



# Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación en el Marco de la Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Ecuador y Perú



Implementada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación en el Marco de la Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Ecuador y Perú

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Susanne Friedrich

Directora Proyecto CADESAN

Fortalecimiento de Capacidades para la Descentralización en los Países Andinos

Prolongación Arenales 801

Miraflores, Lima 18 – Perú

T (51-1) 422-9067

F (51-1) 422-6188

I [www.cadesan.pe](http://www.cadesan.pe)

Coordinación Editorial

Anna Maria Lauro, CADESAN/GIZ

Junio, 2016



## ÍNDICE

Prólogo del Ministerio de Autonomías  
Prólogo del Consejo Nacional de Competencias  
Prólogo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil  
Introducción  
Presentación del Concurso de Buenas Prácticas

### BOLIVIA

1. Fortalecimiento del Servicio Legal Integral Municipal – Municipio de Tarabuco  
Asociación de Municipalidades de Chuquisaca – AMDECH
2. Generación de Espacios para la Gestión Participativa en Salud en 23 Municipios Rurales de Bolivia  
Plan International Inc. Bolivia
3. Modelo y estrategias didácticas innovadoras para facilitar la asistencia técnica virtual masiva en el ámbito autonómico a los Gobiernos Autónomos y al Nivel Central del Estado  
Servicio Estatal de Autonomías – SEA
4. Precautelando el bienestar y la vida del servidor municipal: La capacitación en seguridad y salud ocupacional, una prioridad del Gobierno Autónomo Municipal de la Paz  
Escuela de Gestores Municipales

### ECUADOR

5. Fomento de la cultura tributaria para el desarrollo local equitativo  
Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
6. Programa de Gobernanza Local  
Consejo Nacional Electoral – Instituto de la Democracia
7. Herramientas de generación de capacidades: Caja de herramientas para la gestión de servicios de agua potable y alcantarillado  
Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
8. Democracia, Liderazgo y Gestión Local  
Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades – Grupo Faro
9. Formación de Formadores Fortalecimiento de Capacidades para el Ejercicio de la Competencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial  
Asociación de Municipalidades del Ecuador – AME

### PERÚ

10. Promoción de Instrumentos para el Desarrollo Económico Local y Clústeres.  
Ministerio de la Producción (Dirección de Competitividad Territorial – DICOMTER)
11. Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a gobiernos regionales y locales  
Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros
12. Metodología Experiencial y Constructivista del Programa Básico de Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades de los Servidores Públicos del MINEDU  
Ministerio de Educación – Oficina de Gestión del Desarrollo y de la Capacitación de la Oficina General de Recursos Humanos
13. Fortalecimiento de capacidades de servidores civiles para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque  
Gobierno Regional de Lambayeque
14. Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación  
Red de Salud Arequipa Caylloma



# PRÓLOGO DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS



## PRÓLOGO DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS

Bolivia, en un renacer a una estructura estatal plurinacional, se constituye en un Estado Unitario Social Político de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías, con fines y funciones basadas en la construcción de una sociedad justa y armoniosa, cuyo cimiento es la descolonización, garantizando además el cumplimiento de principios, valores, derechos y deberes, así como promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales.

En ese contexto se busca que las actividades que desempeñan las diversas entidades públicas, y en consecuencia los servidores públicos, debe regirse por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados, los mismos que resultan ser mandatos expresos de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

Bajo tales mandatos constitucionales, las actividades que desempeñan los servidores públicos en Bolivia, deben responder al interés general de los derechos de la ciudadanía, en franca construcción de una sociedad solidaria, democrática y avanzada, que busca alcanzar el "vivir bien". Estos son motivos de peso para el Ministerio de Autonomías, que es una entidad con diversas atribuciones, entre las cuales se encuentra el fortalecimiento y capacitación de los Gobiernos Autónomos Departamentales, Municipales, Regionales e Indígena Originario Campesinos, entendidas estas como Entidades Territoriales Autónomas.

Es así que el Ministerio de Autonomías, juntamente con otros actores institucionales, conforma una Red de trabajo, la cual se denomina Red Interinstitucional de Formación y Capacitación Municipal (RIFCAM), que es un espacio para promover procesos de diálogo, de aprendizaje colaborativo y desarrollo de capacidades, de manera voluntaria, con coordinación horizontal, basada en la experiencia y los saberes de instancias estatales, institucionales y municipales que permitirá acceso a mayor información, posibilidad de aprender de los demás, acceso a mayores conocimientos y experiencias, así como la comprensión de las necesidades, generando una movilización de recursos y conocimientos, para la resolución problemas concretos en temáticas de interés municipal y promoción de alianzas interinstitucionales y agendas institucionales.

Por tales precedentes, el Ministerio de Autonomías encuentra la motivación y justificación para formar parte de la organización y desarrollo del concurso de "Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación en el Marco de la Gestión Pública Descentralizada", desarrollado en coordinación con el proyecto regional de la cooperación alemana implementada por GIZ, CADESAN, con miras a visibilizar las actividades que desarrollan instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento y ejercicio de las competencias y atribuciones del servicio público, permitiendo de esta manera el gestionar la formación de los gobiernos descentralizados, para satisfacer las demandas del pueblo boliviano.

**Ministerio de Autonomías  
Estado Plurinacional de Bolivia**



# PRÓLOGO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS



## PRÓLOGO DEL CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS

El Consejo Nacional de Competencias CNC, ente Rector de la descentralización, trabaja desde el año 2011 en la promoción del desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio ecuatoriano. En ese sentido, la presente publicación de Buenas Prácticas socializa los logros del proceso de descentralización iniciado en el año 2008. Estas iniciativas son ejemplos del trabajo diario que fortalece la democracia y equidad en el Ecuador.

La capacitación orientada a la gestión descentralizada constituye una herramienta de gestión del talento humano de las y los servidores públicos. Además, permite el fortalecimiento institucional de las diferentes instancias del gobierno que trabajan por el cumplimiento de objetivos estatales.

La gestión de la capacitación ha sido definida como el proceso a través del cual se organiza y realiza la acción educativa dirigida a mejorar capacidades de las y los servidores y autoridades públicas. Dicho proceso cuenta con varias etapas que van desde la identificación de necesidades o problemas de gestión pública, hasta la evaluación de los procesos educativos o de fortalecimiento, según los objetivos estratégicos y metas de cada institución.

En el presente documento se sistematizan cinco Buenas Prácticas que pueden utilizarse como insumos para iniciativas similares en otros contextos institucionales. Para la identificación de las Buenas Prácticas se tomaron en cuenta los enfoques de calidad y eficiencia de las intervenciones, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la respuesta a necesidades concretas derivadas de la estrategia institucional, a continuación el detalle:

1. Banco de Desarrollo del Ecuador, institución financiera del sector público: "Herramientas de generación de capacidades: Caja de herramientas para la gestión de servicios de agua potable y alcantarillado".
2. Banco de Desarrollo del Ecuador, institución financiera del sector público: "Fomento de la cultura tributaria para el desarrollo local equitativo".
3. Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades - Grupo Faro: "Impulsando capacidades para fortalecer la gestión en territorio".
4. Consejo Nacional Electoral: "Programa de Gobernanza Local para Autoridades de los Gobiernos Autónomos, Descentralizados, Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador 2014-2015".
5. Asociación de los Municipios de Ecuador: "Formación de Formadores: Fortalecimiento de Capacidades para el Ejercicio de la Competencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial".

El Consejo Nacional de Competencias agradece a todos los postulantes por su participación y al proyecto CADESAN por apoyar este concurso regional.

**María Caridad Vázquez**  
Secretaria Ejecutiva del  
Consejo Nacional de Competencias



**PRÓLOGO DE LA  
AUTORIDAD NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**



## PROLOGO DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL – SERVIR

La apuesta por invertir en la formación y capacitación de los servidores civiles aparentemente es fácil. Solo se necesitaría voluntad política, presupuesto y organización. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, es mucho más complicado, porque cualquier inversión del Estado en su gente, significa asegurar estándares altos de calidad, que el dinero sea adecuadamente invertido y principalmente, trate de asegurar que la formación del servidor tenga como consecuencia brindar una mejor atención a los ciudadanos. De ahí que hablemos de la Capacitación con Resultados al Ciudadano.

El Concurso "Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación en el marco de la Gestión Pública Descentralizada", que se ha realizado en el marco del Proyecto Regional "Fortalecimiento de Capacidades para la Descentralización en los Países Andinos" de la Cooperación Alemana, se enmarca claramente en este objetivo, de ahí la importancia de cada una de las prácticas que se han presentado en los tres países. En nuestro caso resaltamos aquellas prácticas importantes propuestas o en las que son parte los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

Una de las principales características de una buena práctica es su posibilidad de réplica, esto es, la transmisión de conocimiento de un área a otra, de una entidad a otra, y quizás lo más interesante en este Concurso, de un país a otro. De ahí la importancia de conocer cómo se hizo la práctica, los aliados a la misma y las resistencias y dificultades. La adaptación de la práctica en otra dimensión territorial o funcional tiene como lógica consecuencia poder construir sobre lo ya andado y por ende, mejorar la práctica. Esta es la virtud de este documento, que nos puede servir, no solamente para visualizar estas experiencias sino principalmente para ponerlas en práctica mediante ese proceso de construcción.

Esta publicación nos da esa oportunidad de aprendizaje y desde SERVIR asumimos ese reto, a efectos de proponer a otras entidades nacionales, regionales y municipales, las buenas prácticas aquí contenidas, y lograr así una mejora necesaria para nuestros ciudadanos.

Finalmente, queremos a través de estas líneas, agradecer al grupo profesional de CADESAN, por darnos la oportunidad de ser parte de esta nueva historia compartida de aprendizaje, que ya ha tenido resultados teniendo en cuenta las 92 buenas prácticas presentadas en las tres categorías.

**Juan Carlos Cortés Carcelén**  
Presidente Ejecutivo de Servir

# Introducción

Estimadas y estimados lectores,

El Concurso sobre Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación para la Gestión Pública Descentralizada en Bolivia, Ecuador y Perú constituye el punto culminante y al mismo tiempo el cierre del proyecto "Fortalecimiento de Capacidades para la Descentralización en los Países Andinos" de la Cooperación Alemana implementada por la GIZ.

Entre 2012 y 2016 el proyecto colaboró con instituciones en Bolivia, Ecuador y Perú para generar una oferta de capacitación para las y los servidores públicos orientada a las necesidades de los gobiernos descentralizados. El fin último era avanzar hacia una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano y al desarrollo de los países. Esto implica una transformación de sus enfoques y prácticas, concibiendo los servicios públicos e intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

Durante estos cuatro años se han generado políticas, herramientas, metodologías y contenidos para una oferta de capacitación mejorada de la cual se benefician directamente unos 17.500 servidores públicos en los tres países al año.

La capacitación suele ser considerada una necesidad en el marco de los procesos de descentralización y, en consecuencia, los tres países dedican considerables recursos a la mejora de las capacidades de sus servidores públicos. Para que las capacitaciones tengan un impacto sobre el desempeño del sector público, las experiencias de los últimos años nos muestran que un conjunto de condiciones favorecen este impacto:

- Un marco legal que promueva y valore el desarrollo de capacidades tanto en las instituciones como en las personas, para el ejercicio efectivo de las competencias descentralizadas.
- Una visión de largo plazo para el desarrollo sucesivo de las capacidades de las y los servidores públicos, combinada con adecuadas estrategias de gestión de reclutamiento, rendimiento y otras.
- La estrecha colaboración entre los gobiernos descentralizados y los ofertantes de la capacitación para que las capacitaciones aporten a la mejora del desempeño institucional.
- El compromiso por parte de los gobiernos descentralizados y sus directivos para asegurar la implementación de los aprendizajes generados en las capacitaciones.
- Una cultura organizacional favorable al aprendizaje y al cambio.
- Instituciones de capacitación y docentes que apliquen métodos innovadores teniendo en cuenta la realidad laboral de los servidores y las experiencias que ellos han acumulado a lo largo de su vida profesional.
- La evaluación rigurosa de todos los pasos del proceso de capacitación con el objetivo de aumentar el impacto de las mismas.

El concurso es también una expresión del enfoque con el que ha trabajado el proyecto en estos cuatro años: aprender, interactuar y compartir. Los países andinos no solamente se enfrentan a los mismos desafíos para generar servicios públicos de calidad. La región está también llena de enfoques y prácticas innovadoras, motivo

suficiente para indagar en las experiencias –explícitas y tácitas – de los tres países y más allá, para aprender de sus prácticas.

La calidad de las buenas prácticas presentadas y el hecho de que tantas instituciones hayan participado en los tres concursos nacionales "Reto Ayni Yombori en Bolivia, "Reto Buen Vivir" en Ecuador y "Reto para el Desarrollo" en Perú, han dejado de manifiesto que existe un interés en generar excelencia en las capacitaciones. Los casos sistematizados en esta publicación son el testimonio de experiencias validadas en la práctica, basadas en la dedicación y el profesionalismo, tanto de instituciones del nivel central como de actores en los niveles descentralizados. Merecen ser estudiadas y replicadas.

Felicitemos a las tres contrapartes del proyecto CADESAN que han convocado y liderado el concurso: el Ministerio de Autonomías en Bolivia, el Consejo Nacional de Competencias en Ecuador y la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú. Las ceremonias de entrega del premio en los tres países han despertado mucho interés público. Confirman una vez más que una política de reconocimiento de los avances en calidad en la gestión pública, motiva e inspira a muchos actores. Celebramos, en este sentido, la decisión del Ministerio de Autonomías, anunciada en el marco de la ceremonia de premiación, de organizar una segunda edición del concurso en 2017.

Esperando, estimadas y estimados lectores, que los casos aquí presentados reciban su más alta atención y contribuyan a fortalecer una cultura de excelencia en la gestión pública descentralizada, les saluda cordialmente,

Susanne Friedrich  
Directora CADESAN-GIZ

## Presentación del Concurso de Buenas Prácticas

Esta publicación recoge las experiencias premiadas en el Concurso de "Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación en el Marco de la Gestión Pública Descentralizada" en Bolivia, Ecuador y Perú.

El concurso se desarrolló entre marzo y junio del 2016, organizado por el Ministerio de Autonomía en Bolivia, el Consejo Nacional de Competencias en Ecuador, la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú y apoyado por el Proyecto Cadesan/GIZ. Ha sido gestionado por una Comisión Técnica regional conformada por un representante de cada una de las instituciones organizadoras y del Proyecto Cadesan.

El tema del concurso ha sido la gestión de la capacitación, proceso necesario para –de acuerdo a las Bases del Concurso– organizar y realizar la acción educativa con el fin de mejorar las capacidades de los funcionarios/as, servidores/as y autoridades públicas. Asimismo, la gestión de la capacitación supone un proceso de intervención educativa que comprende tres dimensiones: la gestión institucional, la gestión curricular y la gestión didáctica, las cuales operan integradamente.

En cuanto al concepto de buenas prácticas, el presente concurso lo ha enfocado en sus Bases como un proceso o experiencia que tiene por objeto promover el fortalecimiento de capacidades de los miembros de una organización o institución y que implica el desarrollo parcial o total de un ciclo de gestión de la capacitación que cumple con criterios de calidad que le otorgarán la condición de buena práctica. Estos han sido:

**Pertinencia:** Considerar el contexto territorial e institucional y vincula los aspectos pedagógicos a las características de los participantes.

**Innovación:** Introducir cambios novedosos para mejorar la gestión institucional de la formación y optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Eficacia:** Demostrar un impacto positivo en el desempeño del público meta y, a nivel institucional, en la mejora de los procesos de gestión descentralizada.

**Sostenibilidad:** Contar con los elementos que harán posible su práctica de forma sistemática en el contexto institucional en el cual fue formulada.

**Replicabilidad:** Constituir un modelo que puede ser desarrollado en otros lugares con condiciones similares.

**Participación de actores:** Contar con participación que favorece la complementación de roles, recursos, y otros aportes que generan valor agregado.

**Fortalecimiento de la gestión descentralizada:** Considerar a la gestión descentralizada como su principal enfoque de trabajo.

**Incorporación de enfoques transversales:** Transversalizar los enfoques de género y/o interculturalidad en el ciclo de la capacitación.

Para la premiación se han considerado tres categorías:

### CATEGORÍA A:

#### Buenas Prácticas en Gestión Institucional del Ciclo de Capacitación

Su unidad de referencia es el Plan de Capacitación. Se consideran en esta categoría, las buenas prácticas referidas a la planificación, implementación, ejecución y evaluación de procesos de desarrollo de capacidades, desarrolladas

en un determinado marco institucional o interinstitucional, y que puede evidenciarse en el diseño, ejecución o evaluación de políticas y planes de desarrollo de capacidades.

## **CATEGORÍA B:**

### **Buenas Prácticas en Gestión Curricular de la Capacitación**

Su unidad de referencia es el programa o curso que forma parte de un plan de capacitación. Comprende las prácticas de diseño, ejecución y evaluación curricular de programas formativos. Aplican a esta categoría el diseño o desarrollo de uno o más componentes del currículo de un programa de capacitación, como son el diseño de perfiles de competencias o capacidades, la selección y organización de contenidos de capacitación, la metodología educativa, las estrategias de implementación de un programa, un sistema de evaluación de aprendizajes, entre otros.

## **CATEGORÍA C:**

### **Buenas Prácticas en Gestión Didáctica de la Capacitación**

Su unidad de referencia puede ser un módulo o unidad educativa que forma parte de un programa o curso. Comprende las experiencias de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en el marco de uno o más módulos o unidades de aprendizaje, en el contexto de un programa de capacitación determinado.

El jurado que se ha hecho cargo de la evaluación de las experiencias clasificadas ha sido de carácter regional, estando conformado por expertos de la academia y de la gestión pública de cinco países: Rodrigo Puerta, Director General de Autonomías Municipales del Ministerio de Autonomías, y Silvia Salinas, consultora internacional (Bolivia); María Caridad Vázquez, Secretaria ejecutiva del Consejo Nacional de Competencias, y Ana María Larrea, (ex) Rectora del Instituto de Altos Estudios Nacionales (Ecuador); Juan Carlos Cortés, presidente ejecutivo de SERVIR, y José Luis Bonifaz, Director de la Escuela de Gestión Pública – Universidad Pacífico (Perú); Lucy Winchester, investigadora del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)–Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL) y Susanne Friedrich, Directora de CADESAN–GIZ.

Se ha premiado una buena práctica por categoría en cada uno de los países participantes y la experiencia con el mayor puntaje de cada país, ha recibido un reconocimiento regional. Asimismo, ha habido menciones honorosas basadas en las siguientes consideraciones: por ser buenas prácticas con una clara visión de gestión territorial descentralizada y alineadas con las políticas de estado nacionales. Asimismo, por la aplicación de modelos pedagógicos en la gestión de la capacitación y atención a las necesidades de desarrollo de capacidades en el territorio.

El proceso del concurso y la presente publicación han contado con el apoyo valioso de un conjunto de personas a quienes agradecemos: Pamela Jiménez (Ministerio de Autonomías); Cecilia Arévalo y Audrey Vacheron (Consejo Nacional de Competencias); Cristian León, Claudia Aste y Renato Andrade (Servir); Carlos Arteaga (GIZ/Cadesan, Bolivia); Pamela Zulueta, comunicadora; Martha Rojas y Melissa Felipe (GIZ/Cadesan, Perú).

Las y los invitamos a recorrer el texto para encontrarse con las experiencias que sean más significativas para su institución en la gestión de la capacitación.

**Anna Maria Lauro  
Proyecto Cadesan**



# BOLIVIA





Asociación de Municipalidades de Chuquisaca AMDECH<sup>1</sup> –  
Municipio de Tarabuco.  
Asociación de derecho privado sin fines de lucro, dotada de  
personalidad jurídica propia y capacidad de obrar.

### Buena Práctica

Fortalecimiento del Servicio Legal Integral Municipal<sup>2</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Desarrollo e implementación en el territorio de una política pública de lucha contra la violencia.

Premio en la Categoría A y Premio Regional: Buenas prácticas en Gestión Institucional del ciclo de la capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica:

Gestión 2014 – 2015, duró el proceso en el municipio, sin embargo el Servicio Legal Integral Municipal continua permanentemente el servicio de lucha contra la violencia

#### Población objetivo

Autoridades municipales, personal del SLIM, servidores públicos, Red Interinstitucional de Lucha contra la Violencia y organizaciones de mujeres.

<sup>1</sup> amdech29@gmail.com

<sup>2</sup> Funcionarios que han desarrollado la Buena Práctica: Walter Luis Chura Janco, Mabel Morales Abastoflor, Moisés Murillo Chuya, Julia Madai Sivila Torres, Hernán Gareca Ibañez.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

El Municipio de Tarabuco se orienta a la construcción de una sociedad sin violencia, sin pobreza, sin discriminación de género y generacional, bajo el principio del "vivir bien".

Con esta visión, autoridades municipales, sectores involucrados con la erradicación de la violencia del Municipio, personal del Servicio Legal Integral Municipal (SLIM), Red Municipal de Lucha Contra la Violencia, llevaron adelante los diferentes programas y proyectos al respecto, con dificultades y desventajas, principalmente en la mejora del Servicio Legal Integral.

A partir de esta orientación y en las gestiones 2014 y 2015, la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca (AMDECH), en coordinación con el Programa de Apoyo a la Democracia Municipal (PADEM), inició procesos de desarrollo de capacidades en Fortalecimiento del Servicio Legal Integral Municipal a cuatro municipios del departamento de Chuquisaca, entre ellos el de Tarabuco.

El fortalecimiento del SLIM se centraba en que la prestación del servicio tuviera éxito en el cumplimiento de su mandato de lucha contra la violencia para lo cual era indispensable que la oficina tuviera las condiciones suficientes y necesarias para acometer la iniciativa. Por otro lado, se requería generar y fortalecer las capacidades técnicas, primero de los funcionarios de la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca y posteriormente de los Gobiernos Autónomos Municipales involucrados, a fin de contribuir a la institucionalidad municipal desde una óptica integral.

El primer paso para la implementación de la política consistió en capacitar a capacitadores (los técnicos de la AMDECH), quienes recibieron los siguientes instrumentos: la Caja de Herramientas de Gestión Municipal Participativa, la Carpeta de Trabajo en Gestión Municipal Participativa de Educación, Salud y Lucha Contra la Violencia y la Mochila para trabajar por una vida libre de violencia.

El segundo paso consistió en que, con estos conocimientos e instrumentos, a inicio de cada gestión se desarrollaban los Encuentros Municipales de Desarrollo (EMD), jornadas en la que se programaban los principales hitos para la asistencia técnica a las autoridades y técnicos tanto del Gobierno Autónomo Municipal como del personal de la Dirección Distrital de Educación y la Red de Lucha Contra la Violencia. En estos encuentros se incidía en la necesidad de fortalecer el trabajo articulado entre las autoridades locales y la ciudadanía, con el objetivo de mejorar la corresponsabilidad y la calidad en la prestación del Servicio Legal Integral Municipal.

En el caso específico del Municipio de Tarabuco se empezó por conocer la situación del SLIM e identificar los aspectos que requerían ser regularizados, para que el SLIM contara con todos los respaldos formales, políticos, estratégicos, administrativos y operativos para su funcionamiento; por tanto, se procedió a un análisis en las dimensiones política, estratégica y operativa.

Posteriormente, con un cronograma y acuerdos previos, se coordinaron los primeros procesos de capacitación respecto al SLIM a Autoridades Municipales, técnicos municipales, Red de Lucha Contra la Violencia y otras instituciones que se encuentren vinculadas a este ámbito.

Los primeros temas tratados, por su importancia, fueron el marco legal, estratégico y operativo del SLIM tomando en cuenta el enfoque de género y la integralidad.

Algunos de los resultados de este proceso fueron la formación de promotores para coadyuvar en la prevención e identificación de casos de violencia; la construcción de la Casa de Acogida; la institucionalización de la feria contra la violencia y la campaña de vacunación contra la violencia, como parte del día municipal contra la violencia, entre otros.

## 2. Antecedente

La Asociación de Gobiernos Autónomos Municipales de Chuquisaca es una entidad líder del municipalismo a nivel nacional, con capacidad de incidir en políticas públicas, que presta servicios de calidad a sus asociados con eficiencia, transparencia, responsabilidad y pluralidad.

Su misión, concertada por las autoridades municipales de los 29 Gobiernos Autónomos Municipales de Chuquisaca, es el ser una institución colectiva de derecho privado, sin fines de lucro, que representa, defiende, protege, gestiona las demandas e intereses de los Gobiernos Autónomos Municipales y presta servicios para el fortalecimiento municipal, con gestión de calidad, bajo principios de eficiencia y eficacia para lograr administraciones públicas de excelencia propugnando la autonomía municipal plena y el desarrollo de sus asociados para generar bienestar de los habitantes de cada municipio, respetando la pluralidad cultural.

En este contexto, en las gestiones 2014 y 2015, la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca en convenio a la con el Programa de Apoyo a la Democracia Municipal (PADEM) inició el proceso de fortalecimiento a las capacidades municipales (FOCAM<sup>3</sup>) en la temática de educación a 10 Gobiernos Autónomos Municipales GAM y SLIM a cinco GAM de Chuquisaca.

Según la división política administrativa, el actual municipio de Tarabuco está dividido en dos cantones, el cantón Tarabuco y el cantón Pajcha.

En Tarabuco el servicio del FOCAM ejecutado por AMDECH, fue recogido con gran amplitud por las autoridades municipales y técnicos que han logrado gran avance en los procesos de planificación y ejecución de la lucha contra la violencia en el municipio.

El municipio de Tarabuco, futuro Territorio Indígena Originario Campesino, corresponde a la Primera Sección Municipal de la Provincia Yamparaez, se ubica al norte del departamento de Chuquisaca y al este de la provincia. La Sección agrupa a 69 comunidades campesinas, 6 Pueblos indígenas originarios y un centro poblado que tiene cinco juntas vecinales.

Según la división política administrativa, el actual municipio de Tarabuco, y futuro Territorio Indígena Campesino Originario de Tarabuco, está dividido en dos cantones, el cantón Tarabuco y el cantón Pajcha.

Tarabuco está dividido en 4 distritos, el Distrito I es el Centro Poblado de Tarabuco con cinco juntas vecinales, el Distrito II con las subcentralías<sup>4</sup> de Colla Camani, Pampa Lupiara, San José de Paredón, la comunidad de Thaya Huaca de la subcentralía de Lajas y el Ayllu Pork'o Marka Yampara Tarabuco. El Distrito III con las subcentralías de Sarufaya, Morado K'asa, Cororo y dos comunidades de la subcentralía de Lajas; el Distrito IV con las subcentralías de Pajcha, Ichupampa y Ciénega.

