñada en base a cuatro propósitos generales:

- a) Proveer los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones acerca de la continuidad del Proyecto.
- b) Establecer el nivel de funcionamiento del Proyecto en relación con el aprovechamiento que la clientela haya logrado de los servicios ofrecidos en el Proyecto.
- c) Establecer cuáles son los cambios que pueden realizarse para lograr una mayor eficiencia en los servicios.
- d) Indicar las posibles estrategias a utilizarse para el logro de la absorción del Proyecto por la agencia.

Estos propósitos generales de la evaluación dan el encuadre a los siguientes aspectos específicos, considerados en nuestra propuesta inicial:

- a) Relevancia de los tópicos cubiertos en las sesiones de adiestramiento en relación a las necesidades del personal envuelto.



- b) Contenido y duración de cada tópico importante dado en el adiestramiento,
- c) Percepción de los participantes en cuanto a la importancia de los tópicos.
- d) Impresiones de los supervisores en relación al impacto del adiestramiento en base a los estándares de trabajo de los empleados.
- e) Evaluación de la metodología de la enseñanza.
- f) Recomendaciones en cuanto a nuevas áreas específicas para el desarrollo del personal.





## MARCO CONCEPTUAL

### ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Los Programas de adiestramiento son necesarios tanto para preparar personal de nuevo nombramiento para el servicio como para aumentar los conocimientos del personal en servicio a la luz del aumento continuo de técnicas modernas sobre corrección.

Como parte de un estudio de adiestramiento realizado en el 1965 por el Consejo Nacional sobre Crimen y Delincuencia se realizó una encuesta a través de los Estados Unidos en la cual el hallazgo más significativo fué que en más del 50% de las agencias relacionadas con corrección no existían programas de adiestramiento organizado alguno.

En las pocas agencias en que se encontró que habían programas internos de adiestramiento, resultó que en aquellas relacionadas con el campo juvenil, más de la mitad tenía sesiones de adiestramiento mensuales, mientras que en aquellas relacionadas con probatoria de adultos menos de la mitad celebraban sesiones mensuales. Para la mayoría de estas agencias el adiestramiento interno consistía de sesiones trimestrales o anuales.

La mayor parte de los sistemas correccionales que reportaron tener un programa interno de adiestramiento no tenían una Unidad central de adiestramiento para planificar y organizar estos programas. Esto es una dificultad enorme para el adiestramiento efectivo, particularmente cuando se tienen distintos empleados con diferentes deberes y diferentes preparaciones y experiencias.<sup>1</sup>

Las Universidades pueden ofrecer una ayuda considerable en la planificación de estos programas internos de adiestramiento.

---

<sup>1</sup> Herman Piven and Abraham Alcabes, "Education, Training and Manpower in Corrections and Law Enforcement", Source Book II, In Service Training (Washington: U.S. Dept. of Health, Education and Welfare, 1966)



## METODOLOGIA

Para la evaluación del Proyecto Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial se utilizaron varios métodos de investigación entre los que se encuentran los siguientes: cuestionarios preparados para el funcionamiento del programa en general y para el personal que implementa el proyecto. Además, se realizaron entrevistas abiertas con los directores de los Programas cuyo personal recibe los servicios de adiestramiento. En adición, se recopiló información relacionada con el proyecto como adiestramientos celebrados, recursos utilizados, número de participantes, temas, duración, costos, evaluaciones de los adiestrados, etc.

### CUESTIONARIOS

Para recopilar la información relacionada con el proyecto, relevante para la evaluación, se prepararon los siguientes cuestionarios:

a) Cuestionario General

Con el propósito de recopilar información general sobre el funcionamiento del proyecto se preparó el cuestionario general. En él se recopiló información referente a las finanzas del proyecto; tipo y características de la clientela; número de empleados, preparación y funciones; objetivos del programa; forma de operar; normas y procedimientos, etc. Este cuestionario fué administrado al Jefe de la Unidad de Adiestramiento.

b) Cuestionario Para Personal

Se preparó un cuestionario para el personal con el propósito de conocer sus funciones, según ellos las perciben, su preparación y su opinión con respecto al proyecto, sus objetivos, sus logros y sus recomendaciones para el mejoramiento del mismo.

Este cuestionario le fué administrado a la Trabajadora Social IV.



ENTREVISTAS ABIERTAS

Se realizaron entrevistas abiertas con los Directores de los Programas de Probatoria de Adultos, Menores y Relaciones de Familia para conocer su opinión sobre la Unidad Permanente de Adiestramiento, los servicios que presta y el efecto de los adiestramientos sobre el desempeño en el trabajo del personal adiestrado.



## ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

### UBICACION DEL PROYECTO EN EL SISTEMA

#### Descripción

Durante el período en evaluación, la Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial estuvo adscrita al Negociado de Servicios Sociales de la Administración de los Tribunales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Fué subvencionado por la Comisión para Combatir el Crimen, con un total de \$126,748 compuestos por \$72,700 en fondos federales y \$54,048 en fondos estatales para el período de julio 1, 1973 a junio 30 de 1974, los cuales, por economías fueron utilizados hasta Noviembre de 1974.

#### Evaluación

Los objetivos generales del Proyecto, según enunciados en la propuesta, han sido y están siendo cumplidos por la Unidad, en términos de ofrecer adiestramientos continuos al personal en servicio y al personal supervisor; además de prepararse el manual de adiestramientos, se tiene disponible una biblioteca para el personal y se tiene un tarjetero con recursos de adiestramientos, etc.

Encontramos, a través de nuestras entrevistas, que la Unidad Permanente de Adiestramiento aparentemente estuvo completamente integrada al Negociado de Servicios Sociales de la Administración de los Tribunales. Tan es así, que a partir del mes de febrero de 1975, la Unidad fué integrada a la División de Adiestramientos de la Administración, siendo nombrada Jefa de la División la Jefa de la Unidad constituyendo ésto un logro para este Proyecto.



## RELACION CON OTRAS AGENCIAS

### Descripción

Aún cuando la Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial es un Proyecto creado con el objetivo de proveer servicios de adiestramiento al personal de la propia administración, la Unidad ha tenido una relación directa y periódica con la Universidad de Puerto Rico, con el Instituto del Hogar y con el Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, entre otros.