Las instituciones públicas y privadas presentes en el lugar son las siguientes: Gobierno Municipal de Tarabuco; Dirección Distrital de Educación; Hospital Ricardo Bacherer; Subgobernación Provincia Yamparaez; Registro Civil; Juzgado Provincial; Policía Provincial; Plan Internacional; Proagro; Pan; Unicef; Mancomunidad Juana Azurduy de Padilla y Cooperativa Eléctrica Sociedad Anónima (CESSA). Las Organizaciones Sociales de la localidad son: Central Provincial; 5 Juntas Vecinales; Comité de Vigilancia; Junta Distrital; Juntas Escolares.

## 3. Justificación

Los crecientes hechos de violencia hacia las mujeres obligan a asumir decisiones y acciones basadas en la información y capacitación para la prevención y transformación de actitudes, de comportamientos, de relaciones de poder, de privilegios para erradicar definitivamente la violencia.

La lucha contra la violencia hacia la mujer es un objetivo primordial del Estado boliviano y es compartido por

---

<sup>3</sup> FOCAM: Es un programa de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales y está financiado por el Programa de Apoyo a la Democracia Municipal (PADEM).

<sup>4</sup> Subcentralía: Es una forma de organización social en el municipio de Tarabuco, conformada por dirigentes y bases de una o varias comunidades.

diferentes instancias públicas. Por esta razón se promulgó la Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia. En la misma se plantea como una prioridad nacional la protección de los derechos de la mujer y además establece mecanismos, medidas y políticas integrales de prevención, atención, protección y reparación a las mujeres en situación de violencia, así como la persecución y sanción a los agresores.

Garantizar a las mujeres una vida libre de violencia no sólo tiene que ver con una problemática institucional porque la violencia es el resultado de conductas aprendidas socialmente, en nuestros hogares, escuelas, barrios, por tanto tiene que ver con el ejercicio de la ciudadanía y el cumplimiento de nuestras obligaciones ciudadanas como la de garantizar el derecho de las mujeres de vivir una vida libre de violencia.

Las acciones para alcanzar este objetivo requieren una suma de esfuerzos desde diferentes ámbitos: instituciones públicas y privadas y la ciudadanía.

La prevención se puede hacer educando en la escuela, con campañas de comunicación sensibilizando sobre el tema, ayudando a reparar a las mujeres en situación de violencia, penalizando a los agresores para que la violencia no quede impune.

En el espacio local, el Gobierno Autónomo Municipal es la instancia llamada a articular a las instituciones, con la finalidad de impulsar un modelo integral para eliminar la violencia hacia las mujeres.

El Gobierno Autónomo Municipal tiene la obligación de organizar los Servicios Legales Integrales Municipales o fortalecerlos si ya existen, con carácter permanente y gratuito, para la protección y defensa psicológica, social y legal de las mujeres en situación de violencia, para garantizar la vigencia y ejercicio pleno de sus derechos. Para su funcionamiento asignarán el presupuesto, infraestructura y personal necesario y suficiente para brindar una atención gratuita adecuada, eficaz y especializada a toda la población.

En el espacio local, el Gobierno Autónomo Municipal es también la instancia llamada a articular a las instituciones, con la finalidad de impulsar un modelo integral para eliminar la violencia hacia las mujeres.

En este contexto, las autoridades municipales del municipio de Tarabuco conscientes de la necesidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje formalizan el convenio con la Asociación de Municipalidades de Chuquisaca, entidad que junto al PADEM inicia el proceso de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento del SLIM del Municipio de Tarabuco.

#### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

Enfoque de género: En la lucha contra la violencia que se propone el SLIM, si bien está dirigido a mujeres y hombres, el centro de atención es la mujer por su situación de mayor vulnerabilidad como resulta de los diagnósticos situacionales realizados.

Enfoque territorial: El SLIM se adecúa a la localidad en la cual se desarrolla, tomando en cuenta la realidad del territorio.

#### 5. Objetivo

Contribuir a la institucionalidad municipal y continuidad del programa sectorial del SLIM desde una óptica integral, en el Municipio de Tarabuco, fortaleciendo las capacidades técnicas de sus autoridades, servidores y sociedad civil.

#### 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Cuadro N° 1

ACTORES	ROLES
Técnicos de PADEM	Facilitadores de las herramientas de capacitación

Cuadro N° 1

ACTORES	ROLES
Técnico de AMDECH	Recibe las herramientas de capacitación y se convierte en facilitador del proceso
Red de Lucha contra la violencia	Conformado por autoridades municipales, organizaciones sociales, personal de salud y sociedad civil que planifica las actividades y estrategias de lucha contra la violencia
Alcalde Municipal	Aprueba el proceso de capacitación y participa como líder del proceso.
Concejal responsable de desarrollo social	Es participante del proceso y acompaña las nuevas políticas contra la violencia
Secretario de Desarrollo Humano y Social del GAM	Es participantes y facilitador en la implementación de las nuevas herramientas para el proceso de gestión participativa municipal.
Responsable de la Defensoría de la niñez y adolescencia. Responsable de SLIM	Es partícipe y ejecutor de los talleres y capacitaciones en el proceso de lucha contra la violencia.
Organización de mujeres	Acompañan el proceso de capacitación y lo respaldan.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

- Las autoridades municipales han desarrollado su sentido de responsabilidad con respecto a la erradicación de la violencia y han mejorado los procesos de fortalecimiento del SLIM en su objetivo de lucha contra la violencia.
- Las autoridades Municipales, los técnicos/as del SLIM y el Secretario de Desarrollo Humano y Social del GAM conocen y aplican los procedimientos y herramientas para el fortalecimiento del SLIM, desde un enfoque integral y en particular de género de los actores sectoriales de lucha contra la violencia.
- El Municipio de Tarabuco ha fortalecido su institucionalidad a partir de los procesos de asistencia técnica y capacitación.

## 8. Proceso metodológico seguido

Para la implementación de la política pública, el proceso de capacitación en gestión municipal participativa de educación y lucha contra la violencia se ha trabajado de la siguiente manera:

- Sistematización y análisis del estado de situación del SLIM del GAM de Tarabuco, para identificar cuáles son los aspectos que requieren ser regularizados, para que el SLIM cuente con todos los respaldos formales, políticos, estratégicos, administrativos y operativos para su funcionamiento.

- Procesos de capacitación y sensibilización a los actores municipales con las herramientas: Carpeta de trabajo en gestión municipal participativa de educación y lucha contra la violencia, la Caja de Herramientas de Gestión Municipal Participativa y la Mochila para trabajar por una vida libre de violencia.
- Fortalecimiento de la Red Interinstitucional de Lucha contra la violencia.
- Evaluaciones y seguimiento a los compromisos y tareas de los actores sectoriales.

Las actividades desarrolladas durante este proceso con la participación de los actores sectoriales (autoridades municipales, técnicos, funcionarios públicos, organizaciones sociales, Promotores y Red de Lucha Contra la Violencia), constituyeron los principales espacios de discusión para lograr los compromisos.

## 9. Resultados alcanzados

- Elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual Sectorial de manera participativa.
- Formación de promotores para coadyuvar en la prevención e identificación de casos de violencia. Actualmente el SLIM cuenta con 45 promotores entre hombres y mujeres.
- Mejora en la actuación de la Red de Lucha contra la Violencia estableciendo reuniones periódicas que permitieran analizar la situación, observar los resultados logrados así como resolver las dificultades para encaminar y profundizar el proceso.
- Construcción de la Casa de Acogida.
- Institucionalización de la feria contra la violencia, como parte del día municipal contra la violencia.
- Institucionalización de la campaña de vacunación contra la violencia.
- Promulgación de la Ley Municipal Autónoma N° 26, Ley del 26 de noviembre del 2015, declarando el 26 de marzo como día municipal de lucha contra la violencia de género y generacional, en toda la jurisdicción del Municipio de Tarabuco. En cumplimiento de la mencionada Ley, todas las Instituciones Públicas y Privadas, Cooperaciones Internacionales, Organizaciones Territoriales, Sociales, Cívicas, etc. que se encuentran dentro de la jurisdicción del municipio de Tarabuco, realizan actividades destinadas a la prevención de la violencia. Es así que se participó con la campaña de vacunación contra la violencia.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

Existen diferentes razones por las que esta experiencia es una buena práctica que puede ser replicada en el resto de los Gobiernos Autónomos Municipales:

- Los actores municipales se apropian del proceso y lo aplican dentro de su planificación sectorial, a través de la red interinstitucional de lucha contra la violencia, con un enfoque de género.
- En dos gestiones, autoridades municipales, funcionarios del SLIM, Red de Lucha Contra la Violencia y organizaciones sociales conocen la forma de elaborar y ejecutar el POA sectorial del SLIM, esto ayuda a que el presupuesto sea de acuerdo a las necesidades de fortalecimiento del SLIM del municipio.
- La Buena Práctica ha contado con una amplia participación de actores que se han apropiado del objetivo del SLIM y por ello se ha logrado llegar a compromisos.

## **11. Elementos de innovación presentes en la experiencia**

Las herramientas facilitadas para este proceso de capacitación en planificación municipal participativa contienen la normativa vigente y están sistematizadas de acuerdo a las posibilidades de cualquier Gobierno Autónomo Municipal, sea pequeño en número de habitantes y recursos. Concretamente, se ha innovado en el proceso de planificación del SLIM a través del uso de las herramientas de capacitación y normativa local; asimismo, ha sido novedosa la conformación y organización de una red interinstitucional de lucha contra la violencia que se reúne de forma periódica, una vez al mes, para coordinar actividades precisas y acciones diversas de lucha contra la violencia.

Por otro lado, trabajar con promotores y promotoras de las comunidades le ha añadido participación directa de los involucrados en la resolución del problema.

El conjunto de estos factores ha cualificado el servicio del SLIM.

## **12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad**

La Asociación de Municipalidades de Chuquisaca, a partir de la recepción de todas las herramientas de capacitación en el proceso de planificación municipal participativa que ha entregado el PADEM, ha realizado la réplica en los Gobiernos Autónomos Municipales de cobertura del programa de Fortalecimiento a las Capacidades Municipales - FOCAM.

Actualmente, se iniciará el mismo proceso con el resto de los Gobiernos Autónomos Municipales de Chuquisaca que solicitan el servicio de asistencia técnica y contribuyen en la ejecución.

La existencia de técnicos capacitados, de herramientas de capacitación y de experiencias previas validadas, aseguran la posibilidad de réplica y sostenibilidad del programa.



Plan International Inc. Bolivia<sup>5</sup>.  
Organización No Gubernamental.

### Buena Práctica

Generación de Espacios para la Gestión Participativa en Salud  
en 23 Municipios Rurales de Bolivia<sup>6</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Programa de Desarrollo de Capacidades en Salud.

Premio en la Categoría B: Buenas Prácticas en Gestión Curricular de la Capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica

De 7 Noviembre 2013 a Diciembre 2016, se implementa la Planificación Estratégica Municipal en Salud como componente del Proyecto CAMINAS (Comunidades Activas para la Madre y la Infancia Saludables, 2012 – 2017) que desarrolla capacidades en diferentes actores municipales y comunitarios para mejorar la salud materno-infantil.

#### Población objetivo

Autoridades Locales de Salud; Comité Local de Salud conformado por una representación orgánica de las comunidades organizadas por un directorio y elegida en asamblea general; Consejo Social Municipal; Autoridades Originarias, que son la máxima autoridad de la comunidad, elegida en base a usos y costumbres; Autoridades de Gobiernos Autónomos Municipales que son el Alcalde y el Oficial de Desarrollo Humano y los Servidores Públicos de Salud (Responsable Municipal de Salud, Jefe Médico Municipal).

<sup>5</sup> Funcionarios que desarrollaron la Buena Práctica: Daniel Rojas, Anibal Copa, Henry Gutierrez, Marco Antonio Zamorano, Rafael Pacheco, Marco Antonio Herbas, Víctor Hugo Caballero y Facilitadores Municipales del Proyecto CAMINAS.

<sup>6</sup> bolivia.co@plan-international.org; plan-international.org/Bolivia

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

El Ministerio de Salud y Deportes ha definido a la Salud Familiar Comunitaria Intercultural (SAFCI) como política sanitaria, con el fin de que la población pueda ejercer su derecho al acceso a servicios de salud que acepten, respeten y valoren sus conocimientos y que en salud deben ir más allá de solo la planificación económica, que se limita a la asignación de recursos para atender algunas condicionantes y desencadenantes de la enfermedad, se debe entender que para actuar sobre la determinantes que condicionan la salud, se debe contar con una planificación social, ya que los procesos de transformación de la situación en salud deben ser con una visión estratégica a largo plazo y deben concurrir con todos los actores de la gestión local, territorial y nacional en salud.

Plan Internacional Inc. Bolivia implementa el "Proyecto Comunidades Activas para la Madre y la Infancia Saludables (CAMINAS)" con el apoyo de la Cooperación Canadiense para fortalecer la capacidad del Estado en la implementación de las políticas sanitarias existentes, con énfasis en el proceso de organización y gestión comunitaria desarrollando capacidades en autoridades municipales, la comunidad y miembros de la familia para identificar sus problemas, planificar y ejecutar acciones que aborden y evalúen sus efectos, con el resultado final de mejorar la salud integral materno-infantil.

En este contexto, mediante la experiencia de Gestión de Capacitación, Plan Internacional -en coordinación con la Unidad de Salud Comunitaria y Movilización Social (USCMS), dependiente de la Dirección General de Promoción de la Salud (DGPS)- fortaleció las acciones operativas implementadas por los Servicios Departamentales de Salud, sus respectivas Redes Municipales SAFCI<sup>8</sup> y Redes Funcionales de Servicios de Salud, con el fin de afianzar procesos de gestión participativa local, municipal y departamental en salud, más aún cuando la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez establece la elaboración y aprobación de Planes Municipales de Salud (PMS) a ejecutarse vía Programación Operativa Anual (POA) en 23 Municipios Rurales de Bolivia. Los PMS se orientan a implementar un modelo de atención y gestión integral, intersectorial, participativo e intercultural para la salud, que comprenda la nutrición y el desarrollo materno-infantil con enfoque de igualdad de género, promoviendo la participación comunitaria y generando la articulación entre los niveles municipal, departamental y nacional. De esta manera, se garantiza una mayor coherencia y sinergia de los esfuerzos en el ámbito sanitario.

Las autoridades municipales y comunitarias recibieron formación en la gestión participativa y apoyo para desarrollar vínculos con organizaciones de base comunitaria y comités locales, para que puedan desarrollar POA efectivos a partir de la Planificación Estratégica en Salud, para ello se diseñó un Programa de Capacitación con actividades organizadas de forma secuencial y en diferentes espacios comunitarios, municipales y departamentales. Según la Guía de Procedimientos de Elaboración del Plan Municipal de Salud, del Ministerio, se organizaron las siguientes fases:

1. Organización y preparación. Contacto y acuerdos con actores sociales para el desarrollo de actividades conjuntas en la elaboración del Plan Municipal en Salud.
2. Diagnóstico de la situación en salud. Recolección, organización de la información y análisis de las problemáticas en salud de cada Municipio.
3. Formulación de la estrategia municipal en salud. Proceso participativo de definición de políticas, programas y estrategias locales.

La gestión del conocimiento se estableció con una asistencia técnica coordinada y planificada con el Ministerio de Salud en base a una serie de talleres con diferentes actores y asistencia técnica *in situ* para la elaboración de los Planes Municipales en Salud y su implementación como productos finales.

---

<sup>8</sup> SAFCI: Salud Familiar Comunitaria Intercultural.

## 2. Antecedentes

La Planificación Participativa Municipal en Salud, busca articular y hacer efectiva la gestión participativa en el sector, a través de la articulación y complementariedad entre el Gobierno Municipal, la Estructura Social en Salud y el personal de salud en las etapas de elaboración, implementación y ejecución de la Planificación estratégica (con el Plan Municipal de Salud - PMS) y operativa (con el POA).

Uno de los aspectos fundamentales de la implementación de la Gestión Participativa Local es la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones conjuntamente con autoridades sectoriales y municipales en la solución de problemas, en este caso problemas de salud a nivel local y municipal, en los procesos de la Planificación Participativa Municipal en Salud.

El Plan Municipal de Salud se constituye en la guía fundamental de las acciones quinquenales a fin de cumplir con la finalidad del sector salud de contribuir con el paradigma del *Vivir bien y la erradicación de la pobreza e inequidad, eliminando la exclusión social y mejorando el estado de salud de la población.*

## 3. Justificación

En el marco de la Política de Salud Familiar Comunitaria Intercultural (SAFCI), se fortaleció a los Servicios Departamentales de Salud, sus respectivas Redes Municipales SAFCI y Redes Funcionales de Servicios de Salud, con el fin de afianzar procesos de gestión participativa local, municipal y departamental en salud, más aún cuando la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez establece la formulación y aprobación del Plan Municipal de Salud y que se encuentre en concordancia con el Plan de Desarrollo Sectorial Nacional, a incorporarse en el Plan de Desarrollo Municipal y a ejecutarse a través de la Programación Operativa Anual (POA), actividad que es promovida por los diferentes SEDES<sup>9</sup>, en coordinación con el Ministerio de Salud y Deportes.

Asimismo el Ministerio de Salud y Deportes, se encuentra desarrollando el Programa Multisectorial Desnutrición Cero, a través de las UNI y el proyecto de Implementación de la Política SAFCI, a través de los Especialistas SAFCI, considerando importante la participación de estas instancias para lograr mejores resultados a través de la suma de intervenciones en salud, actores principales de la buena práctica en gestión del conocimiento.

En este marco, Plan Internacional Inc. Bolivia en un trabajo conjunto con la Dirección General de Promoción de la Salud a través de la Unidad de Salud Comunitaria y Movilización Social, el Programa Multisectorial Desnutrición Cero han desarrollado un plan de capacitación multiactor y multinivel conjunto para fortalecer los procesos de Gestión Participativa a nivel municipal, brindando asistencia técnica en el desarrollo de las Mesas Municipales de Salud para la aprobación de Planes Municipales de Salud, implementación y difusión.

## 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

La gestión del conocimiento, asume como estrategia el enfoque de Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez (DCCN), que es un enfoque de desarrollo basado en derechos a partir de la acción colectiva de la sociedad para generar el empoderamiento de la niñez y en las acciones de los Estados para cumplir con las obligaciones contraídas a través de la Convención sobre los Derechos de la Niñez.

Cuadro N° 1

Principios	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"><li>Los niños y las niñas en el centro de todos los programas de Plan.</li><li>Guiados por las normas y principios de los derechos humanos.</li><li>Responsabilidad y rendición de cuentas.</li><li>Inclusión y no discriminación.</li><li>Igualdad de Género.</li><li>Participación.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Vinculando los programas a la comunidad.</li><li>Exigiendo la rendición de cuentas de los actores estatales.</li><li>Fortaleciendo la capacidad de la sociedad civil.</li><li>Incidencia política.</li><li>Trabajo en colaboración para lograr un mayor impacto.</li></ol>

<sup>9</sup> SEDES: Servicio Departamental de Salud.

Por otra parte, Plan incidió para que los PMS integren el enfoque de igualdad de género, promoviendo la participación y el liderazgo de las mujeres en las sesiones de trabajo, garantizando la participación de mujeres y de sus organizaciones en la preparación de las sesiones para la elaboración de los planes municipales, bajo las siguientes premisas: i) Promover la participación significativa de mujeres; ii) Garantizar que se aborden las necesidades e intereses de mujeres y niñas y iii) Promover el reconocimiento por parte de los hombres de los aportes de las mujeres a la salud comunitaria y la producción. Las herramientas y metodologías ya existentes y las nuevas incorporaron las consideraciones y dimensiones de igualdad de género relevantes, garantizando que las necesidades e intereses de las mujeres y las niñas se destaquen claramente en los planes y políticas municipales, alentando a los municipios socios a destinar recursos específicos para seguir apoyando las dimensiones de igualdad de género de la planificación y políticas municipales a favor de la salud materna.

El proceso de capacitación se vio acompañado por un trabajo de concientización pública e información para la comunidad acerca de la planificación participativa con enfoque de igualdad de género.

## 5. Objetivo

**Objetivo General.** Contribuir a la mejora de la salud comunitaria a través de la elaboración e implementación de 25 Planes Municipales de Salud (PMS) en el marco de la Gestión Participativa de Salud, mediante la gestión del conocimiento en servidores públicos de salud, Redes Municipales SAFCI y Consejos Sociales Municipales de Salud en los departamentos de La Paz, Chuquisaca, Oruro, Potosí y Cochabamba.

### Objetivos específicos

- Fortalecer la constitución de la Estructura Social en Salud en las Redes Municipales SAFCI a nivel local y municipal involucradas en la implementación del Proyecto CAMINAS, a través de la generación de espacios de desarrollo de capacidades y deliberación local con el fin de garantizar procesos participativos en la planificación, ejecución-administración y seguimiento-control.
- Incorporar una Gestión Participativa Local y Municipal en Salud, en asociación con los lineamientos de abordaje de determinantes de la salud que propone el Ministerio de Salud, incluyendo el desarrollo y la ejecución de una estrategia de difusión local de los PMS.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Se fortalecieron las capacidades de la estructura social de la política SAFCI para la Gestión Participativa y Control Social que son los representantes de salud que la comunidad escoge en base a sus organizaciones de acuerdo a sus usos y costumbres, en los siguientes niveles de gestión en salud:

Cuadro N° 2

Nivel	Participantes	Actores	Roles desempeñados
Comunitario	Comunidad en general	Autoridades Locales de Salud y Comités Locales de Salud	Junto al personal de salud reúne a la comunidad para analizar los problemas y necesidades de salud, priorizar y plantear soluciones que aborden los determinantes de la salud y la prevención de las enfermedades, priorizando la madre embarazada y la primera infancia

Municipal	Comité Local de Salud y Organizaciones Sociales	Consejo Social Municipal	<p>El Comité Local de Salud promueve la reunión general de planificación donde se informan de los problemas y necesidades de las comunidades identificados por las Autoridades Locales de Salud, priorizan las necesidades más importantes y se establece un plan de actividades.</p> <p>El Consejo Social Municipal, conoce la situación de salud del municipio para proponer en la mesa municipal de salud, la solución de las necesidades priorizadas de acuerdo a sus determinantes identificadas, promueve la participación de los Comités Locales de Salud para presentar al Gobierno Municipal.</p>
	Sector Salud	Servidores Públicos de Salud	Responsables de la organización de la estructura social y elaboración del PMS.
Departamental	Consejo Social Municipal y Organizaciones Sociales	Consejo Social Departamental	El Consejo Social Departamental es la representación orgánica de los Consejos Sociales Municipales de Salud existentes de las organizaciones sociales, organizado en un directorio encargado de articular las necesidades propuestas del nivel municipal

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

Los integrantes de la SAFCI desarrollaron las siguientes capacidades en torno a dos ejes prioritarios:

**Conocen cómo desarrollar una Gestión Participativa en Salud de la SAFCI** generando espacios de representación y participación, en los cuales las comunidades, a través de sus representantes legítimos en salud (estructura social de la SAFCI), toman decisiones de manera corresponsable con el Sector para la gestión de la salud (planificación, ejecución-administración y seguimiento-control social en el nivel local, municipal y departamental).

Planifican y ejecutan la administración y seguimiento de la Gestión Participativa empezando por las comunidades y el sistema de salud que, desde abajo hacia arriba, participan corresponsablemente en la definición y organización de acciones, recursos y responsabilidades que permitan mejorar la salud de la población, las condiciones de la prestación del servicio y lograr la satisfacción de las personas, familias y comunidades.

## 8. Proceso metodológico seguido

El programa se estructuró de la siguiente manera:

### Desarrollo de Capacidades

Se diseñaron e implementaron cursos de capacitación para la elaboración de PMS orientados al personal de Salud, Autoridades Municipales y Sociedad Civil Organizada, los mismos que fueron efectuados en los Departamentos de Chuquisaca, Oruro, Potosí, La Paz y Cochabamba. Los contenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 3

TEMAS	CONTENIDOS
<p>1. Aspectos Generales del Plan Municipal en Salud-PMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es Planificación</li> <li>• Planificación Participativa Municipal en Salud</li> <li>• Definición del Plan Municipal en Salud</li> <li>• Contenidos del Plan Municipal en Salud</li> <li>• Etapas de formulación del Plan Municipal en Salud               <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Preparación y Organización</li> <li>✘ Diagnostico e identificación de necesidades</li> <li>✘ Estrategia del Desarrollo en Salud Municipal del PMS</li> </ul> </li> <li>• Ejercicios Prácticos</li> </ul>
<p>2. Estrategia de Desarrollo en Salud Municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la Misión y Visión               <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Construcción de la Misión</li> <li>✘ Construcción de la Visión</li> </ul> </li> <li>• Objetivos Estratégicos Municipales en Salud               <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Definición</li> <li>✘ Construcción de los objetivos estratégicos</li> <li>✘ Definición de la demanda sectorial y comunitaria</li> <li>✘ Programación Quinquenal.</li> <li>✘ Ejercicios Prácticos</li> </ul> </li> </ul>

### Asistencia Técnica

Se dio apoyo a actores comunitarios y municipales en la elaboración, mejora y ajuste de PMS para el abordaje de determinantes de salud integrando el enfoque de igualdad de género.

### Implementación

Se dio seguimiento para facilitar la implementación de al menos 13 PSM ajustados y mejorados siguiendo los principios de una Gestión Participativa Local y Municipal en Salud.

## Comunicación

Se ha planificado la Difusión Nacional de la experiencia sobre la implementación de los PMS ante autoridades del Ministerio de Salud para identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas (etapa a llevarse a cabo en julio, 2016). Se realizará un evento nacional con presencia de las máximas autoridades de salud en el que se socializarán los contenidos de la Estrategia de Desarrollo Municipal de Salud en base al trabajo de gestión del conocimiento realizado a través del diálogo y concertación de los mismos, a fin de promover voluntad política y social en los actores e institucionales de los municipios. Además se aprobarán los Planes Municipales de Salud mediante la emisión de una Resolución del Directorio Local de Salud, a fin de legalizar e institucionalizar su ejecución.

## 9. Resultados alcanzados

Los principales resultados de la buena práctica fueron los siguientes:

- 1) Se cuenta con Planes Municipales de Salud contruidos en base a lineamientos definidos por el Ministerio de Salud:

Cuadro N° 4

Departamento	Municipios	Situación inicial ¿Contaba con PMS de acuerdo a la norma?	PMS concluido
Potosí	2) Ravelo	No	Sí
	3) Betanzos	No	Sí
	4) Caiza "D"	No	Sí
	5) Puna	Sí	Sí
Chuquisaca	6) Yamparáez	Sí	Sí
	7) Villa Serrano	No	Sí
	8) Icla	No	Sí
	9) Tarabuco	Sí	Sí
	10) Tomina	No	Sí
	11) Villa Zudañez	No	Sí
	12) Incahuasi	No	Sí
	13) Camargo	No	Sí
	14) Culpina	No	Sí
	15) Villa Charcas	No	Sí
La Paz	16) Ayo Ayo	No	En proceso
	17) Sica Sica	No	Sí

Departamento	Municipios	Situación inicial ¿Contaba con PMS de acuerdo a la norma?	PMS concluido
Oruro	18) Caracollo	No	Sí
	19) Corque	No	Sí
	20) Choquecota	No	Sí
	21) Curahuara de Carangas	No	Sí
	22) Turco	No	Sí
	23) Totora	No	Sí
	24) Santiago de Huayllamarca	No	Sí
	25) El Choro	No	Sí
Cochabamba	1) Mizque	No	En proceso

- 2) Se fortalecieron capacidades de los actores locales para la construcción del PMS, proceso desarrollado en coordinación y con la participación del Ministerio de Salud. Se capacitaron en total 644 personas, de las cuales 339 fueron hombres y 305, mujeres.
- 3) Se fortalecieron capacidades de los actores locales para implementar los PMS, donde participaron técnicos de la Unidad de Participación Social y Movilización de la Salud del Ministerio. Se capacitaron en total 432 personas, de las cuales 276 fueron hombres y 156, mujeres.
- 4) Se establecieron cambios en el ciclo de gestión municipal al incorporar los PMS en los POA del presupuesto de los GAM.

## II AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

Esta experiencia se perfila como Buena Práctica por la interrelación de actores alrededor de un tema común que buscan resolver. Los actores actúan en función de sus roles y aportan a la iniciativa desde sus particularidades y experiencia. Dentro de esta interrelación hay un diálogo muy interesante entre el gobierno autónomo, los sectores y la sociedad civil, a través de sus redes y demás formas organizativas.

Por otro lado, es una BP eficaz y eficiente porque aprovecha los recursos del territorio, sea en personas que en instituciones y recursos financieros disponibles y eficiente porque logra la mejora de los PMS.

Desde otra perspectiva, la BP es pertinente porque las comunidades indígenas de los municipios rurales que fueron parte de la buena práctica, participaron directamente en la toma de decisiones en la planificación, ejecución, administración, seguimiento y control de las acciones de salud con enfoque de igualdad de género en base a la identificación y priorización de sus necesidades y problemas dando énfasis a la salud de las madres embarazadas, niñas y niños de la Primera Infancia para incluir recursos humanos y financieros en el Presupuesto.

Asimismo, esta experiencia se replica a través de ciclos participativos que identifican y priorizan problemas que abordan las determinantes de salud para dar solución desde los Gobiernos Autónomo Municipales en el marco del proceso de descentralización.

## 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

En los aspectos de innovación, podemos reportar lo siguiente:

- a) Se incorporaron los PMS en los POA institucionales cambiando el ciclo de gestión municipal en salud, a partir de los resultados de consultas comunitarias y logrando un impacto en el posicionamiento del tema.
- b) El programa asoció la capacitación a otras componentes: un trabajo de información para la comunidad acerca de la planificación participativa con enfoque de igualdad de género y la concientización pública acerca de las consideraciones y dimensiones de la igualdad de género. De esta manera garantizó que las necesidades e intereses de las mujeres y las niñas se destacaran claramente en los planes municipales.
- c) Creación de vínculos con autoridades nacionales, departamentales, municipales y comunitarias.
- d) Incorporar la planificación participativa con enfoque de igualdad de género en la formación de las funcionarias/os públicas/os.

## 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

Las comunidades, con el actuar de los servidores públicos de salud fortalecidos en sus capacidades en la gestión participativa, regulan y vigilan la realización de las acciones programadas en base a la recolección y análisis de información sobre el avance de lo planificado en el PMS, lo cual permite la sostenibilidad mediante un proceso continuo de redirección del PMS.

Los Jefes Municipales de Salud fueron capacitados y son los responsables del proceso, este recurso humano fortalecido realiza las réplicas de los talleres dirigidos al personal de salud de la Red que no forma parte del Proyecto CAMINAS, de esta manera se amplía la cobertura de personal con competencias para la gestión participativa en salud y amplía participación de las Redes de Salud.

Se tienen redactadas las ordenanzas municipales considerando la aprobación del PMS y la incorporación al POA para su ejecución.

Finalmente, se establecieron las siguientes acciones para incidir en la sostenibilidad:

- Apoyar en la consolidación de los PMS, con participación de la estructura social en salud y miembros de la comunidad.
- Organizar conjuntamente con el Ministerio de Salud un evento donde se compartirían experiencias entre municipios para que sean motivadas y reconocidas por su trabajo y conozcan de las lecciones aprendidas de otros municipios en sus procesos de desarrollo del PMS. El costo del evento sería pagado conjuntamente entre Plan y el Ministerio de Salud.
- Alentar a los GAM que implementen sus PMS a fin de influir en la política sanitaria para mejorar la apropiación de los procesos y logros por parte de los GAM.
- Gestionar el incremento del presupuesto en el POA municipal e integrarlo en los servicios de salud desde una perspectiva colaborativa, conjuntamente con el Ministerio de Salud, con la aprobación de la Dirección de Promoción.
- Alentar al seguimiento y monitoreo comunitario llevado adelante, tanto por los SEDES como por los GAM, apoyados por las capacitaciones realizadas por el proyecto sobre la aplicación de instrumentos de monitoreo y análisis de datos.

## Anexos

### Anexo 1: Registro Fotográfico



Taller en Oruro



Taller en Ayo Ayo



**Servicio Estatal de Autonomías.**  
**Entidad Pública descentralizada bajo tuición del Ministerio de Autonomías<sup>10</sup>.**

### **Buena Práctica**

Modelo y estrategias didácticas innovadoras para facilitar la asistencia técnica virtual masiva en el ámbito autonómico a los Gobiernos Autónomos y al nivel central del Estado.<sup>11</sup>

#### **Tipo de Buena Práctica**

Modelo y estrategia didáctica para facilitar la participación masiva en cursos virtuales.

Premio en la Categoría C: Buenas Prácticas en Gestión Didáctica de la Capacitación.

#### **Periodo en que se realizó la Buena Práctica**

El inicio de la Buena Práctica se dio en la gestión 2013. Se implementa en la gestión 2015 y 2016 y seguirá en las siguientes gestiones como parte de los servicios de apoyo técnico ofertados por el Servicio Estatal de Autonomías.

#### **Población objetivo**

Servidores públicos de los Gobiernos Autónomos y del nivel central del Estado. En los últimos meses los cursos se abrieron a la participación del público interesado en la temática autonómica.

<sup>10</sup> Página Web: [www.sea.gob.bo](http://www.sea.gob.bo), [contacto@sea.gob.bo](mailto:contacto@sea.gob.bo)

<sup>11</sup> Funcionarios que desarrollaron la Buena Práctica: Personal técnico y Dirección ejecutiva del SEA.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen de la experiencia

Con el propósito de ampliar el alcance de la asistencia técnica que brinda el SEA, en el marco de sus atribuciones (llegar a más servidores públicos de los que se asiste a través de talleres, reuniones o seminarios presenciales) se decidió desarrollar e implementar una plataforma virtual para el desarrollo de cursos a distancia (virtuales).

Con el apoyo de la iniciativa de Fondos de Innovación de la Cooperación Alemana (GIZ), en la gestión 2013 se desarrolló, como proyecto, brindar cursos virtuales en los que se desarrollaran conocimientos sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión de los gobiernos autónomos. En la gestión 2014, se desarrolló e implementó el curso virtual Régimen Autónomo en el Estado Plurinacional de Bolivia.

En la gestión 2015 se desarrollaron trece cursos en el marco del proyecto GIZ, de los cuales siete fueron implementados en dicha gestión; además, por iniciativa propia y con el apoyo del CADESAN, se adicionaron tres cursos virtuales a la oferta del SEA, entre éstos: Estadística y su Aplicación en el Ámbito Autónomo, Principio de Coordinación en el Estado Autónomo y Procesos de Movilidad Competencial. Estos cursos, junto con el resto de la oferta institucional del SEA, están siendo implementados en la gestión 2016.

Para la implementación de los cursos, se utilizó el método constructivista, como la mejor forma de conseguir los resultados esperados. Asimismo, se tomó en cuenta la diversidad de formación académica de los participantes, los diferentes contextos sociales de los que provienen y las distintas motivaciones de participar en los cursos, entre otros. Por esta razón, se ha prestado mucha atención a que el contenido de los cursos sea lo más comprensible posible, sin que por ello se descuide su calidad técnica; el contenido de los cursos incluye: i) Plan Curricular, ii) Texto Base, iii) Preguntas de Evaluación, iv) Tarea, v) Foro y vi) Videos explicativos que ayuden a una mejor comprensión de los temas tratados. Todos estos instrumentos fueron revisados por la Escuela de Gestión Pública Plurinacional - EGPP antes de ser puestos en línea.

Los cursos no buscan una especialización en los temas abordados<sup>12</sup>, sino más bien que se conviertan en una forma masiva de socializar los aspectos/temas que han sido modificados en la gestión institucional de los Gobiernos Autónomos y del nivel central del Estado por la incorporación del régimen de autonomías.

La intervención de las y los participantes se da desde su propia realidad, para que realicen su propio diagnóstico, en base a sus saberes, a su propia estructura cognoscitiva y que a partir de ello se motiven a seguir buscando y desarrollando más conocimiento sobre el proceso autónomo y los cambios en la gestión institucional.

Entre los incentivos para la participación en los cursos, está el recibir un certificado de aprobación avalado por la EGPP a los estudiantes que logren obtener como mínimo 70 puntos.

Otro incentivo es el costo del curso, pues los facilitadores y toda la tecnología empleada pertenecen al SEA, por lo que el costo del curso se limita a reponer el costo del certificado que otorga la EGPP, equivalente a diez bolivianos (US\$ 1,44). A la vez, los mejores estudiantes de cada gestión son reconocidos en un evento donde se entrega material.

### 2. Antecedentes

Mediante mandato de la Ley 031, Ley Marco de Autonomías y Descentralización, el SEA es la entidad encargada de la coordinación técnica y el fortalecimiento de la gestión autónoma. Asimismo, en coordinación con las instancias del nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas, debe apoyar el ejercicio gradual de las nuevas competencias, para lo cual podrá diseñar y llevar adelante programas de asistencia técnica.

En ese sentido, el SEA se apoya técnicamente en los distintos niveles de gobierno, a través de talleres, conversatorios, reuniones de coordinación, respuestas escritas y verbales, entre otros.

---

<sup>12</sup> Esto no significa que un futuro cercano, los módulos puedan ser parte de una formación especializada como Técnico Superior o un Diplomado en Autonomías.

Sin embargo, estas modalidades presenciales de asistencia técnica tienen algunas limitaciones: en primer lugar, el costo que representa el desplazamiento de grupos de personas, expositores como de participantes es significativo, considerando que deben cubrirse costos no solo de una persona sino que en algunos casos se requiere cubrir costo de un equipo de facilitadores del SEA y de varios participantes a los eventos y, en segundo lugar, las dificultades que se presentan cuando se evidencia que los equipos de asistencia técnica no siempre pueden llegar a los municipios lejanos, en razón del tiempo requerido o las dificultades de acceso.

La participación en eventos organizados por Cadesan, de los que fueron parte servidores públicos del SEA, permitió advertir la posibilidad de ampliar la asistencia técnica a través de cursos virtuales y tener una llegada a nivel nacional.

Para la implementación de este mecanismo, se solicitó el apoyo técnico a la GIZ y al Cadesan para el financiamiento de este proyecto, entidades que apoyan en diversas etapas del proyecto. Se contrató un consultor, quien definió las líneas básicas de los cursos a ser desarrollados en sus características generales.

Por otra parte, la elaboración de los contenidos y la definición del método de enseñanza-aprendizaje (concepción constructivista) correspondió al SEA.

Actualmente la plataforma ofrece los siguientes cursos:

1. Régimen autonómico en el Estado Plurinacional de Bolivia
2. Régimen Tributario en el Ámbito Autonómico
3. Técnica Legislativa
4. Fuentes de Financiamiento en el Ámbito Autonómico
5. Ejercicio Efectivo de Competencias
6. Estadística y su Ejercicio en el Régimen Autonómico
7. El Sistema de Presupuesto en el Marco de la Autonomía
8. Análisis de Alcances Competenciales
9. Inversión Pública en el Ámbito Autonómico
10. Procesos de Movilidad Competencial
11. El Sistema de Tesorería en el Ámbito Autonómico
12. El Principio de Coordinación en el Estado Plurinacional: Los Acuerdos y Convenios Intergubernativos
13. Integración del Género en el Ejercicio Competencial
14. Cláusula Residual
15. Crédito Público en el Ámbito Autonómico
16. Análisis Competencial de Servicios Básicos
17. Compatibilización Legislativa
18. Ejercicio de Competencias de las Autonomías Indígena Originario Campesino.
19. Regiones y Autonomías Regionales

### **3. Justificación**

Las limitaciones presupuestarias y una reducida cantidad de personal técnico para cumplir el mandato de prestar asistencia técnica al proceso autonómico en el conjunto del territorio del país, es un escenario que motivó al SEA a buscar alternativas tecnológicas para impartir cursos virtuales; en una primera instancia, estos cursos abordan los temas que constituyen la base de comprensión del régimen autonómico y que fueron propuestos por el equipo técnico del SEA y, por otro lado, otros temas que tuvieron una demanda en los eventos presenciales asistidos.

### **4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia**

La nueva gestión pública en Bolivia demanda de los gestores públicos, conocimientos y capacidades en el manejo de los servicios públicos, sobre todo buscando que la prestación de los mismos esté en el marco de la eficiencia y

eficacia. Desde este punto de vista, la percepción de la sociedad hacia las instituciones ya no está personalizada en el gobernante local o en el partido gobernante, sino en la forma de gobernar, esto es, en qué medida la gestión responde a las necesidades de la población/vecinos.

Esta nueva visión de la gestión, añadido al paso que hace Bolivia al asumir un Régimen de Autonomías como forma de Estado, identifica la necesidad de apoyar a las y los gestores públicos tanto en la adquisición de nuevos conocimientos como en la actualización de aquellos que ya conocían.

Los nuevos conocimientos tienen que ver con los mandatos sobre el régimen de autonomías, la distribución competencial y los usos de las facultades otorgadas a los gobiernos autónomos y al nivel central del Estado.

Las capacidades a desarrollarse tienen que ver primero con la actualización de los conocimientos, es decir, identificar los cambios/ajustes producidos en los temas conocidos y, segundo, con la capacidad de dirección de las y los gestores para aplicar las políticas públicas adecuadas a las necesidades de sus pobladores.

El desarrollo de los cursos virtuales en los temas escogidos por el SEA, busca suplir las dos necesidades identificadas: los nuevos conocimientos y la actualización de los mismos que permita a los participantes desarrollar sus capacidades de gestión y cumplir de mejor manera el mandato de sus votantes.

En esa perspectiva, el método de enseñanza-aprendizaje adoptado fue el de la concepción constructivista, porque es la que integra lo cognitivo con lo afectivo y lo instructivo con lo educativo<sup>13</sup>, aspectos que tienen una profunda importancia tanto en los contenidos como en la forma de plantear los foros y las preguntas de la evaluación.

Enfoques transversales: De acuerdo a las atribuciones que la Ley N° 031 "Ley Marco de Autonomías y Descentralización" otorga al Servicio Estatal de Autonomías en el ámbito competencial, éste debe brindar asistencia técnica para la integración del enfoque de la equidad de género en el ejercicio competencial. En este sentido el SEA ha desarrollado el curso virtual "Integración de género en el ejercicio competencial" a fin de integrar dicho enfoque en el trabajo cotidiano de las y los Servidores Públicos y en sus cursos.

En este punto es necesario resaltar que se producen registros estadísticos de los participantes por sexo, para tener los datos de la incidencia de género en la participación. Otros datos que se obtienen son la participación de Concejalas, personal femenino de los gobiernos autónomos, del nivel central del Estado y de la población femenina en general, datos que podrían orientar la aplicación de determinadas políticas dirigidas exclusivamente a dicha población.

## 5. Objetivo

Contribuir con el ejercicio gradual de las nuevas competencias y el fortalecimiento de la gestión autonómica, mediante el desarrollo de cursos virtuales dirigidos a servidores públicos de los gobiernos autónomos y del nivel central del Estado así como a personas interesadas en temáticas relacionadas con el régimen de autonomías.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

- El Servicio Estatal de Autonomías proporciona el soporte técnico en la temática autonómica, así como también el apoyo tecnológico y académico.
- Cooperación Alemana (GIZ), a través del Programa Cadesan "Fortalecimiento de capacidades para la descentralización en los países andinos" apoyó al SEA en la capacitación de su personal técnico. Asimismo, la GIZ contribuyó al desarrollo de cursos virtuales en régimen competencial y económico financiero.
- La Escuela de Gestión Pública Plurinacional – EGPP, es la entidad encargada de certificar los cursos virtuales con los respectivos certificados de aprobación, además de revisar el enfoque pedagógico de los mismos.

---

<sup>13</sup> Piaget, citado por José Solano, en Educación y Aprendizaje, 2002.

- El nivel central del Estado, Gobiernos Autónomos Municipales y Departamentales. Los servidores públicos dependientes de estos niveles de Gobierno, son los principales beneficiarios de la asistencia técnica y capacitación virtual que el SEA ofrece.
- Población en general interesada en capacitarse en los temas que ofrece el SEA.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

Los servidores públicos del nivel central del Estado y de los gobiernos autónomos, así como el público en general interesado, desarrollará o fortalecerá la capacidad de:

- Conocer y comprender los alcances de la modificación de la Reforma de Estado en Bolivia.
- Conocer la norma constitucional, la normativa y jurisprudencia constitucional relacionada con el régimen de autonomías.
- Comprender el conjunto de procedimientos, procesos y herramientas que contiene el régimen autonómico, así como la posibilidad de aplicación en la gestión pública.
- Desarrollar la comprensión de los tipos de autonomías y su funcionamiento, en particular de las autonomías regionales e indígena originario campesinas, que son características del régimen boliviano.
- Profundizar el conocimiento del régimen competencial y económico financiero para aplicarlo en la gestión pública.

## 8. Proceso metodológico seguido

- Identificación del problema relacionado con la reducida cantidad de personal y las limitaciones presupuestarias del SEA para la atención del conjunto de gobiernos autónomos.
- Propuesta de solución al problema identificado mediante la implementación de cursos virtuales.
- Coordinación de actividades con entidades con experiencia en el desarrollo de cursos virtuales para llevar adelante el proyecto. Las entidades son la EGPP, la GIZ y el CADESAN en específico.
- Desarrollo y adaptación de la plataforma que será utilizada para los cursos virtuales.
- Desarrollo de los módulos con los contenidos, currículo e instrumentos de evaluación por el personal técnico del SEA.
- Definición de la metodología de enseñanza- aprendizaje y la didáctica a implementar en los cursos.
- Evaluación preliminar de la implementación de los cursos a través de encuestas simples a los participantes.

## 9. Resultados alcanzados

- Durante la gestión 2015 se desarrollaron 19 cursos.
- Se impartió en total 105 módulos en un periodo de 4 meses, teniendo cada curso una semana de duración.
- Se contó con la participación de 871 estudiantes, de los cuales aprobaron 592 con una nota mínima de aprobación de 70 puntos (68%).

- El 68,5% de los estudiantes son servidores públicos pertenecientes a los Gobiernos Autónomos Municipales (17,8%), Gobiernos Autónomos Departamentales (10,5%) y del nivel central del Estado (40,3%). El restante 31,5% corresponde a estudiantes, profesionales independientes e investigadores.
- Se ha premiado a los estudiantes más destacados.
- Se ha conformado una base de datos de los estudiantes que participaron en las temáticas autonómicas.
- Hasta el 10 de junio de 2016, se han impartido 8 cursos, se han dictado 31 módulos, con 951 inscritos.
- En la gestión 2016 se tiene programado llegar a 21 cursos, cada uno compuesto por un promedio estimado de tres módulos.

## II AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

El SEA tiene el mandato de apoyar en la implementación del régimen autonómico tanto a los Gobiernos Autónomos como al nivel central del Estado. Dadas las limitaciones presupuestarias que impiden al SEA asistir personalmente a las y los servidores en talleres o seminarios para cumplir con su mandato, los cursos virtuales han demostrado que es posible el fortalecimiento de capacidades de los involucrados en la gestión del Estado, más allá de la asistencia técnica presencial, con alcance mayor tanto en cantidad como en cobertura territorial.

La pertinencia del proyecto radica en el hecho de que en la gestión 2015 se eligieron nuevas autoridades a nivel subnacional, aspecto que conllevó además cambios del personal en los Gobiernos Autónomos. En este escenario, el desarrollo de cursos virtuales ha permitido atender de inmediato mediante su capacitación.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

- El Servicio Estatal de Autonomías es la primera institución pública que desarrolló la asistencia técnica en temas autonómicos, a través de cursos virtuales especializados, dirigidos al personal que trabaja en la temática.
- El personal técnico del SEA desarrolló los contenidos y la didáctica de los cursos en base a la experiencia obtenida en la asistencia técnica presencial.

### 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

**Replicabilidad.** Esta buena práctica puede ser replicada en cualquier nivel de gobierno que tenga como principal objetivo la asistencia técnica en el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional; a este efecto el SE-NASBA<sup>14</sup> tomó contacto con el SEA para poder impartir cursos especializados en la gestión de residuos sólidos y aguas residuales en la gestión 2016.

**Sostenibilidad.** La sostenibilidad está garantizada por cuanto es el SEA quien asume de manera institucional la responsabilidad de la implementación de los cursos.

El SEA cuenta con los cursos diseñados e implementados que son dictados y tienen el soporte técnico de funcionarios de la institución. Los costos del programa (aparte de la inscripción) son cubiertos con recursos del SEA, lo que permite tener sostenibilidad tecnológica y presupuestaria en la oferta de los cursos virtuales.

---

<sup>14</sup>Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico.

## Anexos

### Anexo 1: Plataforma del Programa de Formación en Línea

Usted está ingresado como Juan Alejandro Saavedra Castellanos (Salir)

**SE** Servicio Estatal de Autonomías

**EGPP** Escuela de Gestión Pública Plurinacional  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

# Programa de formación en línea

**Reloj**

Servidor: Mié 9:27am  
Usted: Mié 9:27am

**Navegación**

**Página Principal (home)**

- ▀ Mi hogar (área personal)
- Páginas del sitio
- Mi perfil
- Mis cursos

**Mensajes**

No hay mensajes en espera

[Mensajes](#)

**Administración**

- Ajustes de mi perfil

**Presentación**

**Directora a.i.**  
Servicio Estatal de Autonomías

**Programa de form...**

Pamela Vargas

Bienvenida (o)

El Servicio Estatal de Autonomías - SEA le da la bienvenida al **"Programa de Formación en Línea"**, que pone a consideración una serie de cursos de en Línea para que desde *tu tiempo, tu comodidad y tu disciplina* puedas acompañarnos a conocer un poco más del Régimen Autonómico del Estado Plurinacional de Bolivia. Más abajo encontrarás el listado de todos los cursos, ingresa al curso y paralelo que te corresponde haciendo click sobre el nombre del mismo; Inicia visitando **"Inducción a la Plataforma"** posteriormente tu curso como tal.

Adelante!!

**Cursos**

▼ Colapsar todo

- ▼ **Inducción a la Plataforma**
  - Inducción a la Plataforma
- ▼ **Régimen Autonómico**
  - Paralelos Régimen Autonómico
- ▼ **Régimen Competencial**
  - Ejercicio Efectivo de Competencias

**CRONOGRAMA CURSOS VIRTUALES 2016**

**Fecha de Inicio de Programa de Formación en Línea:**  
23 de Marzo del 2016

**Fecha límite de postulación:**  
De acuerdo al cronograma adjunto

**Requisitos:**  
Presentar los siguientes documentos:

1. Formulario de Solicitud de Inscripción.
2. Fotocopia de la Cédula de Identidad.
3. Boleta de depósito de los 10 Bs. en sucursales BANCO UNION.

1 al 3 llevar a oficinas de la EGPP seguidamente realizar el depósito de 10 Bs. en las entidades que se le indicará

[Cronograma.](#)  
[Reservas.](#)

**Calendario**

mayo 2016

Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
	1	2	3	4	5	6
	7					

## Anexo 2: Registro Fotográfico



El Ministro de Autonomías, Lic. Hugo Siles Nuñez Del Prado, la Dra. Pamela Vargas Goren, Directora Ejecutiva del SEA y el señor Josef Ising, Coordinador del Proyecto del Fondo de Iniciativas Innovadoras (GIZ), presentes en la entrega de reconocimientos a los participantes destacados en los cursos virtuales del SEA.





Entrega de certificados

### Anexo 3: Videos

- Entrevista a la Sra. Pamela Vargas Gorena – Directora del Servicio Estatal de Autonomías:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Kq93-JK0nGM>
- Programa de Formación en Línea:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ihcZh973cDU&feature=youtu.be>



**Escuela de Gestores Municipales<sup>15</sup>**  
**Unidad desconcentrada del Gobierno Autónomo**  
**Municipal de La Paz**

**Buena Práctica**

Precautelando el bienestar y la vida del servidor municipal<sup>16</sup>: La capacitación en seguridad y salud ocupacional, una prioridad del Gobierno Autónomo Municipal de la Paz (GAMLP)<sup>17</sup>

**Tipo de Buena Práctica**

Programa de Capacitación.

Mención Honrosa en Categoría B: Buenas Prácticas en Gestión Didáctica de la Capacitación.

**Periodo en que se realizó la Buena Práctica**

Entre el 2014 y 2016

**Población objetivo**

Servidores municipales de nivel jerárquico mando medio, técnico operativo y laboral de la Dirección de Mantenimiento de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública (SMIP) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), encargados de supervisar, mantener y/o ejecutar obras civiles de infraestructura urbana en el Municipio de La Paz.