La relación que ha tenido y tiene la Unidad con estas agencias y organizaciones surge del hecho de que éstas son las fuentes que utiliza principalmente la Unidad para contacto con posibles recursos de adiestramiento.

Por otro lado, la Unidad, durante el período en evaluación, tuvo relaciones también con el Departamento de Servicios Sociales, el Departamento de Instrucción Pública, el Instituto del Hogar, la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Puerto Rico y el Instituto Sicológico de Puerto Rico. La relación establecida surgió del hecho de que estas agencias solicitaron de la Unidad de Adiestramiento una oportunidad de enviar miembros de su personal a dichos adiestramientos. En total participaron en los adiestramientos 25 profesionales de otras agencias de la comunidad.

### Evaluación

Consideramos que la relación que ha establecido la Unidad Permanente de Adiestramiento con otras agencias en cuanto a fuente de recursos de adiestramiento, es adecuada ya que está estableciéndolas con todas aquellas agencias que ofrecen servicios relacionados con los servicios prestados por los adiestrados y que cuentan con personal especializado en las distintas materias relacionadas o que conocen de expertos que pudieran conseguirse para los adiestramientos.

En cuanto a la relación establecida con otras agencias que solicitaron que miembros de su personal asistieran a los adiestramientos, esto representa un logro más para el Proyecto ya que refleja que aún cuando este es uno para prestar servicios al personal



de una sola agencia, su existencia se ha difundido de tal forma que otras agencias solicitan de sus servicios. Por otro lado al darle oportunidad a miembros del personal de otras agencias a participar en los adiestramientos el Proyecto está yendo más allá de sus objetivos ya que no sólo ha adiestrado personal de la rama judicial sino también de otras ramas del servicio público.

Por otro lado, la petición de las otras agencias de participar en los adiestramientos, refleja también la necesidad de adiestramientos y de proyectos de este tipo, en otras agencias de servicio público.

## ORGANIZACION

### a) Organigrama

#### Descripción

El Proyecto Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial tiene una estructura organizativa que responde al tipo de organización lineal, en el cual la autoridad desciende verticalmente desde los niveles superiores hacia los inferiores y la responsabilidad asciende verticalmente desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Según puede observarse en el organigrama, el máximo nivel de autoridad se encuentra en la plaza del Trabajador Social VII quien es a su vez Jefe de la Unidad de Adiestramiento.

#### Evaluación

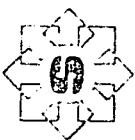
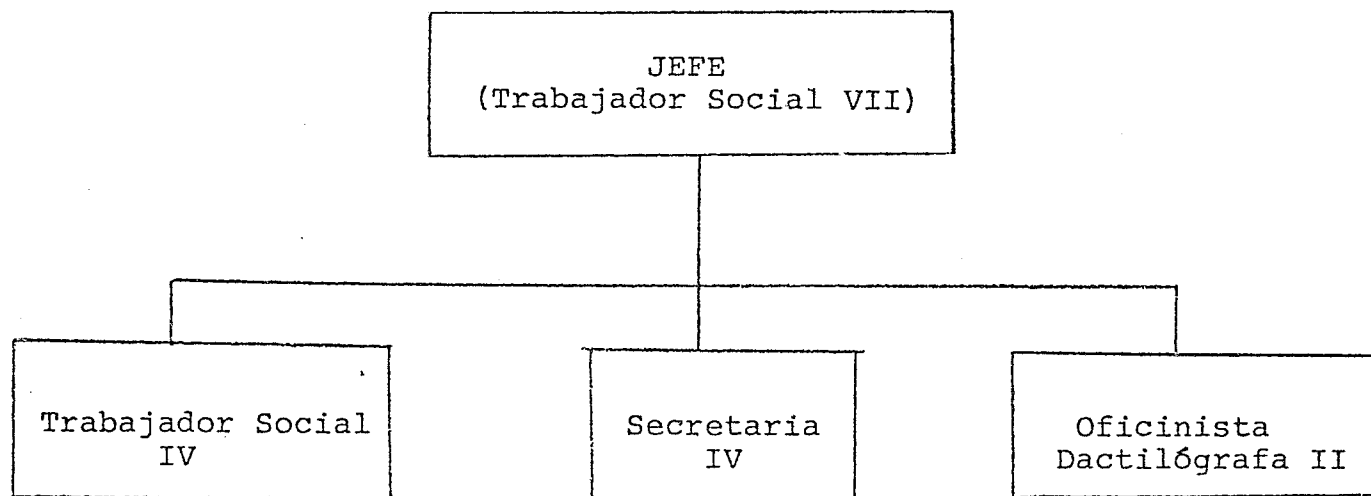
El Jefe de la Unidad de Adiestramiento tiene a su cargo toda la labor de supervisión del personal del Proyecto. Esto envuelve la supervisión directa de tres (3) personas además de toda la labor de administración, control, planificación y coordinación de adiestramientos, contratación de recursos, preparación de propuestas, conferenciante en los adiestramientos, etc.



O R G A N I G R A M A

UNIDAD PERMANENTE DE ADIESTRAMIENTO

ADMINISTRACION DE LOS TRIBUNALES



Consideramos que el Jefe de la Unidad, está realizando sus funciones eficientemente ya que según pudimos comprobar en los informes mensuales, informes anuales, tarjetero de recursos, manual de adiestramiento, evaluaciones de los adiestramientos por los participantes y entrevistas con el personal, la Jefa de la Unidad con la cooperación del personal ha podido establecer un equipo de trabajo que cumple a cabalidad con todas sus funciones lo que ha llevado necesariamente al cumplimiento de los objetivos del programa y al cumplimiento del plan de trabajo establecido en la propuesta.

b) Informes

Descripción

La Unidad de Adiestramiento prepara informes mensuales dirigidos al Jefe del Negociado de Servicios Sociales de la Administración de los Tribunales. Es éste un informe narrativo sobre la labor realizada durante el mes, en el que se incluye planificación de actividades de adiestramiento, actividades de adiestramiento realizadas, conferenciantes utilizados, reuniones celebradas, material didáctico preparado, libros adquiridos, etc., asuntos pendientes al finalizar el mes, e inconvenientes en la realización de la labor, si alguno.