<sup>15</sup> Dirección de correo electrónico: [info@egmvirtual.com](mailto:info@egmvirtual.com)

<sup>16</sup> En el entendido de que la definición "servidor(es)" es un término genérico que incluye tanto a mujeres como a hombres.

<sup>17</sup> Funcionarios que han desarrollado la Buena Práctica: jefes de unidad, supervisores y obreros de la Dirección de Mantenimiento de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del GAMLP.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

Durante las gestiones 2014-2015, se estructuró un Programa de Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional, dirigido al personal técnico operativo, laboral y administrativo de la SMIP (con un porcentaje significativo de mujeres, jóvenes y adulto mayores) para fortalecer sus competencias en la aplicación de medidas de seguridad y prevención en tareas y operaciones vinculadas a su actividad laboral, de acuerdo a riesgos presentes, lineamientos básicos de seguridad ocupacional y normativa vigente.

Sobre la base de las necesidades específicas de capacitación del personal de las unidades organizacionales de la Dirección de Mantenimiento de la SMIP y de la Matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos), la Unidad de Formación Continua (UFC) de la EGM, procedió a desarrollar el diseño curricular del programa de capacitación, bajo lineamientos y enfoques establecidos. Se contó con la participación del personal de la Unidad de Bienestar Social y Salud Ocupacional (UBSSO), Dirección de Mantenimiento y de especialistas contratados para desarrollar eventos priorizados. En la planificación del programa, la UFC brindó asistencia metodológica a los facilitadores; trabajo plasmado en la planificación general, planificación didáctica, instrumentos de evaluación de aprendizajes y materiales didácticos de apoyo.

Durante las gestiones 2014-2015, se desarrollaron 19 eventos, entre cursos y seminarios en seguridad y salud ocupacional, ejecutadas en 35 versiones y se contó con la participación aproximada de 250 servidores municipales. En cuanto a la metodología; en el caso de los seminarios, al tener un carácter teórico, se utilizaron diferentes materiales didácticos y se propiciaron diálogos en plenaria. En relación a los cursos, la capacitación fue desarrollada en aula en un 60%, realizándose trabajos prácticos grupales orientados a la reflexión, conceptualización y análisis de estudios de caso y en un 40% la capacitación se realizó en las áreas de trabajo, orientándose de manera práctica y vivencial la aplicación de nuevos aprendizajes en su propio contexto.

Se realizó seguimiento y acompañamiento a los eventos de capacitación para retroalimentar el desempeño de los facilitadores y ajustar la metodología de enseñanza y aprendizaje. Respecto a la evaluación de aprendizajes, los facilitadores realizaron una evaluación diagnóstica, de proceso y final. En la evaluación diagnóstica se aplicaron pruebas escritas o se realizaron trabajos grupales; en la de proceso, se evaluaron aprendizajes mediante trabajos prácticos, análisis de estudios de caso, simulación y prácticas demostrativas "reales" en contexto. La evaluación final consistió en aplicar pruebas escritas, trabajos prácticos, simulaciones y demostraciones prácticas. Se aplicaron evaluaciones de satisfacción a los participantes, quienes valoraron el desempeño de facilitadores, contenidos, metodología y carga horaria.

La transferencia de aprendizajes al contexto laboral es una etapa fundamental; por lo que en función a las competencias e indicadores de aprendizajes planteados, se elaboraron los "Planes de aplicación de aprendizajes al contexto laboral", a ser desarrollados por los participantes en sus áreas de trabajo durante la gestión 2016. La UBSSO en estrecha coordinación con los Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional de las Unidades Organizacionales (UO) de la SMIP, realizarán durante el primer semestre del 2016 el acompañamiento y evaluación de la aplicación de aprendizajes en contexto laboral.

### 2. Antecedentes

En cumplimiento de la normativa nacional e internacional en seguridad y salud ocupacional y ante el predominio de incidentes y accidentes de trabajo en unidades organizacionales del GAML, vinculados a factores de riesgo prevenibles; la Escuela de Gestores Municipales (antes CCaM) contribuye a precautelar el bienestar y la salud de servidores municipales. Desde el 2009 al presente, en corresponsabilidad con el Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la UBSSO-DGRH, se interviene sistemáticamente en el componente preventivo mediante capacitaciones de carácter informativo y formativo, dirigidos a áreas administrativas y operativas del GAML.

### 3. Justificación

De acuerdo a evaluaciones periódicas realizadas por la UBSSO, una de las áreas organizacionales que presenta

mayor nivel de peligros y riesgos laborales en el GAMLP es la Dirección de Mantenimiento dependiente de la SMIP, esto debido al tipo de actividad constructiva y de mantenimiento de obras civiles que realiza y a la permanente contratación eventual de personal laboral. Por tanto, se consideró importante desarrollar, de manera periódica, el Programa de Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional (SYSO), dirigido al personal técnico que supervisa los trabajos como aquellos que los ejecutan, para que apliquen medidas de prevención y seguridad en las operaciones vinculadas a su actividad laboral, de acuerdo a lineamientos básicos de seguridad y salud ocupacional y en el marco de la normativa vigente.

#### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

La Escuela de Gestores Municipales contribuye al fortalecimiento institucional a través de un enfoque educativo que promueve el desarrollo de competencias para la cualificación del desempeño laboral, mediante procesos de formación continua que coadyuvan a la implementación de planes, programas y proyectos institucionales, en el marco de una gestión de calidad y mejora continua; y el compromiso ético institucional, a fin de promover la calidad de vida de la comunidad del Municipio de La Paz.

El Programa de Capacitación en SYSO responde de manera integral a los objetivos institucionales del GAMLP<sup>20</sup> y a los lineamientos educativos y estratégicos de la EGM, promoviendo la corresponsabilidad institucional, el fortalecimiento de competencias de servidores municipales y el cumplimiento de la normativa; precautelando la legitimidad, sostenibilidad e impacto de la formación continua mediante la gestión de procesos educativos integrales, pertinentes y de calidad.

#### 5. Objetivo de la Buena Práctica

Lograr una cultura preventiva, minimizar riesgos laborales y coadyuvar en la reducción de índices de accidentes en el GAMLP, a fin de precautelar el bienestar, seguridad y salud del personal involucrado y aportar a una gestión institucional, segura y de calidad, fortaleciendo las competencias de servidores municipales sobre medidas de seguridad laboral en sus ámbitos de acción.

#### 6. Actores involucrados y roles desempeñados

- **Área de Seguridad y Salud Ocupacional**, de la UBSSO, dependiente de la DGRH. Actor clave en todo el proceso, que proporcionó información sobre necesidades de capacitación de servidores municipales del nivel técnico y operativo en seguridad y salud ocupacional, en función a una matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos).
- **Dirección de Mantenimiento**, dependiente de la SMIP. Instancia beneficiaria de la capacitación, quien gestionó la participación de más de 250 servidores de sus cuatro unidades organizacionales<sup>21</sup>; del nivel de mando medio (jefes de unidad), técnico operativo (coordinadores y supervisores) y laboral (mano de obra calificada).
- **Unidad de Formación en Gestión Municipal** de la EGM. Instancia ejecutora del Programa de Capacitación quien coordinó, lideró, gestionó y brindó asesoramiento metodológico a especialistas en el diseño, desarrollo y evaluación de los módulos que conformaron el Programa, durante los años 2014 y 2015 y, actualmente, para la gestión 2016.

---

<sup>20</sup> Traducidos en el Plan 2040 "La Paz que queremos", en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Programa de Gobierno 24/7, en su Eje "Autónoma, Participativa y Corresponsable".

<sup>21</sup> Unidad de Servicios Eléctricos (USE), Unidad de Mantenimiento de Infraestructura Social (UMIS), Unidad de Mantenimiento de Infraestructura Urbana (UMIU), Unidad de Programación y Mantenimiento de Maquinaria (UPMM), Plan de Inmediata Atención (PIA), Plan Integral de Barrios (PIB).

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

Se pretende que el servidor municipal, de nivel mando medio, sea capaz de:

- Promover una cultura de prevención en Seguridad y Salud Ocupacional en las unidades organizacionales del GAMLP, proponiendo e implementando políticas, programas y proyectos basados en la Norma Certificable OH-SAS 18001 y en el marco de la normativa técnico-legal vigente.
- Aplicar procedimientos e instrumentos de monitoreo, seguimiento y supervisión de la seguridad ocupacional, estableciendo medidas preventivas, minimizando peligros y riesgos en obras civiles a fin de garantizar la salud del personal a su cargo.
- Identificar características técnicas apropiadas de la ropa de trabajo y equipos de protección personal (EPP) de acuerdo a requerimientos específicos, riesgos laborales presentes y criterios de calidad, para su adecuada adquisición y control.

Se pretende que el servidor municipal, de nivel mando medio, sea capaz de:

- Aplicar medidas preventivas de seguridad laboral en operaciones y procesos vinculados a su actividad laboral, identificando de manera oportuna los peligros y riesgos en coordinación con su equipo de trabajo.
- Aplicar técnicas básicas de atención de primeros auxilios, para socorrer a personas que sufrieron accidentes en su contexto laboral.

## 8. Proceso metodológico seguido

El proceso metodológico que se llevó a cabo fue el siguiente:

- **Identificación de necesidades de capacitación específica.** Relacionada con seguridad y salud ocupacional, en base a la Matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos), elaborada por la UBSSO, y de observaciones realizadas por técnicas de la UFGM en los propios lugares de trabajo.
- **Planificación de módulos del Programa de Capacitación.** Se definieron indicadores de logro y competencia a desarrollar por módulo, en base al perfil de ingreso y egreso de los participantes. Se realizó la planificación general y didáctica de cada módulo bajo el enfoque por competencias y estrategias metodológicas basadas en el modelo constructivista de "Kolb" (reflexión sobre la práctica, conceptualización, recreación de la práctica laboral y producción); trabajo realizado con los facilitadores<sup>22</sup>, a quienes también se brindó asesoramiento metodológico en la elaboración de instrumentos de evaluación de aprendizajes y materiales didácticos de apoyo<sup>23</sup>.
- **Desarrollo de los módulos de capacitación.** Los cursos se realizaron en un 60% en aula, mediante trabajos prácticos grupales, y, un 40% se ejecutó en contexto laboral, orientándose la aplicación de nuevos aprendizajes de manera práctica y vivencial. Los seminarios tuvieron un carácter más informativo mediante exposiciones dialogadas. El equipo técnico de la UFC realizó seguimiento y acompañamiento a la capacitación que permitió retroalimentar el desempeño de facilitadores y ajustar la metodología de enseñanza y aprendizaje. Respecto a la evaluación de aprendizajes, se aplicó una evaluación diagnóstica, de proceso y final. Asimismo se aplicó una evaluación de reacción (satisfacción) a los participantes al finalizar cada módulo de capacitación.

---

<sup>22</sup> Se contó con el apoyo del personal de la UBSSO, de la Dirección de Mantenimiento y de especialistas contratados por la EGM.

<sup>23</sup> En Anexo N° 3, se ha incluido un video de la entrevista realizada a uno de los principales facilitadores de este Programa, que comenta sobre el proceso de capacitación.

- **Evaluación de transferencia de aprendizajes al contexto laboral.** En función a las competencias e indicadores de logro de aprendizajes, se elaboraron los "Planes de Aplicación de Aprendizajes al Contexto Laboral", a ser desarrollados por los participantes en sus respectivas áreas de trabajo<sup>24</sup>. La UBSSO, en estrecha coordinación con los Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional de las unidades organizacionales de la SMIP, acompañará y evaluará esta transferencia de aprendizajes en contexto laboral durante el segundo semestre del 2016<sup>25</sup>.
- **Retroalimentación a los contenidos y metodología del Programa de Capacitación para su desarrollo en la gestión 2016.** Sobre la base de la evaluación realizada al programa, se coordinó con la UBSSO y la Dirección de Mantenimiento el desarrollo de un nuevo Programa para el 2016<sup>26</sup>, consistente en 4 cursos: "Medidas Preventivas de Seguridad Laboral en Trabajos Operativos", "Rol del Supervisor en la Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional", "Atención Básica de Primeros Auxilios" y "Funciones de los Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional", con el propósito de fortalecer las acciones de supervisión, control y seguimiento de sus integrantes, a través de líneas de acción e instrumentos elaborados para tal efecto.

## 9. Resultados alcanzados<sup>27</sup>

En lo cualitativo, el Programa de Capacitación ha fortalecido los conocimientos y habilidades en seguridad y salud ocupacional del personal del SMIP, permitiéndoles aplicar medidas preventivas de seguridad orientados a la minimización de riesgos presentes en su espacio laboral y a la reducción de accidentes en sus puestos de trabajo<sup>28</sup>.

En lo cuantitativo, entre las gestiones 2014-2015 se han desarrollado 19 eventos, entre cursos y seminarios, ejecutadas en 35 versiones. Se han capacitado más de 250 servidores municipales en diferentes temáticas de Seguridad y Salud Ocupacional.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

El Programa de Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional 2014-2016 se constituye en una experiencia formativa:

- **Pertinente.** Responde a necesidades específicas de capacitación de un área organizacional y de una población de nivel laboral obrero, que se encuentra en situación de riesgo laboral. Asimismo a las necesidades de capacitación de servidores municipales que supervisan obras civiles, responsables de precautelar la vida de trabajadores a su cargo. El diseño curricular del Programa ha tomado en cuenta las características de la población meta, con cursos diferenciados para jefes de unidad, técnico operativo y laboral. La metodología utilizada se adecuó a los participantes, haciendo uso de materiales didácticos, trabajos de grupo y actividades demostrativas.
- **Innovadora.** El diseño curricular incluye módulos genéricos y específicos, la mayoría de los cuales han incluido un porcentaje significativo de capacitación en contexto laboral, mediante actividades prácticas, vivenciales y demostrativas. De igual manera, en cuanto a los criterios e instrumentos de evaluación utilizados, basados en indicadores de logro y las competencias a desarrollar en cada módulo.
- **Eficaz.** Se han logrado los resultados esperados en cuanto a nivel óptimo de desempeño académico, nivel de participación e involucramiento de los actores involucrados. Esto se ha traducido en una disminución de riesgos laborales, en la supervisión periódica y uso correcto de EPP por parte de los trabajadores. Otro logro ha sido la conformación de los Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional (CMHSO) en las unidades organizacionales de la Dirección de Mantenimiento de la SMIP.

<sup>24</sup> En el Anexo N° 1 se incluyen dos modelos de los Planes de Acción.

<sup>25</sup> Mayor detalle sobre las funciones de estos Comités se encuentra en entrevistas a actores involucrados, Anexo N° 1.

<sup>26</sup> En el Anexo N° 1 se incluye el Programa de Capacitación para la SMIP, gestión 2016.

<sup>27</sup> Mayor detalle en los anexos.

<sup>28</sup> En Anexo N° 3 se incluye un video de dos entrevistas realizadas a representantes de la población beneficiaria del programa, que comentan sobre la utilidad y relevancia que tuvo para su trabajo.

- **Sostenible.** Ante la importancia de desarrollar este Programa, desde el 2013 a la fecha, la EGM destina recursos económicos para la contratación de especialistas externos que son contratados exclusivamente como facilitadores; quienes se involucran de manera activa en todo el proceso educativo.

**Participativa.** Por lo menos 3 instancias organizacionales del GAMLP se han involucrado activamente en el desarrollo del Programa de Capacitación: EGM, SMIP y DGRH; habiendo llegado a más de 200 servidores municipales beneficiarios con el apoyo de más de 10 especialistas.

- **Fortalecimiento de la gestión descentralizada.** El Programa de Capacitación responde a los objetivos institucionales del GAMLP mediante el cumplimiento de las acciones estratégicas de "Capacitación y Formación Municipal" y "Fortalecimiento Institucional", establecidas en los planes de desarrollo municipal.
- **Incorporación de enfoques transversales.** En las capacitaciones efectuadas, se ha considerado tanto los enfoques de género como los de interculturalidad, puesto que el Programa ha motivado la participación de mujeres y de hombres, sin ningún tipo de discriminación por sexo o procedencia cultural. Es más, durante las sesiones presenciales se han empleado ejemplos tomados de los usos y costumbres de los participantes.

## 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

- Elaboración de indicadores de logro por unidad temática, que permite verificar los aprendizajes en términos de conocimientos, habilidades y actitudes por cada módulo.
- Capacitación en contexto laboral, en más de un 40 %, sobre la base de una planificación didáctica estricta para poder realizar las situaciones de aprendizaje planteadas.
- Desarrollo de un "Plan individual de aplicación de aprendizajes en contexto laboral", como un producto tangible, observable y evaluable, de la capacitación; que deberá ser asumido por las unidades organizacionales, en el marco de su corresponsabilidad, como una forma de verificar el grado de aprovechamiento académico y un mejor desempeño laboral.
- Conformación de Comités Mixtos de Higiene y Seguridad Ocupacional (CMHSO), como una instancia representativa técnica, participativa y corresponsable, entre la parte laboral y contratante del GAMLP para velar por el bienestar y la salud de los trabajadores.

## 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

El Programa cumple con las condiciones para poder ser replicable por la misma EGM, UBSSO u otra unidad organizacional del GAMLP y, en todo caso, por otros gobiernos municipales o instancias descentralizadas. Presenta una estructura curricular modular, planificaciones didácticas completas (expresadas en formularios estandarizados) con criterios de evaluación y "modelos" de "planes individuales de aplicación de aprendizajes" que pueden ser adecuados y contextualizados a otros ámbitos territoriales.

Respecto a su capacidad de transferencia a otras instancias descentralizadas, la EGM cuenta con información completa sobre el Programa de Capacitación en SYSO; además de contar con personal técnico capacitado para gestionar procesos de capacitación en esta temática como también con especialistas formados como facilitadores.

En cuanto a su sostenibilidad, la UBSSO – en la gestión 2016, en el marco de la corresponsabilidad institucional, ha asumido el desarrollo de varios eventos de capacitación, sin la necesidad de especialistas externos, además de estar a cargo de la conformación de los CMHSO en las diferentes unidades organizacionales del GAMLP.

## ANEXOS

### Anexo N° 1

Normativa legal sobre seguridad y salud ocupacional. Enfoques del Programa de Capacitación, Actores involucrados en el proceso. Presentación del Programa de Capacitación. Desarrollo de la capacitación. Ejemplos de formularios de planificación.

Ver en:

<https://drive.google.com/folderview?id=0B-tAORBXcWTiS3hqSUhRU1luNTA&tusp=sharing>:

### Anexo N° 2

FOTOGRAFIAS. Ver en:

<https://drive.google.com/folderview?id=0B-tAORBXcWTidTR6M2FfSTh4QUU&tusp=sharing>

### Anexo N° 3

VIDEOS: Entrevistas a los actores involucrados en el proceso.

Ver en:

- [https://www.youtube.com/watch?v=\\_-VoEqFo3C4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=_-VoEqFo3C4&feature=youtu.be)
- <https://www.youtube.com/watch?v=WfBIO9CfGzs&feature=youtu.be>
- <https://www.youtube.com/watch?v=OtlqMcgQeaQ&feature=youtu.be>
- <https://www.youtube.com/watch?v=UzkbUIP5RM0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=FJ21K25onsY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=2FRNtqck1f4>



# ECUADOR





Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.  
Institución Financiera del Sector Público<sup>15</sup>

### Buena Práctica

Fomento de la cultura tributaria para el desarrollo local equitativo<sup>16</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Política sectorial de desarrollo de capacidades en generación de ingresos propios de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) para la gestión territorial.

Premio en la Categoría A: Buenas Prácticas en Gestión Institucional del Ciclo de Capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica

Desde Enero de 2014 hasta la actualidad.

#### Población objetivo

Los servidores públicos, funcionarios y autoridades de los diferentes gobiernos autónomos descentralizados municipales y provinciales del Ecuador.

<sup>15</sup> jarrins@bancoestado.com

<sup>16</sup> Funcionarios que han desarrollado la Buena Práctica: Gallardo Verónica, Jarrín Soraya, Bravo Diego. Técnicos: Arias Eduardo, Arias Karla, Chávez María Eleana, Tulcanaza Miguel.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

La asistencia técnica que brinda el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. contribuye con el fortalecimiento de capacidades de sus clientes, a promover una gestión de calidad bajo estándares de eficacia, eficiencia, coordinación, planificación, participación, transparencia y evaluación. Para ello desarrolla e implementa los siguientes programas y productos:

- Gestión financiera que fomenta la eficiencia en la generación de los ingresos propios especialmente tributarios.
- Gestión de servicios públicos para fortalecer la administración, manejo de recursos, comercialización y operación especialmente de las competencias en saneamiento ambiental: agua potable, alcantarillado, manejo integral de desechos.
- Gestión de catastros como sistema de información multifinanciero territorial, base para la planificación, ordenamiento territorial, gestión tributaria, ambiental, de riesgos, entre otros.
- Gestión administrativa para fomentar el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social enfocada a mejorar los procedimientos y tramitología municipal.

La asistencia técnica para el fortalecimiento financiero tiene como objetivo incrementar la capacidad de generación de ingresos propios de los GAD que les permita fortalecer su autonomía y contar con más recursos para invertirlos en el desarrollo de sus circunscripciones territoriales.

### 2. Antecedentes

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. es una institución del sistema financiero público cuyo objeto es financiar programas y proyectos de pre inversión, inversión y fortalecimiento institucional, para la ejecución y gestión de obras de infraestructura, en especial de servicios públicos y vivienda de interés social, que contribuyan al desarrollo económico y social del país, priorizando los proyectos de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD).

Actualmente el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. es el principal financiador de la obra pública en todas las provincias y cantones del país y cumple un papel preponderante como ente articulador de la política pública nacional. Se expresa en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, el régimen de competencias de los distintos niveles de gobierno establecidas en la constitución de la República, y la planificación y ordenamiento territorial que orientan el accionar de los GAD para asumir y gestionar dichas competencias, en el marco de las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

### 3. Justificación

Dentro de los objetivos del PNBV, con los cuales el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. contribuye con su acción, están:

- **Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad**

Contribuye a la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza, dado que fomenta la capacidad de gestión y normativa de los gobiernos locales para fortalecer la eficiencia del sistema tributario, incidiendo en la consolidación de una cultura tributaria inclusiva, basada en mecanismos de difusión del uso e impacto del gasto público.

- **Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población**

A través del financiamiento de proyectos prioritarios de agua potable y saneamiento, aporta al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Además mediante la asistencia técnica que brinda, apoya al fortalecimiento progresivo de las capacidades de los GAD para mejorar la calidad en la prestación de estos servicios públicos.

▪ **Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible**

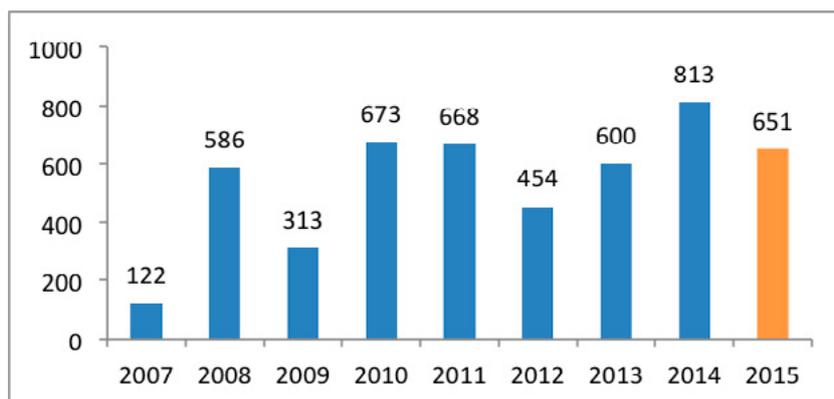
La asistencia técnica del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. fomenta el manejo sostenible de las finanzas públicas a través del fortalecimiento de capacidades de los GAD para que éstos puedan ejercer sus competencias de manera integral, contemplando el mejoramiento de su capacidad fiscal.

▪ **Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva**

A través de la ampliación de cobertura y mejoramiento de servicios básicos, así como la dotación de infraestructura (vías, sistemas de riego, equipamiento urbano y comercial, entre otros), los territorios tienen mayores oportunidades para dinamizar su economía, por lo tanto, los proyectos financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. inciden en el incremento de la competitividad territorial.

En el año 2015 el Banco del Estado, hoy Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. aprobó créditos por un monto de USD \$ 651 millones de dólares que resulta un importante logro a pesar de la política de eliminación de subsidios<sup>17</sup> dispuesta por la Presidencia de la República a mediados del año.

Gráfico N° 1  
Evolución de las aprobaciones de crédito  
Período 2007-2015  
-En Millones de Dólares-



Fuente: Banco del Estado, 2015.

Para ello cuenta con una estructura desconcentrada en las seis Sucursales Regionales, desde donde se oferta la asistencia técnica, garantizando la presencia permanente de equipos técnicos y atención especializada en el territorio, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada territorio, con base a las directrices y políticas emitidas por el Banco. Adicionalmente, para ampliar la cobertura de acción, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. mantiene alianzas estratégicas con universidades, instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras con quienes se conforman redes interinstitucionales y de cooperación.

#### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

**Enfoque de gestión territorial:** Se orienta al mejoramiento de la política financiera de los clientes del Banco de Desarrollo del Ecuador, así como la gestión financiera pública de los gobiernos autónomos descentralizados, basándose en tres estrategias:

- Diseñar y financiar programas de asistencia técnica de alto impacto orientadas al fortalecimiento de la gestión financiera subnacional, incluyendo esquemas de cooperación interinstitucional.

---

<sup>17</sup> Actualmente, sólo los financiamientos para Gestión de Riesgos, Actualización Catastral y Estudios de Preinversión mantienen un porcentaje de subsidio.

- Fortalecer las capacidades técnicas de los GAD para la formulación de instrumentos que optimicen la adecuada recaudación de fondos.
- Posicionar e impulsar la Asistencia técnica en los GAD.

**Enfoque de inclusión social.** Establece un proceso de articulación y corresponsabilidad entre los niveles de gobierno, con base en los principios de subsidiaridad y complementariedad, para la universalización del acceso a agua potable, alcantarillado, gestión integral de desechos y otros servicios públicos. Para ello, se vincula a la generación de mecanismos no tributarios de redistribución para aplicarlos de manera diferenciada con base a los niveles de ingreso y el consumo de bienes y servicios, y fortalecer la eficiencia del sistema tributario en el territorio nacional mejorando la capacidad de gestión y normativa en los distintos niveles de gobierno. Finalmente, consolida la cultura tributaria y fiscal inclusiva en el marco de la administración tributaria de excelencia.