Además del informe mensual, la Unidad de Adiestramiento prepara también para el Jefe del Negociado de Servicios Sociales, un informe anual, en el que se resume toda la labor realizada durante el año. Este informe incluye: personal con el que contó la Unidad, las actividades de adiestramiento celebradas, los recursos utilizados, número total de participantes, las plazas que ocupan y los programas en que trabajan, material didáctico preparado, limitaciones con las cuales se encontró y proyecciones futuras.

Evaluación

El informe mensual y anual preparado por la Unidad es útil en tanto y en cuanto presenta la labor realizada por la Unidad y permite evaluar la eficiencia





con que ha trabajado la Unidad. Consideramos que el informe es completo y que se presenta en forma clara y concisa. Ahora bien, consideramos que al informe mensual convendría adicionarle el número de participantes en los adiestramientos celebrados, dato que no aparece actualmente y que consideramos que adicionado este dato se presentaría una información más completa que permita medir mejor la eficiencia con que trabaja el Programa.

En cuanto al informe anual, recomendamos que la información en cuanto a número de participantes se ponga en forma más clara y explicativa. Esta recomendación la basamos en el hecho de que por ejemplo en la propuesta se establece que se proveerá adiestramiento a un total de 212 profesionales; en el informe anual aparece que se ofreció adiestramiento en servicio a un total de 294 profesionales. Aunque esta cifra demuestra que el programa operó con más efectividad que la propuesta, el informe no ofrece información relacionada con la causa del aumento en los participantes. En nuestra investigación encontramos que el aumento en el número de participantes surgió del hecho de que al momento de hacerse la propuesta, los oficiales sociopenales y trabajadores sociales que componían los Programas de Probatoria de Adultos, Asuntos de Menores y Relaciones de Familia eran 212 y que durante el año aumentaron a 275 además de que participaron en los adiestramientos 19 oficiales Sociopenales del Programa Control de Alcohol en las Carreteras, que no estaban contemplados en la propuesta.

c) Planes de Trabajo

Descripción

De las entrevistas realizadas, encontramos que el personal de la Unidad no hace un plan de trabajo formal, aunque sí manifestaron hacer un plan de trabajo informal mas bien como guía personal.

Evaluación

Consideramos que siendo el personal de la Unidad sólo cuatro (4) personas y estando tan claras y específicas la propuesta, las descripciones de deberes y el manual de adiestramiento no creemos necesario el que se haga un plan de trabajo formal.



d) Relaciones InterpersonalesDescripción

Los dos (2) empleados entrevistados manifestaron que las relaciones interpersonales entre el personal de la Unidad son buenas.

Evaluación

Además de las manifestaciones de los empleados, encontramos a través de la observación que las relaciones interpersonales aparentan ser cordiales. Esto se manifiesta además por el hecho de que la rotación del personal es mínima, la Técnica de Adiestramiento VII que a su vez es Jefa de la Unidad lleva en el proyecto cuatro (4) años, la Técnica de Adiestramiento IV lleva dos (2) años, la Dactilógrafa lleva un (1) año y la Secretaria lleva seis (6) meses habiendo estado la anterior por un período de cuatro (4) años.

e) Líneas de AutoridadDescripción

El patrón de líneas de mando está centralizado únicamente en el puesto de Jefe de la Unidad.

Evaluación

No vemos ningún problema en el hecho de que el mando esté centralizado únicamente en el puesto de Jefe de la Unidad ya que siendo ésta una Unidad pequeña, es necesario que el mando esté centralizado para evitar confusiones y malos entendidos.

f) Absorción del Programa por la Agencia

En entrevistas realizadas con el Jefe del Negociado de Servicios Sociales y con la Jefa de la Unidad Permanente de Adiestramiento, éstos manifestaron que ya se ha iniciado la absorción del proyecto por la Administración de Tribunales.



Efectivo en Febrero de 1975, la Unidad permanente de Adiestramiento se fusionó con la División de Adiestramiento asumiendo la dirección de la División, la Jefa de la Unidad.

Por otro lado, aún cuando no se ha decidido definitivamente qué porción de tiempo dedicará la Jefa de la División, a la División y a la Unidad y por lo tanto no se ha decidido qué por ciento del sueldo absorberá la Administración de Tribunales, se calcula que el 50% del sueldo será aportado por el proyecto federal y el 50% del sueldo será aportado por la Administración.



ANALISIS DE COSTOSADMINISTRACION DE FONDOSDescripción

La administración de los fondos aprobados para el Proyecto es función del Jefe de la Unidad sujeto a la aprobación de la División de Finanzas cuyo Jefe es el Sr. Luis D. Velázquez Rosado.

De acuerdo a la información que aparece en la propuesta del Proyecto y a la información suministrada por la División de Finanzas de la Administración de los Tribunales, encontramos que para el período de Julio de 1973 a Junio de 1974, la Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial contó con un presupuesto aprobado de \$126,748 compuestos por \$72,700 (57,4%) en fondos federales y \$54,048 (42.6%) en fondos estatales.

Evaluación

De acuerdo al estudio realizado en términos de lo presupuestado contra lo gastado, encontramos en primer lugar que con el dinero aprobado para operar durante doce (12) meses la Unidad operó durante 17 meses o sea hasta noviembre de 1974. Esto resultó principalmente como consecuencia de economías que resultaron del hecho de que en la propuesta estaba considerado el costo de enviar alrededor de 15 Trabajadores Sociales a tomar adiestramientos a la Universidad de Tulane lo cual por razones de la austeridad actual no se hizo además de que se contemplaba traer recursos del exterior para alrededor de 15 días de adiestramiento lo cual tampoco se hizo por razones de austeridad.

Encontramos en segundo lugar, una diferencia en la categoría estatutaria. En la propuesta se establece que el porcentaje de pareo de fondos federales y fondos estatales es de 57.4% y 42.6% respectivamente. En la relación de gastos que nos suministrara la División de



Finanzas encontramos que el porcentaje de pareo real fué de 65.5% en fondos federales y 34.5% en fondos estatales. Por lo tanto, en cuanto al pareo, los fondos federales fueron un 8.1% mayores que lo que aparecieron en la propuesta mientras que los fondos locales disminuyeron también en un 8.1%.

En la tabla que presentamos en la próxima página puede verse que el aumento en el pareo de fondos federales surgió principalmente de la partida sueldos regulares, y que la disminución en el pareo de fondos estatales también surgió de esta partida. Por otro lado, también podemos ver en la tabla que las economías surgieron mayormente de la partida gastos de viaje en la cual se economizaron \$8,656.78.

En general consideramos que la administración de los fondos del proyecto ha sido efectuada eficientemente ya que en relación a los planes trazados, el proyecto tuvo más participantes y más adiestramientos que los propuestos.

## COSTOS

### Descripción

#### a) Costo Total

El costo total del proyecto se estima en \$106,111.04 distribuídos en la siguiente forma:

	<u>Total</u>	<u>Efectivo</u>	<u>Género</u>
Fondos Federales	\$ 72,700	\$72,700	
Fondos Estatales	54,048		\$54,048
Total Presupuesto	<u>\$126,748</u>	<u>\$72,700</u>	<u>\$54,048</u>
Economías (Est.)	20,637		
Costo Total (Est.)	<u>\$106,111</u>		
Costos Fijos (Est.)	80,812		
Costos Variables (Est.)	25,299		
Costo Total (Est.)	<u>\$106,111</u>		
Aportación en Género (Est.)	36,643		
Costo Total en Efectivo (Est.)	<u><u>\$69,468</u></u>		



UNIDAD DE ADILSTRAMIENTO  
ADMINISTRACION DE TRIBUNALES

	<u>FONDOS FEDERALES</u>			<u>FONDOS ESTATALES</u>		
	<u>Presupuesto</u>	<u>Gastos</u>	<u>Diferencia</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Gastos</u>	<u>Diferencia</u>
Sueldos, Puestos Reg.	\$29,340	\$40,920.26	(\$11,580.26)	\$53,298	\$30,065.84	\$23,232.16
Beneficios Marginales	5,145	5,984.56	( 839.56)	-	3,841.31	( 3,841.31)
Servicios Profesionales y Consultivos	10,025	11,400.00	( 1,375.00)	-	-	
Gastos de Viaje	18,775	10,118.22	8,656.78	-	-	
Compra de Equipo	4,424	245.68	4,178.32	-	-	
Otros Gastos de Funcionamiento	4,991	798.92	4,192.08	750	2,736.25	( 1,986.25)
	<u>\$72,700</u>	<u>\$69,467.64</u>	<u>\$3,232.36</u>	<u>\$54,048</u>	<u>\$36,643.40</u>	<u>\$17,404.60</u>

b) Costo por Participante

	Propuesto (212 partptes.)	Actual (294 partptes.)	Variación	Por Ciento Variación %
Costo por participante	\$597.88	\$360.92	- \$236.96	39.63
Costo Género p/participante	254.94	124.64	- 130.30	51.11
Costo efectivo p/participante	342.92	236.29	- 106.63	31.09
Costo fijo p/participante	414.07	274.87	- 139.20	33.62
Costo variable p/participante	183.80	86.05	- 97.75	53.18

EvaluaciónEficiencia en Relación a lo Presupuestado

1. La eficiencia del programa realizado fué de aproximadamente \$236.96 (39.63%) por encima de lo que se había presupuestado inicialmente. Esta "eficiencia" surge principalmente del hecho de que se realizaron "economías" por \$20,637 y al mismo tiempo se adiestraron 82 profesionales más que los 212 profesionales propuestos.
2. Cabe mencionar en este momento que aún cuando fueron 294 los Trabajadores Sociales y Oficiales Sociopenales adiestrados, éstos no fueron los únicos profesionales de la Rama Judicial adiestrados. En total, la Unidad Permanente de Adiestramiento adiestró 409 profesionales de la Rama Judicial lo que da un costo por participante de \$259.44, un costo aún menor por adiestrado.
3. Por otro lado, no sólo profesionales de la Rama Judicial recibieron adiestramientos, 25 profesionales de otras agencias también recibieron adiestramientos



lo que eleva el total de adiestrados a 434, lo que disminuye aún más el costo por participante a \$244.50, lo que eleva la eficiencia del programa a un 59.1% por encima de lo que se había presupuestado inicialmente.

4. Creemos apropiado mencionar que los 434 profesionales no asistieron sólo a un adiestramiento, ya que de la información obtenida del Jefe de la Unidad tenemos que a los adiestramientos asistieron 600 participantes de lo que se desprende que algunos de los profesionales asistieron a más de un adiestramiento. En promedio tenemos que asistieron a 1.4 adiestramientos.
5. La Unidad ofreció un total de 36 adiestramientos, lo que resulta en un costo promedio por adiestramiento de \$2,947.53.
6. Estos 36 adiestramientos se llevaron a cabo durante 133 días laborables, lo que da un costo por día de adiestramiento de \$797.83.





VII - PERSONALCARACTERISTICAS DEL PERSONAL

- a) Cantidad del personal durante el período 1973-74

Descripción

El personal trabajando en el proyecto es el siguiente:

- Un (1) Trabajador Social VII
- Un (1) Trabajador Social IV
- Una (1) Secretaria IV
- Una (1) Oficinista Dactilógrafa III

En total en la Unidad se encuentran trabajando cuatro (4) personas, todas ellas a tiempo completo.

- b) Calificación del personal en relación con los requerimientos del puesto

Descripción

La relación entre los requerimientos del puesto, ocupación y nombramiento, fué la siguiente:

<u>Nombramiento</u>	<u>Puesto</u>	<u>Ocupación</u>
Trabajador Social VII	Jefe Unidad	Trabajador Social
Trabajador Social IV	Técnico Adiestmto.	Trabajador Social
Secretaria IV	Secretaria	Secretaria
Oficinista Dact. III	Ofic. Dact.	Ofic. Dact.

POLITICA DE PERSONAL

- a) Sistema de Empleo y Promociones

Descripción

El sistema de empleo que se aplica es el establecido en la Oficina de Personal de la Administración de Tribunales.



### Evaluación

A diferencia de la mayoría de los programas que operan con fondos federales en los cuales el personal es contratado por un término de un año, lo cual impide la aplicación de un sistema de promociones y afecta la estabilidad en el personal; en la Unidad Permanente de Adiestramiento el personal es en su mayoría personal exento, ya que sólo la Oficinista Dactilógrafa es por contrato.