## 5. Objetivo de la Buena Práctica

Promover el establecimiento de lineamientos, directrices y herramientas que permitan la aplicación de políticas de corresponsabilidad en los GAD del Ecuador, así como el fomento de la cultura tributaria a efectos de incrementar sosteniblemente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos, para que los GAD cuenten con más ingresos propios y por ende, tengan mayor capacidad de ejecutar obras orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población enfocadas al desarrollo sostenible con equidad social y regional.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

- Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.: a través de la Gerencia de División de Asistencia Técnica y las respectivas Coordinaciones de Asistencia Técnica Regionales, son los departamentos encargados de conocer a los clientes (GAD observados) para generar oferta de productos de asistencia técnica acorde a las necesidades de cada entidad, como asesoramiento para mejorar su política y gestión financiera pública.
- Gobiernos autónomos descentralizados: son los beneficiarios de la asistencia técnica proporcionada por el BDE. Son las entidades que han solicitado, tienen o requieren algún tipo de financiamiento y necesitan mejorar su gestión financiera pública.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

Los clientes del BDE cuentan con capacidades financieras e institucionales para impulsar el desarrollo sostenible con equidad social y regional de las circunscripciones territoriales del Ecuador.

Los clientes del BDE conocen y aplican diferentes formas de gestión financiera de los GAD de acuerdo a su circunscripción territorial.

## 8. Proceso metodológico seguido

El proceso continuo que se realiza para el desarrollo de las actividades de la buena práctica es el siguiente:

- Diagnóstico: se recopilan y analizan los datos e información que permiten determinar las necesidades, capacidades y recursos existentes de una entidad. Lo que permite identificar y caracterizar los problemas y potencialidades más importantes de cada entidad con la que se trabaja, y definir las alternativas de solución adaptadas a las particularidades de cada institución.
- Desarrollo: se elaboran los programas y productos específicos de Asistencia Técnica, con el fin de contar con un marco metodológico, así como con instrumentos y herramientas a implementarse en los GAD.

- Establecimiento del Plan de Acción: se describen las estrategias y tácticas de intervención, detallando por cada una de ellas las actividades, duración, cronograma de ejecución, recursos, responsables y resultados esperados.
- Implementación: se pone en marcha el plan de acción con las debidas capacitaciones que permitan a la asistencia técnica obtener los resultados esperados.
- Seguimiento y monitoreo: se realiza un examen continuo y periódico de las fases anteriores para medir los resultados del trabajo que se realiza con los GAD y optimizar los procesos. Implica también determinar líneas base e hitos en el tiempo para establecer el nivel de cumplimiento de metas, actividades, indicadores y resultados de los programas.
- Evaluación: consiste en el análisis de los resultados obtenidos, culminadas las fases anteriores, con el fin de determinar la pertinencia, la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del servicio.
- Retroalimentación: se analiza la información obtenida en la fase de evaluación con el objeto de determinar mejoras que permitan optimizar el servicio y a la vez identificar nuevas necesidades de asistencia técnica.

## 9. Resultados alcanzados

A continuación se puede observar cómo se han distribuido los 1.601 participantes capacitados, por cada uno de los programas de capacitación que el Banco de Desarrollo del Ecuador ha desarrollado desde enero del año 2014.

**Cuadro N° 2**  
**Participantes en eventos de capacitación**  
**-En Número-**

Área Temática	N° De Participantes
Cartera Vencida	583
Catastros urbanos y rurales	585
Contribuciones especiales de Mejora	132
Cultura tributaria	297
Tributos	4
<b>Total Participantes</b>	<b>1.601</b>

Fuente: Elaboración propia de la Gerencia de Asistencia Técnica, BDE.

Cada participante que ha formado parte de esta serie de eventos ha contribuido a los objetivos propuestos para esta buena práctica, generando como resultado el incremento sostenido de los ingresos propios de los GAD municipales desde enero del 2014.

**Cuadro N° 3**  
**Variación Ingresos GAD por Buena Práctica**  
**-En Millones de Dólares-**

Tipo Ingreso	Inicio BP (2013)	Última Muestra BP (2015)	Variación
Impuestos	419,32	528,80	26%
Tasas y contribuciones	287,77	343,51	19%
<b>Total Ingresos Tributarios</b>	<b>707,08</b>	<b>872,31</b>	<b>23%</b>

Fuente: Elaboración propia de la Gerencia de Asistencia Técnica, BDE.

Se puede visualizar, que en general, gracias a los eventos de capacitación y fortalecimiento del conocimiento a los funcionarios de los GAD municipales, junto a un acompañamiento de asistencia técnica en corresponsabilidad fiscal, las entidades lograron generar un incremento sostenido de sus ingresos propios correspondientes a impuestos, tasas y contribuciones en los años en los que esta buena práctica se desarrolló.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

- Responde a una necesidad identificada en el diagnóstico que permite a los GAD, población definida, mejorar su gestión financiera pública, por lo que cuenta con un objetivo definido relevante y realista.
- Las estrategias y las acciones que forman parte de la buena práctica se basan en los principios y valores que se encuentran establecidos en la misión de la Gerencia de División de Asistencia Técnica. Estos mismos tienen, como perspectiva definida, el problema a atender (en el caso de esta buena práctica los montos bajos de recaudación de impuestos y/o baja cantidad de generación de recursos propios).
- Cuenta con recurso humano calificado y especializado que permite implementar la iniciativa de la buena práctica planificada por la matriz y sucursales del BDE e implementada por el talento humano de las sucursales de manera directa en el territorio.
- Cuenta con un sistema estricto de seguimiento de los procesos y resultados de cada una de las acciones emprendidas que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones en el proceso.
- Ha permitido generar nuevas capacidades en gestión financiera en las autoridades y funcionarios de los GAD de la población objetivo.
- Genera la sistematización de procesos y resultados y aprende de ellos.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

Es innovadora, porque anteriormente no se realizaba el proceso de fortalecimiento de capacidades en los funcionarios de los GAD, si bien siempre se brindaba asistencia técnica a GAD, esta nueva práctica le da un giro al proceso de acompañamiento de las entidades, haciéndolas participes del mejoramiento e incorporando el desarrollo de talleres (capacitaciones). Permite el mejoramiento educativo de los funcionarios de las instituciones y se asegura de esta manera que no solo los procesos del BDE mejoren, sino también los de sus clientes (GAD municipales).

La práctica da paso a que exista un ciclo completo de relación entre el banco y el cliente, en el que la retroalimentación y la evaluación hacen que el proceso pueda ajustarse con facilidad según las necesidades particulares de cada GAD. Por tanto es una BP pertinente en relación con la población local.

### 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

La buena práctica puede ser replicable, transferible y sostenible debido a:

- Cuenta con una base de lineamientos y directrices clara que se puede adaptar a los cambios en la legislación y la normativa dependiendo el lugar y el tiempo de implementación.
- Compatibilidad de la buena práctica con la normativa y legislación nacional que favorezca su desarrollo en el país.
- Existencia de capacidad técnica, tecnológica y cooperación que fortalezca los procesos de las buenas prácticas.
- Al ser una práctica inclusiva, que permite a todos los actores ser parte del proceso, se cuenta con una participación equitativa en las diferentes fases, que hacen que la retroalimentación genere continuamente mejoras que hagan que el proceso se actualice sin necesidad de cambiarlo y sea perdurable en el tiempo y utilizable en diferentes ambientes.

## Anexos

### Anexo 1: Registro Fotográfico



Evento de Fortalecimiento de Conocimientos en "Cartera Vencida"  
Fecha: 9 de junio de 2014.



Evento de Fortalecimiento de Conocimientos en "Cartera Vencida"  
Fecha: 2 de julio de 2014.



Evento de Fortalecimiento de Conocimientos en "Contribuciones Especiales de Mejora"  
Fecha: 11 de agosto de 2014.



Evento de Fortalecimiento de Conocimientos en "Catastros urbanos y rurales"  
Fecha: 1 de junio de 2015.



Evento de Fortalecimiento de Conocimientos en "Contribuciones Especiales de Mejora"  
Fecha: 2 de diciembre de 2015.



Instituto de la democracia – Consejo Nacional Electoral<sup>18</sup>  
Institución Pública

**Buena Práctica**

Programa de Gobernanza Local para Autoridades de los Gobiernos Autónomos, Descentralizados, Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador 2014-2015<sup>19</sup>

**Tipo de Buena Práctica**

Programa de Gobernanza Local para Autoridades de los Gobiernos Autónomos, Descentralizados, Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador 2014-2015 (FASE I y II).

Premio en la Categoría B: Buenas prácticas en Gestión Curricular de la Capacitación.

**Periodo en que se realizó la Buena Práctica**

Del 2014 al 2015.

**Población objetivo**

4.198 Funcionarios de las alcaldías; Prefectas/os; Vice prefectas/os; Concejales y/o Directores Administrativos de las Prefecturas y Miembros de las Juntas Parroquiales rurales.

<sup>18</sup> paulinagalarza@cne.gob.ec

<sup>19</sup> Funcionarios que han desarrollado la Buena Práctica: Milton Paredes y Paulina Galarza Miño.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

En el año 2014, la fase I del Programa de Gobernanza Local, llegó a capacitar a 1.782 autoridades Provinciales, Municipales y Parroquiales Rurales en las 24 provincias del país, teniendo por sede las Delegaciones Provinciales Electorales. Hoy, el interés generado en las autoridades en funciones y las sugerencias receptadas a través de la sistematización del programa en su primera fase ha permitido la continuidad del trabajo del Comité Interinstitucional conformado por el Consejo Nacional Electoral-CNE, Instituto de la Democracia-IDD, Consejo Nacional de Competencias - CNC, Voto Transparente-Dirección de Organizaciones Políticas-CNE, Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional - CNII, Consejo Nacional para la Igualdad de Género-CNIG, Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador-CONAGOPARE, Consorcio de Gobiernos Amazónicos y Galápagos-COMAGA y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS, alianzas que sin duda fortalecen la democracia en el país y nos consolidan como un comité que abre espacios de participación, diálogo e inclusión.

El programa de Gobernanza Local: FASES I y II, ha sido ejecutado a través de talleres de capacitación en territorio, a nivel nacional teniendo como sede a las Delegaciones Provinciales Electorales en 24 provincias del Ecuador (Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Napo, Pastaza, Pichincha, Tungurahua, Zamora Chinchipe, Galápagos, Sucumbíos, Orellana, Santo Domingo de los Tsáchilas y Santa Elena), cuyo grupo objetivo fueron las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Municipales, autoridades municipales pertenecientes al COMAGA y Juntas Parroquiales rurales.

Los beneficiarios de los talleres de capacitación fueron prefectas/os, viceprefectas, viceprefectos, consejeras, consejeros, representantes administrativos, alcaldesas, alcaldes, concejales y concejalas municipales, representantes de los Consejos Cantonales de Protección de Derechos, representantes de la Comisión Permanente de Igualdad, representantes legales, directores administrativos, y/o personal autorizado de cada gobierno seccional, presidentes, vicepresidentes y vocales de las Juntas Parroquiales Rurales.

Las temáticas desarrolladas fueron:

#### FASE I

1. Liderazgo, Democracias y Constitución ( CNE-IDD)
2. Control Social, Revocatoria del Mandato, Rendición de Cuentas e Innovación Local (CNE-IDD)
3. Proceso de descentralización y transferencia de las competencias: riego, tránsito, transporte terrestre y seguridad vial. Gestión de la Cooperación Internacional (CNC)
4. Procesos legislativos y parlamentarios (AME)
5. Formulación de Normativa Local (AME)
6. Espacios virtuales para diálogos ciudadanos. Uso de las TICs para la Transparencia (CNE-OP-Voto Transparente).
7. Violencia Política de Género (CNIIG)
8. Sistema Nacional de Competencias, Descentralización y Autonomías (CNC) con énfasis a las prefecturas
9. Fomento Productivo (CNC)

A esta propuesta se la complementó con la información de los proyectos que lleva a cabo el CNE:

10. Voto en casa
11. Reglamento de personas con discapacidad
12. Conoce a tu autoridad

## FASE II

1. Tipos de democracia: democracia comunitaria y Revocatoria del Mandato.
2. Construyendo Gobernanza Local desde una perspectiva de Género.
3. Sensibilización en el enfoque de igualdad intergeneracional.
4. Herramientas WEB 2.0 para la transparencia y participación política.
5. Sistema de participación y su relación con las asambleas ciudadanas.
6. Conocer sobre el proyecto emblemático Voto Transparente.
7. Elaborar un ejercicio práctico de Planes de trabajo.
8. Conocer sobre el método de Adjudicación de Escaños.

## 2. Antecedentes

El numeral 13 del artículo 219 de la Constitución de la República determina que entre las funciones del Consejo Nacional Electoral está la de organizar el funcionamiento de un Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Político Electoral.

El artículo 77 del Código de la Democracia, recoge este mandato constitucional y dispone que bajo la responsabilidad del Consejo Nacional Electoral funcionará el Instituto de Investigación y Análisis Político Electoral para la promoción de la cultura democrática del pueblo, para la investigación y el análisis político electoral; el cual tendrá finalidades académicas y será pluralista; tendrá asignación presupuestaria propia; y, expedirá el estatuto para su funcionamiento.

Mediante Resolución del Consejo Nacional Electoral No. PLE-CNE-1-13-6-2012, de 13 de junio de 2012, se expide el Estatuto para el Funcionamiento del Instituto de Investigación, Capacitación y Promoción Político Electoral.

El Instituto de la Democracia tiene un enfoque académico, pedagógico y pluralista; encaminado al estudio de las instituciones democráticas y de la participación ciudadana, el asesoramiento técnico de la Función Electoral y de las organizaciones políticas, el fortalecimiento del talento humano de los servidores electorales y la difusión de valores democráticos, con el fin de contribuir a la consolidación del sistema democrático ecuatoriano.

La meta primaria de los procesos de capacitación es contribuir al logro de los objetivos generales y específicos de las instituciones o de las personas. Es imperante desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales así como las prácticas eficientes de una administración pública. La mejor forma de preparación es la que se obtiene a través de un proceso de capacitación continua, la cual busca desarrollar conocimientos, habilidades y saberes para estar al día con la información y competencias propias del rol que desempeñamos.

Las normativas que avalan el deber y la responsabilidad de asumir esta actividad están claramente establecidas en el artículo 27 de la Constitución del Estado Ecuatoriano, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que en sus artículos 151, 152 y 153 señalan que los procesos de fortalecimiento institucional a los Gobiernos Autónomos Descentralizados se deben realizar por medio de la formación, capacitación y asistencia técnica. Asimismo, el Plan Nacional del Buen Vivir (2014-2017).

## 3. Justificación

La capacitación continua de las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales Rurales, se constituye en su mejor herramienta de cambio en la gestión pública dentro de los procesos de recuperación y transformación del Estado.

En este contexto radica la relevancia de proporcionar a estas autoridades conocimientos e información para los procesos de gestión y gobernanza local relativas al cumplimiento de responsabilidades y deberes con los ciudadanos, con la sociedad y la democracia.

Para lo cual se diseñaron talleres para autoridades electas basados en la experiencia y análisis de casos concretos

para proporcionar la información pertinente en el cumplimiento de una excelente administración pública. De tal forma que estos talleres se convirtieran en una herramienta eficaz para el desarrollo de los planes de trabajo y toma de decisiones en los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales.

Así mismo se buscó fortalecer los conocimientos y capacidades en gobierno y gestión pública territorial en los GAD, con visión integral y orientada a fomentar el desarrollo local sostenible, mediante el manejo y aplicación de las disposiciones del modelo de descentralización, desconcentración y sistema de participación ciudadana, plasmado en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

#### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

Las normativas que avalan el deber y la responsabilidad de asumir esta actividad están claramente establecidas en el artículo 27 de la Constitución del Estado Ecuatoriano, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que en sus artículos 151, 152 y 153 señalan que los procesos de fortalecimiento institucional a los Gobiernos Autónomos Descentralizados se deben realizar por medio de la formación, capacitación y asistencia técnica. Asimismo, el Plan Nacional del Buen Vivir (2014-2017), expresan dicha voluntad en sus lineamientos y objetivos estratégicos, la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador, Código de la Democracia, señala en el artículo 77 que bajo la responsabilidad del CNE funcionará el Instituto de Investigación y Análisis Político Electoral para la promoción de la cultura democrática del pueblo, para la investigación y el análisis político electoral, así mismo en el artículo 24, numeral 18, indica organizar su funcionamiento y que además asumirá la capacitación y la promoción político electoral.

El interés generado en las autoridades en funciones y las sugerencias recibidas a través de la sistematización del programa en su primera fase ha permitido la continuidad del trabajo del Comité Interinstitucional conformado por el Consejo Nacional Electoral-CNE, Instituto de la Democracia-IDD, Consejo Nacional de Competencias - CNC, Voto Transparente-Dirección de Organizaciones Políticas-CNE, Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional - CNII, Consejo Nacional para la Igualdad de Género-CNIG, Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador-CONAGOPARE, Consorcio de Gobiernos Amazónicos y Galápagos-COMAGA y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS, alianzas que sin duda fortalecen la democracia en el país y nos consolidan como un comité que abre espacios de participación, diálogo e inclusión.

Cabe indicar que los talleres estaban dirigidos a promover los principios de igualdad de género en la participación política, y la sensibilización en el enfoque de igualdad intergeneracional.

#### 5. Objetivo de la Buena Práctica

Proporcionar a las autoridades de los GAD Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales Rurales conocimientos e información para los procesos de gestión y gobernanza local relativas al cumplimiento de responsabilidades y deberes con los ciudadanos, con la sociedad y la democracia con el propósito de incrementar la inclusión y participación de grupos de atención prioritaria, grupos interculturales y la ruralidad en la construcción de ciudadanía, derechos políticos y procesos electorales.

#### 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Cuadro N° 2		
ACTORES INVOLUCRADOS	ROLES	TEMAS
Instituto de la Democracia-IDD	Organizador y coordinador del Comité Interinstitucional Generación de material didáctico- Kit 7 cartillas Capacitador	Tipos de Democracia: Democracia Comunitaria y Revocatoria del Mandato Herramientas WEB 2.0 para la transparencia y participación política

ACTORES INVOLUCRADOS	ROLES	TEMAS
Consejo Nacional Electoral-CNE	Capacitador	Tipos de Democracia: Democracia Comunitaria y Revocatoria del Mandato
Consejo Nacional de Competencias - CNC.	Capacitador	Proceso de descentralización y transferencia de las competencias: riego, tránsito, transporte terrestre y seguridad vial. Gestión de la Cooperación Internacional
Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional - CNII	Capacitador	Sensibilización en el enfoque de igualdad intergeneracional.
Consejo Nacional para la Igualdad de Género - CNIG	Capacitador	Violencia política de Género (desde el enfoque de igualdad)
Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador-CONAGOPARE	Capacitador	COOTAD
Consortio de Gobiernos Amazónicos y Galápagos-COMAGA	Capacitador	Miembro del Comité Interinstitucional
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS	Capacitador	Sistema de participación y su relación con las asambleas ciudadanas.
Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador-CONGOPE	Capacitador	Procedimiento Parlamentario

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

- ▣ El público meta conoce y aplica los conocimientos sobre tipos de democracia con énfasis en la democracia comunitaria.
- ▣ El público meta maneja y aprovecha en forma efectiva la tecnología, información y comunicación.
- ▣ El público meta está convencido de la importancia de los principios de igualdad intergeneracional y de igualdad de género en la participación política y los promueve.
- ▣ El público meta valora el sistema de participación en asambleas locales y lo aplica.

## 8. Proceso metodológico seguido

Los talleres se desarrollaron de forma presencial, con diseño del modelo experiencial y la utilización de técnicas y materiales didácticos de trabajo. Las temáticas de la agenda fueron desarrolladas por los facilitadores del CNE-IDD, Coordinación Nacional Técnica de Procesos de Participación Política-Dirección de Organizaciones Políticas-Voto Transparente, Consejo Nacional de Igualdad Intergeneracional, Consejo Nacional para la Igualdad de Género y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Adicionalmente se manejaron auxiliares de apoyo como presentaciones de Power Point y videos.

Se destaca en el desarrollo de este programa, el aporte de la Dirección de Capacitación del Instituto de la Democracia, al diseñar un kit de 7 cartillas de trabajo con cada uno de los temas expuestos en los talleres.

La metodología incluyó además un registro escrito de evaluación opcional y anónima, con el objetivo de valorar el grado de satisfacción del taller.

El Instituto de la Democracia organizó un taller de socialización del programa y de la metodología de trabajo dirigido a los facilitadores territoriales de las Delegaciones Provinciales Electorales del CNE, el 19 de junio del 2015.

## 9. Resultados alcanzados

Los beneficiarios de los talleres de capacitación fueron prefectas, prefectos, viceprefectas, viceprefectos, consejeras/os, representantes administrativos, alcaldesas, alcaldes, concejales municipales, representantes de los Consejos Cantonales de Protección de Derechos, representantes de la Comisión Permanente de Igualdad, representantes legales, directores administrativos, y/o personal autorizado de cada gobierno seccional, presidentes, vicepresidentes y vocales de las Juntas Parroquiales Rurales.

### **TOTAL: 4.198 participantes**

Se realizaron 7 cartillas que abordaron los siguientes temas:

1. Revocatoria del Mandato
2. Democracia Comunitaria
3. Asambleas Ciudadanas Locales y Sistemas de Participación
4. Administración Financiera para Gobiernos Parroquiales
5. Construyendo Gobernanza Local desde una Perspectiva de Género
6. Sensibilización en el Enfoque de Igualdad Intergeneracional
7. Herramientas WEB 2.0 para la Transparencia y la Participación Política

La conformación de un equipo de facilitadores de cada institución respondió eficientemente a las necesidades e inquietudes de las autoridades locales, que se evidenció en el nivel de satisfacción tanto en la organización como en los contenidos de los talleres de capacitación, que se ubicó en un porcentaje mayor al 80%, lo que muestra validez del talento humano, de la metodología aplicada y de la asistencia administrativa.

También hay que destacar que las autoridades tuvieron la oportunidad de intercambiar experiencias de sus territorios. Asimismo se evidenció en un gran porcentaje de autoridades el interés y necesidad de participar en talleres de capacitación que les ofrezca herramientas de apoyo en la gestión administrativa. Finalmente, destaca la presencia de las autoridades mujeres que ejercen la vice prefectura y la formación de grupos de trabajo entre sus gobiernos seccionales.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

- **PARTICIPACIÓN DE ACTORES:** Autoridades de los Gobiernos Autónomos descentralizados.
- **FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA:** Se realizó a nivel nacional en las 24 provincias, en las cabeceras cantonales y Juntas parroquiales rurales.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

La acción del Comité Interinstitucional por sus diferentes alianzas permitió plantear un proceso completo, que tomó en cuenta cada aspecto del objetivo por realizar. Por ejemplo, el material didáctico entregado fue de calidad y uso práctico, tomando las experiencias y problemáticas de cada una de las localidades, así como abordando las competencias propias de las autoridades electas, favoreciendo la desconcentración y la descentralización.

Las alianzas realizadas permitieron espacios de participación entre autoridades locales y ciudadanía, lo cual fortaleció la democracia en el país y se consolidó un comité que abrió espacios de diálogo e inclusión de género e intergeneracional.

El Consejo Nacional Electoral a partir de sus delegaciones desconcentradas permitió llegar a cada uno de los territorios para la ejecución de los diferentes talleres locales.

### 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

A nivel nacional, la evaluación general del taller de Gobernanza Local arrojó el 82.78% de aceptación y el 77.17% de aceptación de los contenidos del taller encontrándose, ambos resultados entre excelente y muy bueno.

Estos datos cuantitativos evidencian el cumplimiento de los objetivos del programa, la llegada eficiente y oportuna a las autoridades provinciales y municipales y juntas parroquiales en funciones, la calidad de organización en estos encuentros, la experiencia del equipo de facilitadores, la pertinencia de los temas planificados y la conformación de un equipo de instituciones acertadas para ofrecer la información necesaria en este nivel de gobierno.

Es así que se puede evidenciar la continuidad del Programa de Gobernanza Local en temas solicitados para futuros programas de capacitación de formación continua.

La herramienta de evaluación aplicada en el programa de "Gobernanza Local" para los GAD, identifica la preferencia de temas para ser incluidos en futuros eventos de capacitación.

1. Procedimiento para la elaboración de Ordenanzas
2. Ordenamiento territorial
3. Políticas Públicas y Buen Vivir
4. Capacitaciones en modalidad virtual
5. Gestión pública
6. Profundización en Descentralización y Competencias por nivel de gobierno
7. Cooperación internacional
8. Procedimiento Parlamentario
9. Planificación y elaboración de proyectos
10. Fortalecimiento institucional
11. Fiscalización

12. Gobernanza y políticas públicas
13. Presupuestos participativos
14. Gobernanza y Gobernabilidad
15. Formación de Escuelas de Género
16. Comunicación Política Estratégica

## Anexos

En los siguientes links podrá encontrar la información referente a las cartillas, la memoria fotográfica, agendas, invitaciones a los talleres provinciales, del Programa en Gobernanza Local 2014-2015.

Web: [www.institutocne.gob.ec](http://www.institutocne.gob.ec)

Facebook: [www.facebook.com/InstitutoDeLaDemocracia](http://www.facebook.com/InstitutoDeLaDemocracia)



**Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.  
Institución Financiera del Sector Público<sup>22</sup>**

**Buena Práctica**

Herramientas de generación de capacidades: Caja de herramientas para la gestión de servicios de agua potable y alcantarillado.<sup>23</sup>

**Tipo de Buena Práctica**

Herramientas de generación de capacidades para la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado, con enfoque de gestión descentralizada.

Premio en la Categoría C y Premio Regional: Buenas prácticas en gestión didáctica de la capacitación.

**Periodo en que se realizó la Buena Práctica**

Desde septiembre de 2014 hasta la actualidad.

**Población objetivo:**

Técnicos, funcionarios y autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y de Empresas Públicas Municipales de Agua Potable y Alcantarillado.

<sup>22</sup>jarrins@bancoestado.com

<sup>23</sup>Funcionarios que han desarrollado la Buena Práctica: Gallardo Verónica, Jarrín Soraya, Bravo Diego. Técnicos: Logroño Jorge, Oviedo Miguel, Robles Miryam, Troya Bayron, Zúñiga Sabina.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

El Banco del Estado, hoy Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. (BdE) en el marco del Programa de Asistencia Técnica para Gestión de Servicios (PATGES), ejecuta asistencia técnica con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales y sus Empresas en los ámbitos administrativo, financiero, comercial y operacional, para alcanzar una eficiente prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado.