El que el personal sea exento y no por contrato hace posible la operación de un sistema de promociones y como ejemplo tenemos que la Jefa de la Unidad ha sido promovida a Jefa de la División de Adiestramiento de la Administración. Por otro lado vemos, la estabilidad en el personal del programa donde la Jefa de la Unidad lleva cuatro (4) años en el Proyecto y la Técnica de Adiestramiento dos (2) años; lo que es muy beneficioso para un programa de este tipo.

Recomendamos que a la brevedad posible, la plaza de Oficinista Dactilógrafa se convierta en una plaza exenta y no por contrato, por los beneficios en cuanto a estabilidad de personal que esto conlleva y que lo han probado las otras plazas del programa.

#### b) Descripción de Deberes

##### Descripción

Las descripciones de deberes han sido preparadas específicamente para la Unidad y cada miembro del personal posee su copia.

##### Evaluación

Las descripciones de deberes son claras, específicas y completas.

#### c) Evaluación de Personal

##### Descripción

La Unidad carece de un instrumento formal para evaluar el desempeño del personal. Aún cuando esto es así, el personal considera que es evaluado, ésto como resultado de ser un grupo pequeño y del contacto continuo con la Jefa de la Unidad.



Evaluación

Según se tiene un formulario de evaluación para evaluar los adiestramientos y los recursos utilizados, consideramos recomendable que se haga una evaluación formal periódica del personal, para que se discutan con ellos los resultados de la misma, cosa que les permita conocer como se están desempeñando en sus funciones y que ésto les sirva para mejorar aquellas áreas que lo ameriten y que a la vez les de a conocer aquellas áreas en que se estén desempeñando bien, cosa que les sirva de motivación en el desempeño de sus funciones.

d) BeneficiosDescripción

Siendo el personal de este proyecto, personal exento, a diferencia de otros programas federales, éstos gozan de beneficios marginales adicionales a los que gozan los empleados de otros proyectos. Al igual que otros programas, el personal de la Unidad cuenta con bono, vacaciones regulares y vacaciones por enfermedad; pero en adición gozan también del Fondo del Seguro del Estado, Plan Médico y Retiro.

Evaluación

Consideramos que la estabilidad en el personal de la Unidad, la integración de la Unidad a la Administración y la satisfacción que demuestran los empleados en trabajar en la Unidad se debe grandemente a que sean personal exento y a que gozen de los mismos beneficios marginales que los empleados regulares del Gobierno.

e) AdiestramientoDescripción

Aún cuando la función principal del Proyecto es proveer adiestramiento, hemos encontrado que la Técnica de Adiestramiento IV, no ha recibido ningún adiestramiento en servicio relacionado con sus tareas en el Proyecto, especialmente como adiestradora.



### Evaluación

Consideramos recomendable que al personal del programa, especialmente al personal profesional que se desempeña como adiestradores, se le den adiestramientos periódicos sobre adiestramientos o sea sobre la técnica de adiestrar para asegurarse de que los adiestramientos se lleven a cabo de la forma más eficiente y en beneficio de los adiestrados.

## IDENTIFICACION DEL PERSONAL CON EL PROGRAMA

### Descripción

El personal profesional del proyecto manifestó tener copia de la propuesta del mismo y del Manual de Adiestramiento.

Se observó que el personal tiene una idea completa y clara de los objetivos del Proyecto.

### Evaluación

Consideramos que el personal que se desempeña en este proyecto tiene una fuerte identificación con el mismo, lo que ha contribuido al éxito y operación eficiente del mismo.



VIII - SERVICIOSFACILIDADES FISICASLocalizaciónDescripción

La Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial se encuentra localizada en el cuarto piso del Edificio de la Administración de Tribunales en la Calle Vela, Parada 35-1/2 en Hato Rey. Para su funcionamiento tanto administrativo como operativo se utilizan las facilidades físicas existentes en la Administración.

Es decir, que la mayor parte de los adiestramientos se celebran en el Salón de Adiestramiento de la Administración de Tribunales.

Evaluación

Aún cuando parece deseable el que no todos los adiestramientos se celebren en el Area Metropolitana y llevar los adiestramientos a la Isla, encontramos que esto no se hace posible, en primer lugar por los recursos que en su mayoría no están dispuestos a viajar a la Isla y en segundo lugar, porque en cada área de la Isla es muy pequeño el grupo para ser adiestrado, lo que por un lado elevaría el costo del adiestramiento y por otro haría que siempre tuvieran que viajar algunos de los adiestrados para poder lograr un grupo mayor .

Es por estas razones que consideramos razonable el que la mayoría de los adiestramientos se celebren en San Juan.

TIPO DE SERVICIO OFRECIDOa) AdiestramientosDescripción

La Unidad ofrece adiestramientos a los Trabajadores Sociales y a los Oficiales Sociopenales de los Programas de Probatoria de Adultos, Menores y Relaciones de Familia del Negociado de Servicios Sociales de la Administración de Tribunales.

Los adiestramientos que se ofrecen son tanto para personal de nuevo nombramiento como para personal en servicio.

### Evaluación

En la propuesta se establece que durante el período en evaluación, la Unidad Permanente debía planificar y ofrecer alrededor de 30 actividades de adiestramiento para los 212 Oficiales Socio-penales y Trabajadores Sociales de los Programas de Probatoria de Adultos, Menores y Relaciones de Familia. También establece la propuesta que los adiestramientos fluctúan entre un día y dos semanas de duración y en ellos se utilizan los métodos de la conferencia, el adiestramiento tipo taller y los de tipo seminario.

Ahora bien, en la propuesta no se establece específicamente qué temas a cubrir en los adiestramientos, ni en que proporción proveerlos ya que la determinación de las necesidades de adiestramiento del personal, es parte de la planificación de los adiestramientos.

De la investigación que hemos realizado se desprende que en cuanto a determinación de necesidades de adiestramiento, la Unidad hace reuniones periódicas con los Jefes de los Programas para determinar los adiestramientos necesarios. Consideramos recomendable que para conocer las necesidades específicas del personal ha ser adiestrado, se consulte a este personal directamente a través de un formulario preparado a estos efectos para asegurarse de que los adiestramientos ofrecidos respondan a las necesidades de los adiestrados.

En cuanto a adiestramientos celebrados encontramos que la propuesta establece que se celebrarían alrededor de 30 adiestramientos con una duración desde un día hasta dos semanas. Durante el período en evaluación la Unidad de Adiestramiento celebró 36 adiestramientos con una duración desde un día hasta dos (2) semanas con un promedio de duración de 3.7 días. En total, la Unidad de Adiestramiento ofreció 133 días de adiestramiento contra 110 días que estaban programados.



Como podemos ver el proyecto ofreció más adiestramientos que los programados con sólo 23 días más de adiestramiento que los programados.

En cuanto a los adiestrados, en la propuesta se establece que 212 empleados recibirían adiestramientos; en realidad recibieron adiestramientos 294 Oficiales Sociopenales y Trabajadores Sociales, 25 profesionales de otras agencias y 115 empleados de la Rama Judicial que no estaban contemplados en la propuesta. O sea, que en total recibieron adiestramientos 434 empleados contra los 212 programados.

En cuanto a los temas de los adiestramientos ofrecidos, a continuación presentamos una tabla que refleja los distintos adiestramientos celebrados, asistencia, promedio de asistencia, duración, total de días de adiestramiento.

ADIESTRAMIENTOS

<u>Adiestramientos</u>	<u>Núm. de Adiest.</u>	<u>Asistencia</u>	<u>Promedio Asist.</u>	<u>Duración</u>	<u>Total Días</u>
1. Inicial	2	11	5.5	10	20
2. Administración y Supervisión	1	19	19	7	7
3. Terapia de Metas	1	8	8	6	6
4. Terapia de Metas: Un Nuevo Enfoque para Convivencia y Trabajo en una Agencia de Aut.	4	75	18.75	5	20
5. Terapia de Metas	6	128	21.33	5	30
6. Inicial	1	19	19	4	4
7. Terapia de Grupo	1	25	25	3	3
8. Terapia de Metas y Estrategias de Grupo	2	36	18	3	6
9. Terapia Familiar	1	27	27	3	3
10. Seguimiento en Terapia Ind. y Grupal	4	85	21.25	3	12
11. Supervisión	1	2	2	2	2
12. El Uso de Sí Mismo	1	14	14	2	2
13. Terapia de Metas y Supervisión	1	1	1	2	2
14. Terapia de Grupos	4	85	21.25	2	8
15. Aplicación de Nuevos Enfoques al Prog.de Relaciones de Fam.	2	50	25	2	4
16. Terapia de Metas (Inic.)	2	11	5.5	1	2
17. Terapia de Realidad (Inicial)	2	4	2	1	2
TOTAL	36	600	16.67	3.91/	133

1/ Promedio de duración

En la tabla pueden verse los distintos temas tratados en los diferentes adiestramientos. Todos los temas tratados son relevantes al trabajo que realizan los adiestrados y de otra parte, basados en las evaluaciones de los adiestramientos por parte de los adiestrados, estos los consideran de mucho provecho en su trabajo.

En cuanto al resultado de los adiestramientos sobre los adiestrados, tenemos que en entrevistas realizadas con los Jefes de los Programas, éstos manifestaron que en general el desempeño de los Trabajadores Sociales y Oficiales Sociopenales ha mejorado grandemente con los adiestramientos.

b) Biblioteca

Descripción

La biblioteca la componen 56 libros, ocho (8) folletos, dos (2) suscripciones y una (1) película. La biblioteca se encuentra físicamente localizada en la Unidad.

Evaluación

Consideramos que la biblioteca se encuentre muy limitada. De los 56 libros que la componen, algunos de ellos son varios tomos de un mismo libro y sólo hay una película.

Consideramos recomendable hacer los esfuerzos necesarios para aumentar la biblioteca y para conseguir más material para utilizar en los adiestramientos ya que sólo hay una (1) película.





## IX - RECOMENDACIONES

El propósito de este capítulo es el de recopilar las recomendaciones que hacemos a través de la evaluación de la Unidad Permanente de Adiestramiento para Oficiales Socio-penales y Trabajadores Sociales de la Rama Judicial, para beneficio de aquellas personas relacionadas con el proyecto y para simplificar la toma de decisiones con respecto a ellas.

Consideramos necesario manifestar que en base a la información obtenida, a la propuesta y al análisis de ambas, consideramos que este proyecto opera muy eficientemente y que debería tomarse como ejemplo por otros programas similares.

A continuación presentamos nuestras recomendaciones de acuerdo al orden en que han ido apareciendo a través de la evaluación:

1. Recomendamos que al informe mensual se le adicione el número de participantes en los adiestramientos celebrados ya que presentaría así una información más completa que permita medir mejor la eficiencia con que trabaja el programa.
2. En cuanto al informe anual, recomendamos que la información en cuanto a número de participantes se ponga en forma más clara y explicativa.
3. Recomendamos que a la brevedad posible, la plaza de Oficinista Dactilógrafa se convierta en una plaza exenta y no por contrato, por los beneficios en cuanto a estabilidad personal que esto conlleva.
4. Consideramos recomendable que se haga una evaluación formal periódica del personal.
5. Consideramos recomendable que al personal del programa, especialmente al personal profesional que se desempeña como adiestradores, se le den adiestramientos periódicos sobre técnicas de adiestrar para asegurarse de que los adiestramientos se lleven a cabo de la forma más eficiente y en beneficio de los adiestrados.
6. Recomendamos que para conocer las necesidades específicas del personal ha ser adiestrado, se consulte directamente a este personal a través de un formulario preparado a estos efectos para asegurarse de que los adiestramientos respondan a las necesidades específicas de los adiestrados.