En este ámbito como una buena práctica se establece la elaboración y socialización de la Caja de Herramientas para la Gestión de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado, con un diseño didáctico, una aplicación inicial a través de eventos de capacitación y la utilización permanente de un aula virtual interactiva disponible para los GAD e interesados para la consulta y usos de la herramientas, en la página web institucional: [www.bde.fin.ec](http://www.bde.fin.ec).

El aula virtual además contiene insumos para la gestión de servicios de agua potable y alcantarillado, por tanto se contabilizan nueve herramientas.

### 2. Antecedentes

El Banco del Estado (a partir del 30 de diciembre de 2015 se denomina Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.) creó el Macro Programa de Saneamiento Ambiental Nacional (PROSANEAMIENTO), cuyo objetivo es contribuir a la focalización de la inversión pública en los sectores de agua potable, saneamiento y manejo adecuado de desechos sólidos, de modo que esta coadyuve al cierre progresivo de las brechas de cobertura. Por tanto, eso aporta al acceso efectivo de la población a agua segura y a otros servicios de saneamiento ambiental, mejorando sus condiciones de vida y sus oportunidades de desarrollo. Por otro lado, a la creación de territorios sustentables y socialmente incluyentes.

Como uno de los objetivos del PROSANEAMIENTO se estableció el otorgamiento de asistencia técnica a los prestadores de los servicios, para lo cual desarrolló el PATGES. Fundamentalmente, contribuye al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los GAD Municipales y sus empresas, en los ámbitos administrativo, financiero, comercial y operacional, que permita la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento.

El BdE, adicionalmente como banca de desarrollo, tiene como política general el brindar a sus clientes, junto con los financiamientos requeridos, la asistencia técnica necesaria para fortalecer su gestión y mejorar sus capacidades, mediante el diseño e implementación de programas, productos e instrumentos técnicos.

### 3. Justificación

A través del historial de financiamientos del BdE se identificó que si bien han existido recursos para obras de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos, estas han tenido un constante deterioro, esencialmente por la falta de sostenibilidad financiera y de operación y mantenimiento. Provocó que nuevamente los Gobiernos Locales deban solicitar nuevos financiamientos para proyectos de inversión, por lo que es imprescindible aportar a solucionar este conflicto, dándole la debida importancia al fortalecimiento institucional, para una eficiente gestión en la prestación de los servicios.

Si se aplica la metodología de análisis integral de los servicios en los ámbitos financiero, operativo, social, comercial, administrativo y legal (FOSCAL), se puede evidenciar la problemática del sector de agua potable y saneamiento en el Ecuador, caracterizado por:

F

- Falta sostenibilidad financiera del servicio, los ingresos no cubren los costos de administración, operación y mantenimiento
- Bajo nivel de eficiencia en las recaudaciones

O

- Inadecuada operación y mantenimiento de los sistemas
- Altas pérdidas (agua facturada vs agua producida)

S

- No se dispone de programas permanentes de buen uso de los servicios, cultura de pago y de cobro, atención a clientes

C

- Tarifas rezagadas
- Catastros de usuarios desactualizados

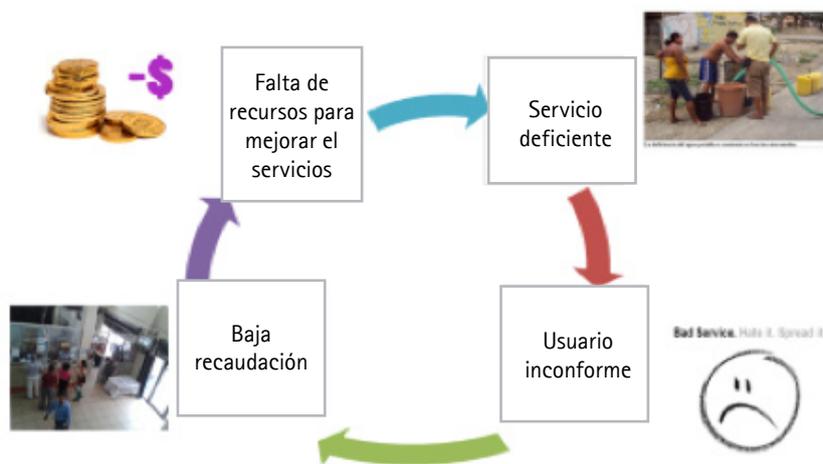
A

- Carecen de modelos de gestión eficientes, no se tiene una visión gerencial
- No se dispone de registros confiables de la gestión de los servicios

L

- Ordenanzas y manuales de operación desactualizados

En general podemos afirmar que existe un círculo vicioso en la prestación de los servicios. Al ser estos deficientes, el usuario está inconforme, no paga y por tanto el GAD Municipal no dispone de recursos para mejorar la entrega de los servicios.



Ante esta situación se evidenció la necesidad de emprender procesos de inversión y fortalecimiento de la gestión de servicios para cambiar a un círculo virtuoso que vaya integrado para alcanzar la mejora en la prestación de los servicios y que sea sostenible técnica y financieramente en el tiempo.

Para aportar a la mejora continua en la prestación de los servicios, en el marco del Programa de Asistencia Técnica en Gestión de Servicios, se ha desarrollado un instrumento técnico denominado "Caja de herramientas" que se presenta como una buena práctica.

#### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

Las premisas para apoyar este proceso se fundamentan en los siguientes criterios:

- Enfoque de gestión descentralizada. Se han generado capacidades en las autoridades y técnicos de los GAD Municipales y sus empresas públicas, a fin de que estén en condiciones de mejorar continuamente la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en beneficio de la población.
  - Enfoque de gestión del conocimiento. El proceso implica el desarrollo de herramientas para sistematizar el conocimiento adquirido, difundirlo a través de diferentes mecanismos, generar espacios de aprendizaje, intercambio y réplica de mejores prácticas en un ciclo de mejora continua e innovación.
  - Enfoque metodológico de Aprender Haciendo.
1. En todo el proceso de asistencia técnica se aplica la metodología "Aprender – Haciendo" con participación directa del personal del GAD Municipal o empresa, con la finalidad de desarrollar destrezas y habilidades en dichos funcionarios, lo que permitirá que exista una real transferencia de tecnología y la generación de capacidades locales.
  2. La metodología va acompañada de instrumentos técnicos, herramientas de fácil comprensión y de apoyo permanente para la gestión de los servicios, que sea accesible a través de un método virtual e interactivo, y de aplicación directa.

#### 5. Objetivos de la Buena Práctica

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de los servicios, mediante el desarrollo e implementación de herramientas técnicas que permitan mejorar la prestación de los mismos en beneficio de la población ecuatoriana.

Aplicar métodos virtuales como un instrumento que permita interactuar a todos los funcionarios de los GAD, Empresas Públicas o entidades públicas que reciben asistencia técnica del Banco de Desarrollo del Ecuador, para efectos de que los participantes, actores del desarrollo local y nacional, sean protagonistas de un proceso de formación y aprendizaje.

#### 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Los actores que participaron en el desarrollo de las herramientas son:

- Los GAD Municipales / Empresas Públicas beneficiarios directos de la asistencia técnica, quienes generaran capacidades para aplicar en la mejora continua de la prestación de los servicios a la población de sus jurisdicciones.
- El BdE a través de la Gerencia de Asistencia Técnica cuya misión es la de articular el fortalecimiento financiero e institucional de los clientes, mediante el desarrollo, implementación y seguimiento de políticas, programas y productos de asistencia técnica para mejorar su capacidad institucional.
- La GIZ, Cooperación Alemana, mediante su apoyo en el proceso de revisión y el desarrollo de una herramienta específica relacionada con zonas de recarga y fuentes hídricas.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

El talento humano de los GAD Municipales y empresas públicas se ha incrementado al apropiarse de las capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas y valores) necesarias en el tema objeto de esta Buena Práctica, que les permite mejorar los procesos actuales bajo criterios de eficiencia.

Asimismo, los funcionarios municipales:

Conocen y manejan la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, en los ámbitos administrativo, financiero, comercial y operativo, lo que les permite lograr una sostenibilidad financiera.

Están en capacidad de generar ingresos en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado que les permite cubrir los costos de administración, operación y mantenimiento de los mismos.

Los funcionarios municipales y los usuarios/as

Han desarrollado una actitud de valoración con respecto a la buena gestión de los servicios públicos.

Han interiorizado que la construcción de obras para los servicios públicos debe estar complementada con una buena gestión de los mismos, a fin de lograr que sean eficientes y sostenibles en el tiempo.

## 8. Proceso metodológico seguido

Para alcanzar la buena práctica en referencia, se desarrolló el siguiente proceso:

- Identificación de requerimientos de los GAD, levantado a través de las visitas de los técnicos del Banco a estas Entidades, tanto en los procesos de evaluación de proyectos como de asistencia técnica. El Banco de Desarrollo del Ecuador en el periodo aprobó créditos para proyectos de agua y alcantarillado por un monto de USD 237,9 millones USD para el año 2015.
- Elaboración de los contenidos de ocho herramientas, que responda a los requerimientos de los GAD.
- Elaboración de la herramienta denominada "Gestión de Zonas de Recarga y Fuentes Hídricas" con apoyo de un asesor GIZ.
- Revisión de las nueve herramientas por parte de los técnicos especialistas de diferentes áreas del Banco de Desarrollo.
- Publicación de la Caja de Herramientas y creación del aula virtual en la página Web del Banco.
- Desarrollo de siete eventos de capacitación en las diferentes regiones del país dirigidos a los GAD Municipales y Empresas Públicas, con participación de los técnicos de los GAD para el manejo del aula virtual y la conceptualización de las herramientas.
- Administración del aula virtual, en la cual se absuelven las inquietudes de los diferentes usuarios, realización de foros, intercambio de experiencias, disposición de documentos de consulta.

## 9. Resultados alcanzados

Se capacitó a 296 técnicos de 166 GAD Municipales en el manejo del aula virtual y en los contenidos de la caja de herramientas de gestión de servicios de agua potable y alcantarillado.

Se tiene a disposición de forma permanente los contenidos de las herramientas de gestión de servicios en el aula virtual del BDE, cargada en la página web: [www.bde.fin.ec](http://www.bde.fin.ec)

Se dispone de la publicación de la Caja de Herramientas, las mismas que fueron entregadas a los representantes de todos los GAD del país y cuyo contenido es el siguiente:

- **Guía para elaborar y actualizar el catastro de usuarios:**

Metodología para elaborar y actualizar el catastro de usuarios de los servicios, vinculación con el catastro predial, registro de usuarios por segmentos, reportes y su actualización.

- **Metodología y lineamientos socioeconómicos para definir la capacidad y disponibilidad de pago de los usuarios:**

Herramientas técnicas y procedimientos para definir la capacidad de pago y disposición a pagar de los usuarios de los servicios, a través del aprendizaje de la metodología de estratificación de usuarios, en base a su situación socioeconómica.

- **Metodología para establecer sistemas tarifarios:**

Presenta un esquema metodológico que permite a los prestadores de agua potable y alcantarillado calcular una tarifa viable, con criterios de solidaridad (subsidios) y sostenibilidad financiera.

- **Guía para Facturación y Cobranza de servicios:**

Establece procedimientos a partir de los cuales se sugieren modelos eficientes de ciclos de facturación, de recaudación, de gestión de reclamos y recuperación de cartera vencida, que apunten a mejorar la productividad del prestador de servicios.

- **Modelos de Reglamentos de Prestación de los Servicios:**

Identifica los aspectos administrativos, comerciales y operativos a considerarse en los reglamentos (ordenanzas) para la prestación de los servicios, en especial con lo concerniente a conexiones, reconexiones, reclamos, venta de agua por tanqueros, entre otros.

- **Guía para establecer un Programa de control de agua no contabilizada:**

Contiene los procedimientos para la definición de un programa de control de agua no contabilizada, y los procesos para diagnóstico, formulación y acciones que permitan la disminución del índice de agua no contabilizada (IANC), de acuerdo con criterios de rentabilidad ambiental, financiera y social.

- **Metodología para la participación y comunicación con clientes:**

Directrices para elaborar un Plan de Comunicación Comunitaria, incluyendo los fundamentos para producir campañas de difusión y concientización de los beneficios que encierra el consumo racional del servicio y crear mensajes relacionados con la cultura de pago.

- **Modelos de Gestión de Servicios:**

Esta herramienta suministra a las entidades prestadoras de servicio, elementos conceptuales que faciliten la operación, mantenimiento y administración de sus sistemas de abastecimiento, con criterios de excelencia (estructura orgánica y funcional, recursos humanos y perfiles de capacidades).

- **Gestión de Zonas de recarga y fuentes hídricas:**

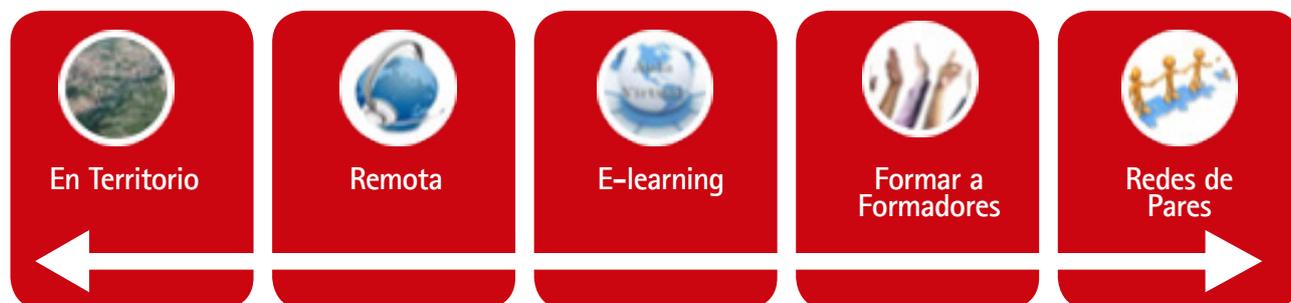
Presenta la situación de los recursos hídricos del Ecuador, las zonas de recarga hídrica, la definición de líneas de acción para su conservación, así como herramientas técnicas para la planificación y gestión del uso apropiado del suelo en zonas de conservación hídrica.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

Dada la problemática del sector de agua potable y saneamiento en el Ecuador, la gestión de conocimiento implementada por el BDE (en sus diferentes modalidades) es indudablemente una buena práctica que obedece a una estrategia organizativa y técnica que permite practicarla sistemáticamente en el contexto institucional de los diversos GAD Municipales

#### Modalidades para la Gestión del Conocimiento



Fuente: Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.

Muestra de su eficiencia y aceptación se refleja en los 296 técnicos de 166 GAD Municipales capacitados en territorio y a través del aula virtual en el manejo y contenidos de la caja de herramientas de gestión de servicios de agua potable y alcantarillado.

El aporte complementario de los actores involucrados: GAD Municipales, BDE y GIZ, Cooperación Alemana, permitió que el modelo de capacitación, así como sus contenidos, puedan ser adaptados a otros temas de fortalecimiento institucional.

El conocimiento de la problemática institucional de los GAD Municipales para la puesta en funcionamiento de los proyectos de obras de agua potable y alcantarillado que el Banco de Desarrollo del Ecuador financia, permitió que las herramientas propuestas para la gestión de los servicios sean pertinentes y de alto beneficio para coadyuvar a mejorar la prestación de los servicios a la población.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

Dada la problemática del sector de agua potable y saneamiento en el Ecuador, la gestión de conocimiento implementada por el BDE (en sus diferentes modalidades) es indudablemente una buena práctica que obedece a una estrategia organizativa y técnica que permite practicarla sistemáticamente en el contexto institucional de los diversos GAD Municipales.

De las modalidades de gestión de conocimientos utilizadas, la más innovadora es el e-learning, a través del Aula virtual que ofrece las siguientes fortalezas a través las nueve herramientas desarrolladas:

- Participar en actividades como foros, mensajes, chat, descargar materiales didácticos, test, evaluaciones, etc., que permiten mantener la participación y comunicación permanentes entre el gestor y compañeros de estudio.
- Ofrece la posibilidad a los participantes de organizar su horario y lugar de estudios, para que, de este modo, desde su hogar, oficina o donde se encuentre, pueda continuar estudiando y realizando las actividades propuestas; es decir, estudiar a su propio ritmo según sus posibilidades de tiempo y necesidades.
- Elimina desplazamientos de los participantes y docentes, por lo cual amplía notablemente su alcance dando mayores posibilidades a los que se encuentran más alejados de su organización.
- Proporciona un entorno de aprendizaje y trabajo cooperativo.
- Distribuye la información de forma rápida y precisa a todos los participantes.
- Se complementa, con los procesos de asistencia técnica y los proyectos de inversión.

## 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

La sostenibilidad de esta capacitación está dada por el hecho de que no corresponde a una experiencia aislada, sino que responde a un permanente requerimiento de los GAD Municipales en cuanto a capacitación en temas de gestión de servicios, por un lado, y a la práctica del Banco de proporcionar Asistencia Técnica.

En virtud de que la caja de herramientas conste en el Aula Virtual, la facilidad de transferencia de conocimientos está garantizada, puesto que lo único que se requiere para acceder a esta información es una computadora con acceso a internet. Sin embargo, en caso de no poder tener acceso a este servicio, el BDE dispone de ejemplares impresos de las cajas de herramientas.

### Anexos

#### Anexo 1: Herramientas de Gestión de Servicios de Agua Potable

- Guía para elaborar y actualizar catastro de usuarios
- Metodología y lineamientos socioeconómicos para definir la capacidad y disponibilidad de pago de los usuarios
- Metodología para establecer sistemas tarifarios
- Guía para facturación y cobranza de servicios
- Modelos de reglamentos de prestación de servicios
- Guía para establecer un programa de control de agua no contabilizada
- Metodología para la participación y comunicación con usuarios
- Modelos de gestión de servicios
- Gestión de zonas de recargas y fuentes hídricas

Ver en el siguiente link: <http://moodle.bancoestado.com/moodle/course/index.php?categoryid=2>

#### Anexo 2: Registro Fotográfico





Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades - Grupo Faro<sup>24</sup>.  
Sociedad Civil.

### Buena Práctica

Impulsando capacidades para fortalecer la gestión en territorio<sup>25</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Modelo pedagógico INNOVACIÓN: Democracia, Liderazgo y Gestión Local

Mención Honrosa en la Categoría A: Buenas Prácticas en Gestión Institucional del Ciclo de Capacitación

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica

01/10/2014 - 29/ 09/2016.

#### Población objetivo

Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel nacional.

---

<sup>24</sup>info@grupofaro.org

<sup>25</sup>Funcionarias que desarrollaron la buena práctica: Cecilia Lincango y Lorena Velasco.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

InnovAcción<sup>26</sup> es una apuesta por la educación no formal soportada en las TIC's que permite llegar a personas e instituciones que, a partir de su vinculación al gobierno y a las organizaciones sociales, están pensando, liderando, innovando y construyendo el desarrollo de las localidades del país. Buscamos contribuir al fortalecimiento de capacidades en autoridades locales, funcionarios/as y representantes de la sociedad civil de manera que se potencie la participación, la inclusión, la innovación en un ejercicio de la democrático, a través de la generación del conocimiento para pasar a la acción colaborativa.

La propuesta que socializa Grupo FARO es su **modelo pedagógico InnovAcción** que expresa la interpretación y concreción de la apuesta institucional por la educación social On Line, considerando que la más importante mediación del proceso de aprendizaje On Line se da en el mundo virtual, cuya principal característica es la navegación por los amplios recursos de los entornos de aprendizaje.

En ese sentido en InnovAcción, la educación social se concibe como un proceso ético político intencional en permanente configuración donde se dispone, por una parte, de los recursos de conocimiento tecnológicos, políticos y culturales para promover la construcción de una sociedad democrática, innovadora, sustentable e incluyente. Por otra parte, se promueve la construcción de hombres y mujeres como sujetos políticos para el ser, en el ejercicio pleno de sus libertades y derechos y en el desarrollo del compromiso personal y social de incorporar el cambio, la innovación y el liderazgo como habilidades para generar agentes renovadores para la acción social y colectiva en el escenario donde se encuentren, sea dentro del Estado, las organizaciones sociales o en el sector privado.

El modelo pedagógico que presenta InnovAcción toma como referencia los contenidos de acuerdo al principio constructivista de promover entre las personas participantes una relación significativa con el aprendizaje y el conocimiento, de manera que no se trata de la suma de temas y subtemas sino del ordenamiento estratégico y situado de los mismos. Los entornos de aprendizaje constructivista apoyan la construcción colaborativa del aprendizaje, a través de la negociación social, no de la competición entre los estudiantes para obtener apreciación y reconocimiento. La definición de los contenidos se ajusta a criterios de pertinencia, pluralidad de pensamiento, diversidad, proximidad a los problemas reales y localización de los conocimientos.

El programa orientado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), cuenta con módulos temáticos, los cuales ofrecen una lectura de contexto sobre la realidad nacional en una materia específica, así se tiene los módulos de Transversalización del Enfoque de Género y el de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas. Asimismo, cuenta con los módulos de contenidos técnicos que versan sobre Planificación Territorial y Diseño y Gestión de Proyectos, en los cuales se ofrecen temas y subtemas orientados al diseño y elaboración de un proyecto, como producto final del programa de formación, trabajado bajo la teoría de cambio con un enfoque de reflexión-acción.

Una de las características del Modelo Pedagógico es su naturaleza contextual y adaptable que permite incorporar la flexibilidad como componente estructurante del mismo. Por consiguiente, ninguna estrategia metodológica y didáctica es indispensable ni fija, al contrario se busca su renovación e innovación permanente de manera que como medios contribuyan a la resolución de los problemas del contexto formativo, por defecto siempre cambiante y exigente.

Este Modelo Pedagógico en la práctica se convierte en el programa de formación "Innovación y Transparencia en lo Local" para Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y organizaciones de la sociedad civil (OSC), que se encuentra en la plataforma e-Learning de INNOVACCION (<http://innovaccion.ec/>), propuesta que se inició en el 2015 y que en el presente año va por la segunda edición.

<sup>26</sup> La Iniciativa InnovAcción, Democracia, Liderazgo y Gestión Local, es el modelo pedagógico que Grupo FARO ha generado para fortalecer las capacidades en los actores de la sociedad civil y los gobiernos locales.

## 2. Antecedentes

La Fundación para el Avance de las Reformas y Oportunidades –Grupo FARO– es un centro que promueve en Ecuador y América Latina el desarrollo sostenible basado en el conocimiento para incidir en políticas públicas y colaborar en la construcción de una sociedad más democrática, innovadora, sustentable e incluyente a través de la educación, la investigación, el diálogo informado y la acción colectiva.

Grupo FARO implementa iniciativas de investigación nacional y regional, en la convicción de que la calidad de vida de los pueblos y la integración latinoamericana es un desafío tanto para los diversos niveles de gobierno como para los sectores sociales y ciudadanos en los que se incluyen sectores científicos, académicos, económicos, políticos y culturales en la generación de soluciones innovadoras en tiempos de cambio.

Desde 2004, año de su fundación, Grupo FARO se propone ser un espacio independiente y apartidista que apoya el desarrollo de capacidades institucionales del Estado ecuatoriano, la sociedad civil y el sector privado, reconociendo la necesidad de buscar alternativas para que los tres sectores tengan una activa participación en la creación de políticas públicas pertinentes y más cercanas a la ciudadanía, para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo local y del país, y donde los diversos actores sean protagonistas del mismo.

La Iniciativa InnovAcción: Democracia, Liderazgo y Gestión Local es la apuesta por la generación del conocimiento On line, del Programa Fortalecimiento de Capacidades de Grupo Faro. Constituye una respuesta de la sociedad civil para hacer frente a los importantes cambios que se han producido en los últimos diez años en la institucionalidad, la democracia y los marcos normativos a nivel nacional y sub-nacional en Ecuador. A partir de la vigencia de la Constitución de la República en 2008, se sentó las bases para la transformación del Estado y de las relaciones de éste con la sociedad ecuatoriana. En este contexto, se otorgó a los gobiernos locales un lugar protagónico en la planificación del desarrollo y el ordenamiento de sus territorios, con mayor autonomía y, por ende, con responsabilidades y, por otra parte, la sociedad civil representada por sus organizaciones y el sector privado con sus diversas iniciativas, ocupan un lugar central en la vida del país y las localidades, tanto en el análisis de las problemáticas y necesidades que experimentan como en la construcción de alternativas para el desarrollo que cada sociedad desea alcanzar.

## 3. Justificación

Reconociendo estos retos y desafíos exigentes en que los gobiernos y la ciudadanía transformen sus formas de conocer, aprender, actuar y relacionarse, entre abril y septiembre de 2014, Grupo FARO se propuso realizar la investigación "Municipios Innovadores Programa de formación para el liderazgo, la gestión y la innovación local" (Grupo FARO, 2015), que permitió levantar un diagnóstico contextual de los GAD en el país con la finalidad de identificar las necesidades de formación y capacitación para fortalecer la gestión local.

Este diagnóstico constituye la base y sustento de la propuesta de formación. En este proceso se contó con la participación de 25 cantones de provincias de las regiones Costa, Sierra y Amazonía ecuatoriana en los que se entrevistó a alcaldes, vicealcaldes, además de funcionarios de las direcciones de planificación, jurídica, administrativa, financiera, talento humano, Proyectos y Cooperación Internacional así como a personal de las áreas de capacitación.

Entre los resultados más destacados de la indagación se identificaron vacíos tanto en gestión administrativa, financiera, tecnológica, técnica e institucional en áreas operativas, técnicas y estratégicas como en el ámbito de generación e implementación de las políticas públicas. El panorama señaló que para afrontar los cambios en las localidades, y que por ley les tocaba asumir, era necesario potenciar las capacidades y mejorar las competencias para generar una gestión local que responda adecuadamente a sus necesidades.

A partir de esos hallazgos identificados se perfilaron cuatro campos amplios de conocimiento con sus respectivas líneas temáticas:

1. Transparencia y Participación Ciudadana: Participación ciudadana. Presupuestos participativos. Rendición de cuentas. Evaluación de la Gestión Pública Local.
2. Comunicación: Difusión de la información. Comunicación estratégica. TIC's y otras herramientas comunicacionales.
3. Fortalecimiento de la democracia: Competencias municipales. Relación ejecutivo – legislativo. Manejo político. Gestión municipal y Desarrollo Local. Gestión de recursos de la cooperación internacional.
4. Gestión municipal: Gestión de autofinanciamiento. Articulación público-privada. Clima organizacional. Gobierno por resultados. Entendimiento de las competencias de los GAD. Transversalización del género y la interculturalidad en la planificación.