7. Recomendamos que se hagan los esfuerzos necesarios para aumentar la biblioteca ya que ésta es muy limitada.



CUESTIONARIO GENERALI- DATOS GENERALES

Título del Programa \_\_\_\_\_

Localización \_\_\_\_\_

Agencia \_\_\_\_\_

Base Legal \_\_\_\_\_

Duración del Programa \_\_\_\_\_

Director \_\_\_\_\_

Encargado de Finanzas \_\_\_\_\_

Base que sustancia el programa (Propuesta) \_\_\_\_\_

Presupuesto 1973-74 \_\_\_\_\_

Los fondos provienen de \_\_\_\_\_

Porcentaje de pareo (fondos) \_\_\_\_\_

Economías \_\_\_\_\_

¿Qué sucede con las economías? (Se pierden, se utilizan en el año siguiente) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Costo total del proyecto \_\_\_\_\_

Costo por Participante \_\_\_\_\_

Cantidad de Participantes Programados \_\_\_\_\_

Cantidad de Participantes Actuales \_\_\_\_\_

Total de subvención solicitada \_\_\_\_\_

Fondos Federales \_\_\_\_\_

Fondos Estatales \_\_\_\_\_



¿Con qué agencias coordinan las actividades? \_\_\_\_\_

Grado de eficacia de esta coordinación \_\_\_\_\_

Objetivos del programa \_\_\_\_\_

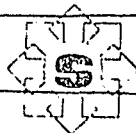
Actividades que se realizan para el logro de los objetivos \_\_\_\_\_

2- ORGANIZACION Y PERSONAL

¿Con qué tipo de organización está funcionando el programa?

¿Cuáles son las operaciones más importantes del programa?

¿Cuáles son las normas y procedimientos de personal, los requisitos y estándares federales \_\_\_\_\_



Plaza	Grado Académico	Antigüedad	Sueldo	Función



Tipo de contratación \_\_\_\_\_

¿cuál es el índice de rotación del personal? \_\_\_\_\_

Si hay rotación, a qué lo atribuye \_\_\_\_\_

¿Cómo se selecciona el personal? \_\_\_\_\_

Dificultades o problemas relacionados con el personal \_\_\_\_\_

3- CONSEJERIA (Servicios profesionales y consultivos)

En qué consiste \_\_\_\_\_

Quién da el servicio \_\_\_\_\_

Quién refiere y por qué? \_\_\_\_\_

Cuándo se da \_\_\_\_\_



Procedimientos para utilizar los servicios \_\_\_\_\_

---

---

---

Procedimientos y canales cuando surgen los conflictos \_\_\_\_\_

---

---

---

¿En que medida contribuyó la participación del consultor en el logro del programa? \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada

Tipo de conflicto entre la dirección y los consultores \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Tipo de conflictos entre consultores y personal \_\_\_\_\_

---

---

4. CLIENTELA

Descripción \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---



Características específicas de los elegibles \_\_\_\_\_

---

---

---

¿Cuál es la base para la selección de participantes \_\_\_\_\_  
(Historial, cuestionario)

---

Utiliza información de otras agencias? \_\_\_\_\_

---

---

Este programa tiene la matrícula permanentemente cubierta?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es NO, cuáles son las razones?

---

---

---

Sugerencias para mejorar (p. ej.: Lista de espera)

---

---

---

Cuáles son los criterios de prioridad \_\_\_\_\_

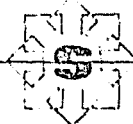
---

Qué dificultades y/o problemas ha encontrado en el procedimiento? \_\_\_\_\_

---

---

---





Evaluación del participante:

mecanismo que usan \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

criterios de selección \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

criterios de elegibilidad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

exámenes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

dónde ocurre el proceso de referimiento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuántos casos atendieron el último año? (Pedir listado y direcciones egresados) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuántos están atendiendo en la actualidad? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuántos egresaron del programa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Razones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



qué recurso usan \_\_\_\_\_

Servicios:

Qué servicios se ofrecieron en la propuesta inicial \_\_\_\_\_



Que servicios se dan actualmente:

servicios	Quienes lo Dan	Los Servicios se Dan			La Clientela los Acepta			
		Completo	Mitad	Parte	Muy Bien	Bien	Regular	No lo Acepta



Cuál fue la causa por la que no se dieron algunos servicios programados? \_\_\_\_\_

---

---

---

Qué servicios y/o actividades se deberían agregar? \_\_\_\_\_

---

---

---

Qué tipo de servicios suplementarios ofrecen (recreación, rehabilitación, servicios médicos) \_\_\_\_\_

---

---

---

Qué tipo de incentivos ofrecen al participante \_\_\_\_\_

---

---

---

5. INFORMACION GENERAL

Qué sistema de seguimiento se utiliza para los participantes que egresaron del programa \_\_\_\_\_

---

---

---

Cómo se miden esos resultados? \_\_\_\_\_



Si no se realiza seguimiento, cuál es la causa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué planes existen en la agencia para absorber el programa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En su opinión, cual es el impacto del programa en la comunidad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En qué se basa para ello? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué problemas se encararon para la implementación de este proyecto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y logros del programa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



¿En qué medida se cumplió con los objetivos propuestos?

---

---

---

---



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

PROGRAMA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Planilla A - Entrevista a Personal

1. Sexo

- 1. \_\_\_\_\_ Femenino
- 2 \_\_\_\_\_ Masculino

2. Edad

- 1 \_\_\_\_\_ 18 - 25
- 2 \_\_\_\_\_ 26 - 30
- 3 \_\_\_\_\_ 31 - 40
- 4 \_\_\_\_\_ 41 - 50
- 5 \_\_\_\_\_ 51 - 60
- 6 \_\_\_\_\_ Mayor de 60 años

3. ¿Cuál fue su último grado académico alcanzado?

- 1 \_\_\_\_\_ 1 - 2
- 2 \_\_\_\_\_ 3 - 4
- 3 \_\_\_\_\_ 5 - 6
- 4 \_\_\_\_\_ 7 - 8
- 5 \_\_\_\_\_ 9 - 10
- 6 \_\_\_\_\_ 11 - 12
- 7 \_\_\_\_\_ Curso Vocacional
- 8 \_\_\_\_\_ Universidad



4. ¿Cuál es su ocupación?

\_\_\_\_\_

5. ¿cuál es su nombramiento oficial en el programa?

\_\_\_\_\_

6. ¿En qué puesto se desempeña en la actualidad en el programa?

\_\_\_\_\_

¿Qué tiempo lleva empleado en el Programa?

\_\_\_\_\_

7. Enumere las Funciones de su puesto:

1-A \_\_\_\_\_

2-B \_\_\_\_\_

3-C \_\_\_\_\_

4-D \_\_\_\_\_

5-E \_\_\_\_\_

6-F \_\_\_\_\_

7-G \_\_\_\_\_

8. Diga cuáles son sus responsabilidades en el Programa.

(lo que hace)

1- A \_\_\_\_\_

2- B \_\_\_\_\_

3- C \_\_\_\_\_

4- D \_\_\_\_\_





cont.....