De manera complementaria, en los diferentes territorios, emergieron elementos de mayor interés y necesidad de capacitación a los que se les dio especial énfasis, entre los que se encuentran la elaboración de proyectos, planes de desarrollo territorial y la planificación estratégica enfocada en el territorio.

Paralelamente, a lo largo de los 10 años de trabajo con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Grupo FARO ha identificado sus necesidades de capacitación y reconoce que, en la actualidad, enfrentan nuevos retos y desafíos y que al igual que a los GAD, en su rol protagónico de actor clave en la democracia están obligados a iniciar procesos de transformación y fortalecimiento a través de la capacitación, la innovación, el liderazgo y el aprendizaje para el cambio. Argumento que permite establecer un punto de partida de democracia en donde gobiernos locales fortalecidos requieren de organizaciones sociales fortalecidas.

En ese contexto, y atendiendo a las necesidades identificadas, surge la Iniciativa InnovAcción: Democracia, Liderazgo y Gestión Local con el objetivo de ser un espacio de encuentro, intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para los Gobiernos Municipales y las Organizaciones Sociales. InnovAcción está altamente comprometida con la promoción de la innovación en el liderazgo de los diferentes actores, a partir de lo cual se busca el mejoramiento de la gestión pública, la gobernanza y el desarrollo social en los territorios

Paralelamente, a lo largo de los 10 años de trabajo con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Grupo FARO ha identificado sus necesidades de capacitación y reconoce que, en la actualidad, enfrentan nuevos retos y desafíos y que al igual que a los GAD, en su rol protagónico de actor clave en la democracia están obligados a iniciar procesos de transformación y fortalecimiento a través de la capacitación, la innovación, el liderazgo y el aprendizaje para el cambio. Argumento que permite establecer un punto de partida de democracia en donde gobiernos locales fortalecidos requieren de organizaciones sociales fortalecidas.

En ese contexto, y atendiendo a las necesidades identificadas, surge la Iniciativa InnovAcción: Democracia, Liderazgo y Gestión Local con el objetivo de ser un espacio de encuentro, intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para los Gobiernos Municipales y las Organizaciones Sociales. InnovAcción está altamente comprometida con la promoción de la innovación en el liderazgo de los diferentes actores, a partir de lo cual se busca el mejoramiento de la gestión pública, la gobernanza y el desarrollo social en los territorios locales y por ende en el país, contribuyendo así al fortalecimiento de la democracia.

#### **4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia**

Para Grupo FARO, el modelo pedagógico InnovAcción expresa la interpretación y concreción de la apuesta institucional por la educación social On Line.

Esta propuesta presenta un enfoque educativo de aprendizaje virtual basado en la teoría de cambio y un enfoque de reflexión-acción mediante el cual funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y técnicos de las Organizaciones de la Sociedad Civil adquieren conocimientos, altamente significativos, que les permite fortalecer competencias de su gestión cotidiana para trasladar el conocimiento adquirido a la aplicación práctica en los proyectos de cambio.

Nuestro modelo pedagógico promueve un aprendizaje constructivista en el cual la programación de actividades de aprendizaje implica una auto organización y disciplina para establecer sus propios tiempos y horarios. Cada participante realiza sus actividades de acuerdo a su disponibilidad y las pautas establecidas en los cursos propuestos por los tutores responsables de cada módulo. El énfasis del proceso se centra en la actividad autónoma del participante con la orientación del/la tutor/a y el apoyo e intercambio de conocimiento con otros participantes mediante foros y chats. Este modelo pedagógico centra su aprendizaje en el participante y su intervención activa en la construcción del conocimiento teórico y práctico.

#### **5. Objetivo de la Buena Práctica**

Contribuir a la mejora de la gestión local con procesos de acción colaborativa y de acción colectiva a través del modelo pedagógico Innovación contenido en el Programa de formación on line "Transparencia e Innovación en lo local".

#### **6. Actores involucrados y roles desempeñados**

- Grupo FARO: Promueve la colaboración público-privada, lidera el diseño del modelo pedagógico con base en su trayectoria y de acuerdo al diagnóstico contextual de los GAD en el país. Coordina el cumplimiento de actividades y procesos del programa y es la instancia responsable de la toma de decisiones para la implementación.
- Academia: Avala la calidad de los contenidos y acredita la participación académica en concordancia con el modelo pedagógico. La primera edición del programa se realizó con la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Adicionalmente, la iniciativa contó con la asesoría internacional de la Fundación Getulio Vargas de Brasil, la cual cuenta con una amplia experiencia en procesos de educación a distancia.
- Equipo académico: La realización del modelo pedagógico virtual se realizó gracias al trabajo de un equipo multidisciplinario técnico de profesionales calificados con experiencia en docencia y fortalecimiento de capacidades en diferentes niveles de gobierno y en organizaciones sociales, dirigido por una coordinación, un equipo administrativo, logístico y académico.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

InnovAcción es una apuesta por la educación no formal soportada en las TIC's que permite llegar a personas e instituciones que, a partir de su vinculación al gobierno y a las organizaciones sociales, están pensando, liderando, innovando y construyendo el desarrollo de las localidades del país.

Por ello, las autoridades locales, funcionarios/as y representantes de la sociedad civil:

- Incorporan los principios de la democracia para ejercerlos en su gestión cotidiana.
- Valoran la participación en la esfera pública, desde el ejercicio colectivo de construcción de la sociedad que se desea, en el que aportan desde sus saberes y principios democráticos.
- Integran en su gestión mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, elementos clave para generar instituciones y organizaciones eficientes y eficaces para una mejor gobernanza.
- Establecen enlaces con sus pares en un intercambio de experiencias y prácticas similares.
- Generan procesos de conocimiento colectivo e integran a otros actores locales en procesos colaborativos para la ejecución de proyectos de cambio.

## 8. Proceso metodológico seguido

El modelo se logró a partir de un proceso construido con un equipo multidisciplinario y técnico, dirigido por una coordinación, un equipo administrativo, logístico y académico y un equipo de tutores y tutoras, para cumplir con las expectativas de las y los participantes.

En la creación del modelo se partió de la opinión de Cesar Coll (1991),<sup>27</sup> según el cual para la formulación de un modelo pedagógico es preciso incluir cinco parámetros esenciales expresados en las siguientes preguntas. ¿Para qué enseñar? ¿Qué enseñar? ¿Cuándo enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Qué, cómo y cuándo evaluar?

Según el autor, las respuestas a estos interrogantes conforman el universo de cualquier propuesta educativa, en este caso, configuran la impronta particular de nuestro modelo pedagógico InnovAcción, el cual se presenta a continuación.

Cuadro N° 1

Preguntas	Respuestas
¿Para qué enseñamos? El tipo de sociedad y sujetos que queremos formar	<p>Para aportar a la construcción de una sociedad más democrática, innovadora, sustentable e incluyente donde los derechos humanos, los derechos de la naturaleza y el Sumak Kawsay, sean elementos inalienables y fundamento ético político de todas las acciones que se promuevan en los gobiernos locales y en las organizaciones sociales.</p> <p>Para contribuir a la formación de hombres y mujeres como sujetos políticos para el ser, el ejercicio pleno de sus libertades y derechos y el desarrollo del compromiso personal y social de incorporar el cambio, la innovación y el liderazgo como capacidades para provocar el cambio social y la acción transformadora dentro del Estado y en las organizaciones sociales.</p> <p>Para formar servidoras y servidores públicos con pensamiento crítico, para el ejercicio de las competencias y la toma de decisiones efectivas en la implementación de los planes, programas y proyectos para que, a través de su experiencia y de los conocimientos a ser fortalecidos, puedan generar propuestas de cambio e innovación para la gestión en lo local.</p>

<sup>27</sup>Cesar Coll. Psicología y currículum. Tercera Edición, 1991. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.

¿Para qué enseñamos?  
El tipo de sociedad y  
sujetos que queremos  
formar

Para formar ciudadanos y ciudadanas con pensamiento crítico, para el ejercicio de las competencias y la toma de decisiones efectivas en la implementación de planes, programas y proyectos para que, a través de su experiencia y de los conocimientos a ser fortalecidos, puedan generar propuestas de cambio e innovación para la gestión en lo local.

Para alcanzar la sociedad que queremos, buscamos aportar en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los gobiernos locales y en organizaciones sociales. Las capacidades se concretan en la formulación de proyectos de cambio –realizables– que se conviertan en acciones de política pública y/o de desarrollo social.

¿Qué enseñar?  
Los contenidos de los  
programas de formación

La selección de los contenidos temáticos y sus respectivos subtemas responde a criterios técnicos soportados en la investigación y la experiencia de la Organización. A partir de esa base ofrecemos contenidos que responden a las necesidades de formación de los territorios.

Todos los temas y subtemas tienen una función específica en el fortalecimiento de las capacidades tanto de funcionarias y funcionarios públicos como de representantes de las organizaciones sociales. Los temas son cercanos, actuales, con fundamento científico y especialmente, están orientados a ser una fuente de consulta para resolver problemas de conocimiento o técnicos, en sus respectivos procesos de gestión.

Los módulos incluyen información conceptual, normativa, metodológica, elementos de contexto y herramientas técnico operativas. Los módulos y contenidos se desarrollan más adelante.

¿Cuándo enseñar?  
La secuencia de la  
enseñanza de los  
contenidos

En la Iniciativa InnovAcción se utiliza la secuenciación empirista, para establecer la orden de abordaje de los módulos y contenidos. Esta herramienta parte de la realidad cercana y concreta del país para la construcción y presentación de cada módulo. Por esta razón se cuenta con dos módulos temáticos y dos módulos técnicos, debido a que los primeros aportan elementos de conceptuales, normativos, metodológicos, prácticos y de contexto, y los segundos, aunque también lo hacen, se nutren de los dos primeros para fortalecer las labores técnicas para la elaboración de proyectos de cambio.

El cuándo enseñar también se refiere al momento justo donde las personas participantes deciden disponerse al aprendizaje, al cambio, el liderazgo y la generación de alternativas de desarrollo para sus territorios. En ese momento nuestro entorno virtual, contenido, recursos y profesionalidad se disponen para facilitar la experiencia enseñanza-aprendizaje.

¿Qué, cómo y cuándo  
evaluar?  
La evaluación de los  
programas de formación

La evaluación es participativa y con un alto contenido de aprendizaje para participantes y tutores/as.

Se realizará incluyendo cuatro secciones: Evaluación de percepción de conocimientos, evaluación formativa, evaluación sumativa post formación y evaluaciones de resultado e impacto.

Se contempla la construcción de una línea base para la evaluación de conocimientos que permita medir el impacto sobre los conocimientos.

Elementos articuladores  
del modelo pedagógico  
InnovAcción.

Se incluyen cuatro elementos:

- El Aprendizaje Significativo
- La Autogestión del Aprendizaje
- El Aprendizaje Colaborativo
- La Innovación

## 9. Resultados alcanzados

El Programa de formación "Innovación y Transparencia en lo local" inicia su implementación en el 2015 con dos programas, uno dirigido a las organizaciones de la sociedad civil y otro a servidores públicos de gobiernos locales, con la participación de 26 organizaciones y 17 gobiernos locales. En esta primera experiencia se logra llegar a 17 provincias que representan el 71% del territorio nacional, a pesar de las deficiencias de conectividad y acceso que existen en el país.

El modelo pedagógico se aplica mediante la implementación del programa formación integrado por 4 módulos: (i) Transversalización del enfoque de género para la política pública local, (ii) Participación Ciudadana, Transparencia y Rendición de Cuentas, (iii) Planificación Estratégica y Territorial y (iv) Diseño y Gestión de Proyectos Sociales. Cada módulo de acuerdo al modelo pedagógico consta de un Syllabus y malla curricular, cada módulo contiene mínimo 4 unidades acompañadas de material y herramientas adecuadas a los contextos desarrollados. Los módulos se complementan con lecturas obligatorias y recomendadas con los enlaces respectivos. Para medir el conocimiento se realiza evaluaciones pre y post test.

La segunda edición del programa se encuentra en implementación de igual forma con dos programas de formación, uno para Gobiernos Autónomos Descentralizados con una participación de 16 gobiernos locales y 27 organizaciones sociales. Los dos programas tienen una cobertura nacional, cada programa integrado por 4 módulos al igual que la primera edición.

En la primera edición, los proyectos de cambio presentados por los cursantes, luego de una selección exhaustiva del comité de aprobación se escogieron 6 propuestas innovadoras, las que al momento se ejecutan en 6 cantones del país en procesos colaborativos y de asocio entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

**PERTINENCIA:** La selección de los contenidos temáticos y sus respectivos subtemas responde a criterios técnicos soportados en la investigación y la experiencia de la organización. A partir de esa base, los contenidos responden a las necesidades de formación de los territorios. Todos los temas y subtemas tienen una función específica en el fortalecimiento de las capacidades tanto de funcionarias y funcionarios públicos como de representantes de las organizaciones sociales. Los temas son cercanos, actuales, con fundamento científico y especialmente, están orientados a ser una fuente de consulta para resolver problemas de conocimiento o técnicos en sus respectivos procesos de gestión. Los módulos incluyen información conceptual, normativa, metodológica, elementos de contexto y herramientas técnico operativas para aplicarlas en la práctica de la gestión diaria.

**EFICACIA:** El modelo pedagógico es utilizado como una herramienta base para el desarrollo de los módulos y unidades y a través de éstos la formulación de proyectos de cambio los que son elaborados por los participantes articulando los objetivos de desarrollo nacional, objetivos estratégicos, programas en función de las planificaciones de cada sector de tal manera que éstos contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas. Las mejores iniciativas, producto de este proceso, implementan los proyectos de cambio lo que refleja el éxito de la implementación del programa de formación.

**FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA:** InnovAcción es una apuesta que permite llegar a personas que no siempre cuentan con el tiempo suficiente para tener una formación presencial y a instituciones que están pensando, liderando, innovando y construyendo el desarrollo de las localidades del país dando miradas a los nuevos escenarios y tendencias. El potenciar capacidades en autoridades locales, funcionarios/as y representantes de la sociedad civil, además, impulsa el ejercicio de la democracia, la participación, la inclusión, el trabajo colaborativo y la innovación a través del desarrollo de capacidades.

**INCORPORACIÓN DE ENFOQUES TRANSVERSALES:** Modelo Pedagógico diseñado y realizado en base a un diagnóstico con los Gobiernos Locales, incorpora los enfoques de género, participación ciudadana y el enfoque de reflexión-acción basado en la teoría de cambio. Cada módulo pretende aunar lo teórico y práctico a través de ejercicios reales de diagnóstico sobre las instituciones y la generación de proyectos.

## 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

El modelo plantea un proceso de aprendizaje On line de autoformación que, en el transcurso del mismo, lleve a la práctica el conocimiento adquirido. Insiste en que la formulación de proyectos debe realizarse en vinculación y coherencia con los programas, planes y objetivos estratégicos locales de tal manera que se dé un aporte efectivo al cumplimiento de los planes de ordenamiento territorial y contribuya al objetivo macro de desarrollo del país. Se plantea, como reto y desafío, el cómo se pone en la práctica un proyecto para ser innovador, o cuál es el cambio que se plantea para ser considerada una propuesta innovadora.

Lograr un programa ceñido a las características y necesidades de los gobiernos locales y organizaciones sociales y que en el proceso de formación se estimule la formulación de proyectos basados en los planes de desarrollo, objetivos estratégicos y programas de las instituciones y organizaciones y, a su vez, éste sea aplicable y ejecutable de manera inmediata es un reto en el que 6 de las propuestas han asumido el compromiso de caminar y ejecutar sus proyectos de manera asociativa gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.

La propuesta de capacitación virtual tiene un alcance nacional en búsqueda de contribuir al fortalecimiento de la gestión local. El esfuerzo por capacitar y concienciar sobre temas de interés local consideramos son importantes en la vida democrática del país. La participación, transparencia, rendición de cuentas, ciudadanía activa, además de otros temas que apoyan los procesos institucionales de los Gobiernos Autónomos como es la Planificación Territorial y Estratégica y la Gestión de Proyectos Sociales contribuyen a generar gobiernos y sociedades comprometidos con el desarrollo del país.

Cabe insistir que otro de los elementos a considerar en este modelo como innovador es el trabajo articulado que realizan tanto los Gobiernos Locales como las Organizaciones de la Sociedad Civil. Esto permite que la ciudadanía y las autoridades o viceversa se acerquen más y se conviertan en corresponsables de su desarrollo, además de que sus autoridades y que el Gobierno Local sea abierto hacia sus ciudadanos.

## 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

**Réplica:** Actualmente el programa está en su segunda edición, tiene una base conceptual bien desarrollada lo cual permite que se sigan ejecutando los cursos On-line mediante la plataforma ya instalada, además facilita la implementación de nuevas temáticas de interés y de necesidad de los Gobiernos Locales y las Organizaciones de la Sociedad Civil. La plataforma en la que se instala el modelo pedagógico es un recurso base que permitirá incrementar las temáticas, en perspectiva de complementar y atender aspectos y ámbitos de la gestión local y a futuro integrar un programa de alto nivel para la organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales.

**Sostenibilidad:** Grupo FARO ejecuta el Proyecto de Asistencia a la Sociedad Civil (CSA) con el aporte de cooperación internacional para impulsar el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), a través del incremento de la participación ciudadana en los diferentes niveles de gobierno, así como también el fortalecimiento de las capacidades propias de los Gobiernos Autónomos. Este apoyo permitió llevar adelante la primera fase del programa en el 2015, al momento se realiza la segunda edición a través de la plataforma e-learning de INNOVACION, en la que se ubican los módulos y demás recursos para la implementación.

La sostenibilidad de la plataforma se asegura en el nivel de satisfacción que reportan los participantes lo que implicará actualizar, permanentemente, y complementar los temas para darle un valor agregado que permita mantener a futuro activa y cubierta con todos los gastos que incluye el programa de aprendizaje.

## Anexos

### Anexo N°1: Modelo Pedagógico Innovación

Ver en el siguiente link:

<http://innovacion.ec/propuesta-formativa/>



Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.  
Entidad Asociativa de carácter nacional, de derecho público,  
con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y  
patrimonio propio<sup>20</sup> .

### **Buena Práctica**

Formación de Formadores "Fortalecimiento de Capacidades para el Ejercicio de la  
Competencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial"<sup>21</sup>

#### **Tipo de Buena Práctica**

Curso de Capacitación.

Mención Honrosa en la Categoría B: Buena Práctica en Gestión Curricular de la Capacitación.

#### **Periodo en que se realizó la Buena Práctica**

Agosto a octubre del 2015.

#### **Población objetivo**

Técnicos encargados de la Planificación o Dirección del Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (TTSV) en los municipios.

<sup>20</sup> [capacitame@amevirtual.gob.ec](mailto:capacitame@amevirtual.gob.ec)

<sup>21</sup> Funcionarias que desarrollaron la buena práctica: Irene Cabezas y Graciela Medina.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

Con el propósito de aportar al mejoramiento de las capacidades del talento humano de los municipios de país, se ejecutó el Curso de Formación de Formadores "Fortalecimiento de Capacidades para el Ejercicio de la Competencia de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial"

La iniciativa se emprendió luego de un diagnóstico de necesidad de capacitación en el tema, planificando posteriormente el curso con enfoques de gestión pública, territorial y competencias laborales, orientando todos los esfuerzos al desarrollo de contenidos concretos así como de estrategias de enseñanza y aprendizaje que logren el desarrollo de capacidades en el tema propuesto.

Dentro de la planificación se concretó la participación de expertos nacionales en el tema de Tránsito, Transporte Urbano, Señalización, Semaforización, etc., quienes a más de presentar cada tema a través de un marco teórico, aplicaron la técnica de casos y realizaron trabajos grupales para una mejor comprensión de los contenidos.

A la par se desarrollaron contenidos sobre técnicas de facilitación, exposición y manejo de grupos, acompañado de ejercicios prácticos, con el fin de que los participantes conozcan la manera de actuar y trabajar los temas de capacitación.

Asimismo, se realizó un análisis de la infraestructura técnica y tecnológica de AME y se acordó que, al tener toda la capacidad física necesaria se ejecutaría un curso semipresencial, con el apoyo de la plataforma virtual MOODLE anidada en la herramienta AMEVirtual.

La modalidad *b-learning*, tomó en consideración el tiempo disponible de los participantes y permitió realizar un seguimiento de las tareas y aprendizajes a pesar de la distancia.

Posterior al curso de formadores, se ejecutaron dos cursos con el tema "Tránsito, transporte y seguridad vial", para lo cual la AME planificó la participación de los facilitadores formados para este propósito quienes estuvieron a cargo de los contenidos en los cuales demostraron mayor fortaleza. Las exposiciones realizadas, a más de una carga mínima de teoría, se enfocaron también en experiencias de asunción y gestión de la competencia, lo cual sirvió para motivar la interacción y participación de los asistentes y escuchar desde las diferentes experiencias una posible solución a sus inconvenientes. Asimismo, el técnico especialista de AME en TTSV también tuvo a cargo contenidos específicos y la responsabilidad de retroalimentar de ser necesario, las exposiciones de los formadores, de esta manera se da inicio a un proceso de fortalecimiento en los procesos de facilitación.

Asimismo, se evidenció una gran motivación y un aporte desinteresado por parte del talento humano capacitado, debido a la oportunidad de poder transmitir sus conocimientos, en contextos más formales y poder aportar con los mismos a la mejora y soluciones de situaciones complejas en la asunción de la competencia.

Al ser los facilitadores los mismos servidores públicos, se pudo dar a las siguientes capacitaciones un giro distinto más enfocado al estudio de casos y realidad de la aplicación tanto de conocimientos como de la normativa legal.

Al momento nos encontramos replicando estos cursos en las regionales 5 y 1, (Ver anexo N° 1), con mucha acogida por parte de los municipios y el real interés de sus servidores por gestionar de mejor manera esta competencia.

### 2. Antecedentes

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 264 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD en su art. 55, determinan: Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que determine la Ley: f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su circunscripción cantonal.

El Consejo Nacional de Competencias, CNC, mediante Resolución N° 006-CNC-2012, de 26 de abril de 2012, dispone la transferencia de la competencia de Tránsito, para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados metropolitanos y municipales.

Sobre esta base la competencia de TTSV fue transferida a los municipios de forma gradual, tomando en cuenta las categorías que en ese entonces SENPLADES y el CNC definieron, estas son: Categoría A: Municipios con experiencia, población y recursos, Categoría B en la misma lógica y la Categoría C: los municipios más pequeños y con limitada capacidad de gestionar la transferencia de la competencia.

Con el paso del tiempo se generó la percepción desde la AME, de la falta de recursos técnicos, tecnológicos y principalmente de talento humano (formación y capacitación) en temas de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial. Con esta base y tomando en cuenta el artículo 3 del Estatuto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, tenemos los siguientes literales : "b) Promover el progreso de los gobiernos autónomos descentralizados municipales, para lo cual prestará asistencia técnica y capacitación, desconcentrada, en todos los niveles de la Administración Municipal"; "d) Promover el proceso de descentralización y autonomía a los gobiernos autónomos descentralizados municipales"; "f) Coordinar con sus asociados el diseño y formulación de planes de fortalecimiento institucional requeridos para el ejercicio de sus competencias", decide levantar un diagnóstico de temas requeridos para la eficiente asunción y gestión de la competencia de TTSV de la cual se genera la iniciativa de ejecutar un curso que brindará herramientas técnicas y metodológicas para gestionar la competencias y poder transmitirla a través de conocimientos fortalecidos y concretos.

Para esto se consideran las siguientes estrategias:

- Asociarse con la Academia: Pero la academia no contaba con técnicos expertos en el tema.
- Conseguir Cooperación Internacional: La elaboración de un proyecto llevaba tiempo hasta su aprobación y la necesidad era emergente.
- Capacitar directamente a través de AME: Se contaba con todos los recursos físicos y humanos para realizarlo.

En base al diagnóstico y al análisis realizado, la AME asume el reto de capacitar a profesionales de todos los municipios del Ecuador, a través del curso: "*Formador de Formadores*" denominado "*Fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de la competencia de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial*", con el propósito de capacitar un primer grupo de funcionarios municipales, a través de metodologías adecuadas y entrenamiento, que les permita alcanzar un nivel de conocimientos y concienciación que les facilite la adaptación de estrategias para la toma de decisiones en los temas de TTSV y la adopción de técnicas de enseñanza-aprendizaje, para la transferencia de conocimientos a otros funcionarios municipales.

### 3. Justificación

El ejercicio de la competencia de TTSV fue asumida por los municipios del Ecuador desde el año 2012, tiempo en el cual los municipios han trabajado para asumirla de manera eficiente; sin embargo, las debilidades técnicas en la aplicación de los modelos de gestión especialmente en los municipios del modelo C (que suman aprox. 204), se mostraban evidentes, por lo que fue necesario buscar un mecanismo para unificar criterios y procedimientos técnicos que logran fortalecer la gestión institucional de la competencia de TTSV.

En los GAD Municipales existen instancias administrativas encargadas de la gestión de la competencia, cuyos equipos técnicos a pesar de ser polivalentes requerían fortalecer sus capacidades para el manejo eficiente de la competencia. Así mismo se pudo percibir en este período de tiempo la falta de talento humano capacitado para transmitir información y conocimientos en este tema.

Las competencias en tránsito, transporte y seguridad vial que asumieron las Municipalidades del país determinaron la necesidad de contar con talento humano capacitado en los diferentes niveles de gestión y operación, ya que la problemática actual en su manejo, obligó a las autoridades a tomar decisiones en este campo, mismas que deben ser sustentadas técnica, económica, legal y operativamente.

Por otro lado, el acceso a formación en la temática que nos ocupa aún no se encuentra desarrollado en el país y se lo realiza principalmente a nivel de postgrado. En estas circunstancias los técnicos municipales veían como muy lejanas las opciones de capacitarse en temas relacionados con sus nuevas responsabilidades, debiendo indicar que el órgano de control y regulación realiza capacitación pero circunscrita a la normativa y a los aspectos administrativos y operativos.

Debido a lo expuesto, fue necesario implementar un proceso unificado de fortalecimiento de capacidades sobre la competencia de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial asumida por los GAD Municipales, que responda al marco normativo nacional que regula la asunción y ejercicio de la misma y brinde a los técnicos además la capacidad de transmitir sus conocimientos de manera metodológica y didáctica para que, de manera articulada entre la AME y las instancias nacionales rectoras y reguladoras de la competencia, como son el Consejo Nacional de Competencias, la Agencia Nacional de TTSV, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, se puede generar unos mismos lineamientos.