5. E \_\_\_\_\_

6. F \_\_\_\_\_

7. G \_\_\_\_\_

8. H \_\_\_\_\_

9.9. ¿ Quién es su Supervisor inmediato ?

10. \_\_\_\_\_

10. ¿ Qué tipo de informes le rinde a su Supervisor inmediato ?

\_\_\_\_\_

11. ¿ Con que frecuencia los rinde ?

1. \_\_\_\_\_ semanalmente      3. \_\_\_\_\_ mensualmente

2. \_\_\_\_\_ anualmente      4. \_\_\_\_\_ otros

12. ¿ Quién define las prioridades a ejecutar en su trabajo ?

\_\_\_\_\_

13. ¿ En caso de que su Supervisor faltase, ¿ quién acude ?

14. ¿ Hace plan de trabajo ?

1. \_\_\_\_\_ Si      2. \_\_\_\_\_ No

15. ¿ Cuando rinde su plan de trabajo ?

1. \_\_\_\_\_ semanalmente

2. \_\_\_\_\_ mensualmente

3. \_\_\_\_\_ anualmente

4. \_\_\_\_\_ otros



cont...

16. ¿ Con quién discute su plan de trabajo ?

\_\_\_\_\_

17. ¿ Considera usted que ha sido debidamente orientado y supervisado ?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

Explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿ A usted lo evalúan ?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

19. ¿ Con que frecuencia lo evalúan ?

1. \_\_\_\_\_ mensualmente

2. \_\_\_\_\_ trimestralmente

3. \_\_\_\_\_ anualmente

4. \_\_\_\_\_ otros

20. ¿ Quién lo evalúa ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Cuál fue la fecha de la última evaluación ?

\_\_\_\_\_

22. Indique calificación por Supervisor en la:



Última evaluación:

- 1. \_\_\_\_\_ Excelente
- 2. \_\_\_\_\_ Bueno
- 3. \_\_\_\_\_ Satisfactorio
- 4. \_\_\_\_\_ Necesita Mejorarse

23. ¿ Discutió los resultados de la evaluación con su Supervisor ?

- \_\_\_\_\_ Si
- \_\_\_\_\_ No

Explique:

---



---



---



---

24. ¿ Cómo cree usted se desempeña en sus funciones?

Explique :

---



---



---



---

25. ¿ Se reúne con el equipo de trabajo del Programa?

- 1. \_\_\_\_\_ Si
- 2. \_\_\_\_\_ No

26. ¿ Con qué frecuencia se reúne con el equipo de supervisores del área ?

- 1. \_\_\_\_\_ con frecuencia



cont...

2. \_\_\_\_\_ únicamente
3. \_\_\_\_\_ esencialmente
4. \_\_\_\_\_ otras

27. ¿ Con que propósito se reúne con el resto de sus compañeros ?

---

---

28. ¿ Cómo son las reuniones del personal ?

1. \_\_\_\_\_ Formales
2. \_\_\_\_\_ Muy Formales
3. \_\_\_\_\_ Informales
4. \_\_\_\_\_ Demasiado Informales

29. ¿ Hay libertad de expresar necesidades y problemas ?

1. \_\_\_\_\_ Si
2. \_\_\_\_\_ No

Explique :

---

---

---

---

---

30. ¿ Quién asume la autoridad en las reuniones ?

1. \_\_\_\_\_ Director
2. \_\_\_\_\_ Otros miembros del personal
3. \_\_\_\_\_ No sabe
4. \_\_\_\_\_ Otro



cont....

31. ¿ De quienes provienen las decisiones?

1. \_\_\_\_\_ Director
2. \_\_\_\_\_ Alguén de fuera del personal
3. \_\_\_\_\_ Del grupo
4. \_\_\_\_\_ Cerca

32. ¿ A que otras reuniones del Centro asiste ?

---

---

---

---

---

33. ¿ Le dan adiestramientos en servicio relacionado con sus tareas en el Centro ?

1. \_\_\_\_\_ Si
2. \_\_\_\_\_ No

34. ¿ Qué tipo de adiestramiento en servicio le han ofrecido ?

---

35. Indique la fecha del último adiestramiento en servicio :

---

36. ¿ Como usted cree que sus compañeros se desempeñan en el Centro ?

Explique:

---

---

---



cont....

37. Como calificas las relaciones interpersonales  
entre sus compañeros ?

1. \_\_\_\_\_ Excelentes
2. \_\_\_\_\_ Superiores
3. \_\_\_\_\_ Buenas
4. \_\_\_\_\_ Pueden Mejorarse

38. Si indicó que se pueden mejorar, sugiera en que  
aspectos :

1. \_\_\_\_\_ En el trato con la clientela
2. \_\_\_\_\_ En confiabilidad entre compañeros
3. \_\_\_\_\_ Comunicación
4. \_\_\_\_\_ Responsabilidad
5. \_\_\_\_\_ Cooperación
6. \_\_\_\_\_ Otros

---

---

---

39. ¿ Considera usted que las normas establecidas  
en el Centro son :

1. \_\_\_\_\_ Adecuadas
2. \_\_\_\_\_ Inadecuadas

Explique :

---

---

---

---

---



40. ¿Conoce los objetivos del Programa?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

41. ¿Cuáles son los objetivos del Programa?

1. A \_\_\_\_\_

2. B \_\_\_\_\_

3. C \_\_\_\_\_

4. D \_\_\_\_\_

5. E \_\_\_\_\_

6. F \_\_\_\_\_

7. G \_\_\_\_\_

8. H \_\_\_\_\_

42. Tiene copia de la propuesta del Programa?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

43. Tiene copia de la evaluación de la Propuesta?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

44. ¿Están los servicios de acuerdo a las necesidades de la comunidad?

1. \_\_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_\_ No

Explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



45. Cuáles cree han sido los logros del Programa?

1. A
2. B
3. C
4. D
5. E
6. F
7. G
8. H
9. I
10. J

46. Cuáles son los problemas o limitaciones por la implementación del proyecto?

---

---

---

47. Enumere recomendaciones para mejorar labor del Programa:

1. A
2. B
3. C
4. D
5. E
6. F
7. G
8. H
9. I
10. J







**END**

7 11 1944