#### **4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia**

**Enfoque de Gestión Pública:** Bajo ese enfoque se adoptó la normativa dirigida a los GAD, las metodologías y las técnicas existentes para su oportuna implementación y para una gestión eficiente de la competencia.

**Enfoque Territorial:** El curso se planificó y desarrollo con una perspectiva territorial que permitió identificar la pertinencia de las acciones de capacitación y las necesidades y requerimientos locales en el tema de TTSV.

**Enfoque de Desarrollo de Capacidades:** El enfoque por competencias laborales, constituyó el centro andragógico de la planificación tanto metodológica como didáctica del curso, pues a través del mismo se orientó el desarrollo de conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes necesarias para el ejercicio de la competencia de TTSV.

#### **5. Objetivo**

Fortalecer las capacidades del talento humano municipal para la eficiente asunción y gestión de la competencia de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial a través de un proceso de capacitación y acompañamiento en los territorios cantonales que facilite la adopción de estrategias para la toma de decisiones, el mejoramiento de la gestión institucional y que permita a corto plazo la transmisión de conocimientos adquiridos en los diferentes contextos locales.

#### **6. Actores involucrados y roles desempeñados**

- AME: Coordinador general y ejecutor del evento
- UTR: Coordinador logístico y de infraestructura física, técnica y tecnológica
- Municipios: Instancia de autorización de los servidores municipales para participar en el evento
- Servidores Municipales: Participantes en el curso
- Consultores: Facilitadores expertos en temas de TTSV

#### **7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer**

##### **CONOCIMIENTOS**

Analiza e interpreta la información relacionada con la competencia TTSV.  
Identifica las diferentes técnicas de facilitación.

##### **HABILIDADES:**

Elabora perfiles de proyectos relacionados a la competencia de TTSV.  
Levanta información técnica de campo.  
Aplica técnicas de facilitación.

## ACTITUDES:

Mantiene una actitud proactiva e interés en la implementación y gestión de la competencia de TTSV. Valora la importancia de una buena gestión en los temas de TTSV.

## 8. Proceso metodológico seguido

El curso tuvo una duración de un mes quince días y una carga horaria de 140 horas (80 horas presenciales desarrolladas en dos fases de cinco días cada una y 60 horas de aplicación de conocimientos combinadas con revisión de documentos a través de la plataforma de capacitación AMEVirtual, como se detalla a continuación:

**Fase uno presencial:** Cinco días para desarrollo de contenidos sobre gestión de la competencia de TTSV. Contamos con la presencia de Especialistas en Transporte Urbano, Señalización, Semaforización, Planificación del Transporte, Sistemas Inteligentes de Transporte ITS, quienes aplicaron casos concretos y realizaron trabajos grupales para una mejor comprensión de los contenidos.

A la par se desarrollaron contenidos sobre procesos de enseñanza y aprendizaje acompañados de ejercicios prácticos sobre técnicas de facilitación, exposición y manejo de grupos.

**Fase dos virtual:** 35 días, para revisión de contenidos y elaboración de tareas. Los trabajos prácticos tuvieron la dimensión de proyectos sectoriales por lo que debieron llegar a nivel de presupuesto, para insertarlos en sus planes operativos anuales y en sus planes anuales de contratación PAC. Estos trabajos fueron monitoreados y revisados por los instructores de AME, a través de herramienta virtual de capacitación.

**Fase tres presencial:** Cinco días para el Fortalecimiento de capacidades; en los cuales se intercambió experiencias y reforzó los proyectos desarrollados por los participantes.

Se llevó a cabo una evaluación diagnóstica para identificar conocimientos previos, una evaluación final para evidenciar resultados alcanzados y una evaluación general del curso, (metodología, facilitadores/docentes, contenidos).

Para la evaluación de las tareas se tomó en cuenta los criterios de argumentación, utilización de información local, capacidad de síntesis, claridad y concreción en la redacción.

## 9. Resultados alcanzados

- ▣ 26 técnicos capacitados en el curso Formación de Formadores "Fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de la competencia de transporte, tránsito y seguridad vial" distribuidos en todo el territorio nacional.
- ▣ Dos Cursos ejecutados: regional 7 con sede en Cuenca y regional 4 con sede en Portoviejo (ver Anexo N° 1) en el tema de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial con la participación de 40 servidores municipales capacitados.
- ▣ Dos cursos en ejecución (regionales 5 y 2) (Ver anexo N° 1) en el tema Tránsito, Transporte y Seguridad Vial con la participación 35 de los servidores municipales.
- ▣ Desarrollo de capacidades de los servidores municipales capacitados en temática de TTSV y técnicas de facilitación.
- ▣ El inicio de la creación de una red de cooperación en los temas de TTSV. Dentro de la herramienta AMEVirtual se ha planificado un espacio denominado "Red de Fortalecimiento y de Cooperación" la cual se encuentra en construcción y tiene como propósito generar relaciones horizontales entre técnicos que manejen los temas de TTSV para intercambio de información y actualización de conocimientos, así mismo se tiene previsto generar reuniones sincrónicas a través de video conferencias que generen debates en tiempo real y en temas que interés y necesidad comunes. Para este fin se ha iniciado con la elaboración de una base de datos de todos los técnicos participantes en cada una de las réplicas y se visualiza a futuro una relación más abierta entre instituciones públicas y privadas y la academia que tengan interés en este tema.

- Al momento conocemos de varios técnicos de municipios, empresas públicas y mancomunidades, que están aplicando lo aprendido y están generando proyectos y procesos de TTSV. Así, el Municipio de Santa Rosa a través de la EMOVIT está trabajando en la definición de rutas de transporte urbano y rural, Análisis viales, Estudios de Necesidades de Transporte, de Señalética, etc. Adicionalmente, municipios como la Troncal, Arenillas, Salinas, Esmeraldas, Quijos, **Mancomunidad de Tránsito y Transporte Pastaza** están realizando **proyectos de:** Señalización, Reorganización de operadoras de transporte público y comercial, TDR para contratación de Estudio de Oferta y Demanda de Transporte para estudio de Tarifas y Plan de Movilidad, Ordenanza en Tasas por servicio, ordenamiento del transporte público urbano, Planes de Movilidad, intervención en temas de señalización, estudio de necesidades de transporte.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRESENTADA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

- Responde a una necesidad puntual de implementación y gestión de la competencia de TTSV a través de un talento humano fortalecido y eficiente.
- El contexto en el que se desarrolla el curso tiene estrecha relación con la necesidad territorial pues los técnicos capacitados aplican la metodología, técnicas y herramientas socializadas en el curso para la implementación y gestión de la competencia.
- En el curso, se tuvo la participación de expertos de AME y expertos nacionales en el tema de TTSV lo que dio valor agregado al curso y permitió a los participantes conocer diferentes puntos de vista, situaciones y contextos en los que se implementa y gestiona la competencia de TTSV.
- El curso responde a una necesidad y apoya a la solución de la gestión pública descentralizada al desarrollar en los técnicos municipales capacidades para solución de problemas y generación de iniciativas que apoyen la eficiente implementación de la competencia.
- La metodología participativa y el estudio de caso fueron el pilar del desarrollo del curso lo que aportó a la participación activa de los servidores participantes.
- La participación de facilitadores externos, empresas privadas de transporte, talento humano municipal interesado en mejorar su gestión y posteriormente aportar con sus experiencias al desarrollo local, dio un matiz especial al curso.
- Por lo expuesto podemos decir que esta práctica emprendida fue pertinente tanto en sus tiempos (momento específico de asunción de la competencia de TTSV), como en su contenido y sus actores, evidenciándose su aplicabilidad a través de las réplicas y los diferentes proyectos emprendidos desde los municipios de todo el país.

### 11. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

#### Réplica en posteriores grupos meta.

Al ser un trabajo planificado bajo este propósito, las réplicas de están brindando, a través de cursos en TTSV. La transferencia de conocimientos bajo modalidad b-learning ha tenido mucha acogida.

Posterior al desarrollo del curso en mención, se ejecutaron en los meses de noviembre y diciembre del 2015, los dos primeros cursos sobre Tránsito, Transporte y Seguridad Vial-TTSV en la regional 4, con sede en la ciudad de Portoviejo, y en la regional 7, con sede en la ciudad de Machala, con la participación de los técnicos formados para este propósito, bajo el acompañamiento de un facilitador experto de AME.

Al momento nos encontramos ejecutando este curso en la Regional 5 con sede en Guayaquil y la Regional 2 con sede en el Tena, bajo la misma modalidad.

En el segundo semestre del 2016, se prevé ejecutar estos cursos en la regionales 1, 3 y 6, cubriendo así el universo de los Municipios Ecuatorianos.

Debido a que la competencia aún no ha sido transferida en su totalidad a los municipios, será necesario seguir los procesos de capacitación y seguimiento. Para este fin, los municipios dentro de su planificación anual de capacitación destinarán fondos que puedan apoyar el fortalecimiento de capacidades en este tema.

En el territorio, las oportunidades de aprender de manera continua son fundamentales para fortalecer capacidades de manera eficaz y a lo largo del tiempo. Por tanto, esta iniciativa seguirá generando impacto hasta cubrir el universo previsto, luego de lo cual será necesario emprender una nueva estrategia para continuar con el fortalecimiento de capacidades del talento humano municipal.

Asimismo, la red que se está creando apoya la sostenibilidad a través de la interrelación de una misma temática y puede aportar como una instancia de información técnica en procesos de formación y capacitación.

## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### Documentos

1. Diagnóstico unificado de competencias.  
Ver en: <https://es.scribd.com/doc/315588885/Concurso-Buenas-Practicas-de-capacitacion>
2. Informe del proceso de formadores.  
Ver en: <https://es.scribd.com/doc/315589213/Informe-Proceso-Formadores-TTSV>
3. Lista de formadores aprobados.  
Ver en: <https://es.scribd.com/doc/315589445/Lista-Aprobados-Formadores-TTSV>
4. Perfil de servidores formados.  
Ver en: <https://es.scribd.com/doc/315589343/Perfil-Servidores-Formadores-TTSV>

### Anexo N° 2

#### Sede y Jurisdicción de la Asociación de Municipalidades del Ecuador

Para efectos de la gestión desconcentrada, la Asociación se divide en siete unidades técnicas regionales integradas así:

- Región 1 Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos. Región 2 Orellana, Pichincha, Napo.
- Región 3 Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza
- Región 4 Manabí, Santo Domingo.
- Región 5 Guayas, Los Ríos, Bolívar, Galápagos.
- Región 6 Azuay, Cañar y Morona Santiago
- Región 7 Loja, El Oro, Zamora.

## Anexo N° 3

### Mapa Regional AME



Cada una de las regionales maneja una oficina técnica, la cual es liderada por un coordinador regional.

## ANEXO 4

### PROYECTOS EN DESARROLLO

MUNICIPIO	SERVIDOR	PROYECTO
La Troncal	Ing. William Vicuña	Ha desarrollado proyectos en su Cantón sobre Señalización Horizontal, Vertical y Semaforización; ha desarrollado Términos de Referencia, TDR, para contratación de Estudio de Oferta y Demanda de Transporte (Necesidades), TDR para estudio de Tarifas y Plan de Movilidad.
Arenillas.	Lcda. Yosune Rivera	Ha desarrollado proyectos de reorganización de operadoras de transporte público y comercial; Estudio de oferta y demanda en la modalidad taxis convencional, taxi ejecutivo y Regularización de rutas de transporte.
	Ing. Mireya Albán	Ha desarrollado TDR contratación de estudios de tarifas y Proyectos de Señalización y Semaforización.
Salinas.	Ing. Javier González	Estudio de oferta y demanda de transporte parroquia Anconcito. Estudio de oferta y demanda modalidad carga liviana. Proyecto de Ordenanza en Tasas por servicios.
Esmeraldas	Ing. Luis Ortega	Proyecto integral de señalización horizontal y vertical.
Mancomunidad de Tránsito y Transporte Pastaza.	Ing. Richard Méndez.	Proyectos de señalización Horizontal y Vertical; proyecto de Seguridad Vial.
Quijos	Ing. Byron Duque.	Estudio de oferta y demanda de transporte en varias modalidades.
Santa Rosa	Arq. Darío Romero	Proyectos de Señalización Horizontal y Vertical así como Semaforización; ha realizado estudios de oferta y demanda de transporte en varias modalidades. Proyecto de reordenamiento del transporte público urbano-funcionamiento terminal terrestre.



# PERÚ





Ministerio de la Producción (Dirección de Competitividad  
Territorial - DICOMTER).  
Sector Público, Gobierno Nacional<sup>28</sup>

### Buena Práctica

Promoción de Instrumentos para el Desarrollo Económico Local y Clústeres.<sup>29</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Política Sectorial de Desarrollo de Capacidades: Planificación e implementación de una política sectorial de desarrollo de capacidades para la gestión descentralizada, desarrollada por los actores de un sector.

Premio en la Categoría A y Premio Regional: Buenas Prácticas en Gestión Institucional del Ciclo de Capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica

Segundo semestre de 2015. Las iniciativas se desarrollaron en el marco del Plan Operativo Institucional (POI) 2015, en lo referente al Programa Presupuestal 0093 "Desarrollo Productivo de las Empresas" correspondiente al Viceministerio de MYPE e Industria.

#### Población objetivo

**Sector Público:** Gobiernos Regionales, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Locales, Instituciones Promotoras y Reguladoras del Sistema Financiero, Universidades, Centros o Institutos de Investigación, CITEs públicos.

**Sector Privado:** Asociaciones y Gremios Empresariales, Universidades, ONGS, Organizaciones de Productores, Centro o Institutos de Investigación, CITEs Privados.

<sup>28</sup> portal@produce.gob.pe (www.produce.gob.pe).

<sup>29</sup> Funcionarios que desarrollaron la Buena Práctica: Ricardo Pérez Luyo, Ximena Romero Rugel, María Chirinos Arias, Ana María Seminario, Kurt Rothschild Miranda, Patrick Villanueva Bartra, Martha Gutiérrez Arriola, Ingrid Choquehuanca Ferrel, Daniel Herrera Rubio, Rodrigo Merizalde Jara y María Carito Núñez.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

La DCOMTER alineándose a las políticas de desarrollo productivo (Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) 2015) consideró ejecutar la actividad *Promoción y Fortalecimiento en Iniciativas en Clústeres* a través de la realización de las siguientes líneas de acción:

- a) Promoción de Instrumentos para el Desarrollo Económico Local (DEL).
- b) Promoción de Iniciativas de Clústeres.

Respecto a la primera línea de acción, el desarrollo de los Talleres en Desarrollo Económico Local brindó capacitación y asistencia técnica a los funcionarios públicos de los Gobiernos Regionales y Locales y a los conductores de la micro y pequeña empresa en la identificación de necesidades de mejoras productivas y la promoción de instrumentos de desarrollo local.

En respuesta a esta iniciativa, se logró la sensibilización de más de 400 personas del sector público y privado a través de la articulación intersectorial en los distintos niveles de gobierno. Los talleres tuvieron un alcance macroregional y se llevaron a cabo en cuatro regiones: Junín, Piura, Ayacucho y Lima.

Con referencia a la segunda línea de acción, los Talleres de Sensibilización de Clústeres se desarrollaron a partir de un estudio metodológico sobre la identificación y pre-dinamización de clústeres<sup>30</sup> priorizando las regiones de Arequipa (*Clúster Metalmecánico*), Ica (*Clúster Vitivinícola*) y Lima (*Clúster de Software*). La metodología incluyó la sensibilización de los actores involucrados, la evaluación de la competitividad de los potenciales clústeres, la formulación de planes de mejora y elaboración de perfiles de proyectos.

Como resultado de esta iniciativa, algunos actores se asociaron para presentar proyectos de mejora del tejido empresarial al Programa de Apoyo a Clústeres (PAC), impulsado por el Ministerio de la Producción en diciembre de 2015. A la fecha, se han presentado dos proyectos de clústeres originados en el desarrollo del estudio, de los cuales uno se encuentra en la fase de elegibilidad.

### 2. Antecedentes

Como se mencionó en el acápite anterior, la DCOMTER con el fin de atender las dos líneas de acción de la actividad *Promoción y Fortalecimiento en Iniciativas en Clústeres* priorizó las siguientes acciones:

- a) Brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de los actores regionales tanto del sector público como privado que permitiera la identificación de necesidades de desarrollo productivo y su viabilidad a través del uso de instrumentos financieros (fondos concursables) que promuevan el desarrollo local.
- b) Facilitar el desarrollo de iniciativas clúster y el fortalecimiento de la institucionalidad público-privada, necesaria para la promoción de clústeres a nivel regional/local. Los procesos de pre-dinamización contemplan la ejecución de talleres de sensibilización y de difusión de conceptos y experiencias en la temática, que incidirán en el fortalecimiento de la institucionalidad público-privada local para la promoción de clústeres.

---

<sup>30</sup>Metis Gaia y Clúster Development. "Servicio de Consultoría para el Desarrollo de Iniciativas de Clúster en el País". Octubre, 2015.

### 3. Justificación

#### Justificación Técnica

Uno de los problemas de gestión pública identificado en las regiones considera que si bien los Planes Regionales de Desarrollo Concertados (PRDC) son una innovación importante para fortalecer el papel de las regiones en el diseño y ejecución de las políticas sectoriales nacionales, no parecen estar vinculados o integrados en los marcos fiscales de manera efectiva por lo que es necesario fortalecer el papel de las regiones en la planificación y coordinación de las iniciativas de desarrollo con el fin de alinear la política nacional, regional y sectorial.<sup>31</sup>

La dimensión de este problema se acentúa dependiendo de la complejidad de cada región, de la falta de apoyo y/o asesoramiento a los funcionarios por parte de especialistas. A esto se suma, la alta rotación de funcionarios en los gobiernos regionales y locales que imposibilita el desarrollo de un plan de trabajo coherente de mediano y largo plazo que permita el desarrollo sostenido de los territorios.

Por ello, se requiere la ejecución de planes de desarrollo de capacidades individuales e institucionales, enmarcados en los objetivos y metas de la institución, que promuevan procesos efectivos y estratégicos de identificación de brechas en las capacidades y fortalecimiento de una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y valores de quienes –de manera individual y colectiva– deben desempeñarse adecuadamente y hacer posible el objetivo de desarrollo y de la misión de las regiones y localidades.

#### Justificación Institucional – Administrativa

En el PESEM 2012–2016 del Ministerio de la Producción, en el eje de Fortalecimiento Institucional, la política 14 plantea liderar la implementación de los instrumentos de desarrollo productivo en coordinación con los diferentes actores, con énfasis en los niveles regional y local, velando por la cobertura organizada de los servicios productivos al territorio nacional. Asimismo, el PNDP, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004–2014–PRODUCE, en el eje 3 establece promover el apoyo a clústeres a efecto de que se integren alrededor de cadenas de valor locales, regionales, macroregionales, nacionales y globales, buscando responder a la necesidad del país para tener un crecimiento inclusivo.

Estos mandatos se reflejan en las acciones de corto plazo que se establecen en el POI 2015, a través del Programa Presupuestal 0093 "Desarrollo Productivo de las Empresas", correspondiente al Viceministerio de MYPE e Industria que define como problema central para el desarrollo productivo la limitada productividad de las empresas, determinando como causas directas, entre otras, un entorno normativo e institucional poco favorable y la débil articulación al mercado. En este sentido, con miras a atender esta problemática, establece como prioridades para DICOMTER, el fortalecimiento de competencias en los gobiernos regionales y locales en la formulación de estrategias y programas para el incremento de la competitividad territorial y el desarrollo de competencias sobre promoción de iniciativas clúster.

### 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

Nos hemos basado en el enfoque de Competitividad Sistémica del Instituto de Desarrollo de Alemania<sup>32</sup> que proporciona un marco heurístico para analizar los factores que estimulan o dificultan el desarrollo industrial, enfocado en países tanto industrializados como en vías de desarrollo, en base al uso de cuatro diferentes niveles de análisis (meta, macro, meso y microniveles) como marco analítico de los factores que determinan la competitividad industrial. Para nuestro caso, en el nivel meta se enmarca el Plan Bicentenario<sup>33</sup>. En el nivel macro, el enfoque de los Talleres DEL y de la Promoción de Iniciativas de Clústeres permite cubrir las siguientes cuatro dimensiones del desarrollo territorial<sup>34</sup>:

---

<sup>31</sup>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. "Documento Preliminar del Territorial Review". Abril, 2016.

<sup>32</sup>Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand, Jorg Meyer. Stamer Building Systemic Competitiveness Concept and Case Studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Tailand. German Development Institute (GDI), 1998.

<sup>33</sup>El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años. Decreto Supremo N° 054–2011–PCM.

<sup>34</sup>Francisco Albuquerque. Módulo 7 El enfoque del Desarrollo Económico Territorial. FOMIN, 2008.

### 1. Desarrollo Económico Local:

Se incluye los temas relacionados a infraestructura y equipamientos básicos, servicios de desarrollo empresarial para las pymes locales, fomento de iniciativas empresariales y diversificación productiva territorial, sector financiero especializado territorialmente, sistema fiscal y marco jurídico apropiado para el fomento productivo. El Gráfico N° 1 señala a los aliados institucionales que tuvo la iniciativa y que reportamos también en las siguientes líneas.

### 2. Desarrollo Ambiental:

Incorpora el concepto de la valorización del medio ambiente como un activo de desarrollo, educación ambiental y fomento de energías renovables. En esta parte contamos con la participación del Ministerio de Ambiente, a través de su programa de Ordenamiento Territorial.

### 3. Desarrollo Humano:

Se refiere al acceso a la educación, formación, fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad y las condiciones dignas de trabajo. Para el desarrollo de este tema contamos con la participación de las siguientes instituciones:

- 3.1 Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI): Formación y capacitación profesional.
- 3.2 Consejo de Desarrollo Económico Territorial – Lima Norte (CODET).
- 3.3 Alternativa Centro de Investigación Social y Educación Popular.

### 4. Desarrollo Social e Institucional:

Permite el fomento de la participación ciudadana y de la cultura emprendedora local. Para tal efecto contamos con la participación del Ministerio del Interior.

En el nivel meso encontramos los diferentes instrumentos de intervención para el desarrollo territorial que ofrece el Gobierno Nacional. Para el efecto se contó con el Programa de Sierra Exportadora, PROCOMPITE; Obras por Impuestos, Desarrollo de habilidades a cargo del SENATI.

Finalmente, a nivel micro, contamos con los funcionarios de los gobiernos regionales y locales, empresarios, mipymes, asociaciones empresariales, iniciativas de clústeres, ONG, universidades, académicos, consultores y sociedad civil.

## 5. Objetivo de la Buena Práctica

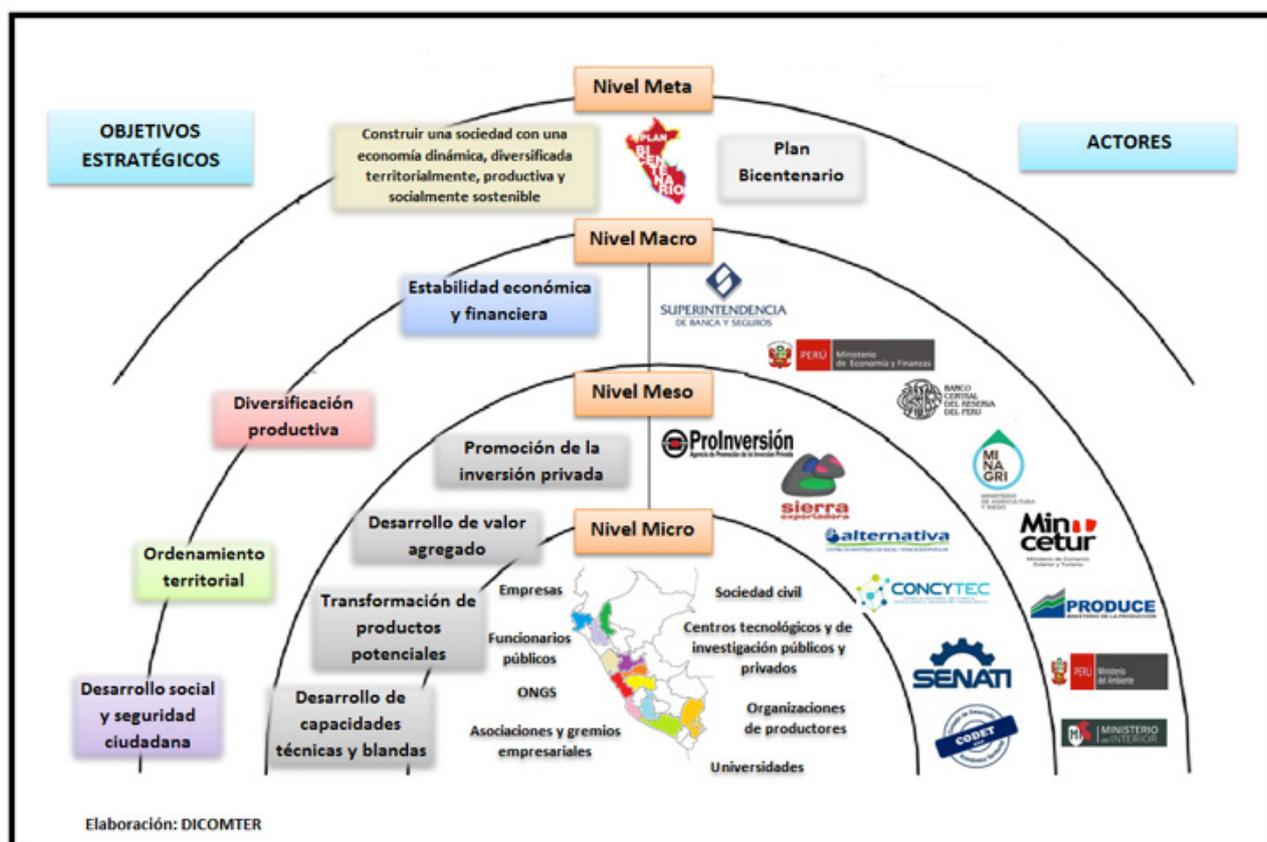
Los siguientes objetivos se cumplieron gracias al desarrollo de las dos líneas de acción planteadas:

- Lograr en el territorio instituciones preparadas para diseñar y ejecutar políticas públicas desde un enfoque de desarrollo económico y competitivo de sus localidades, logrando un efecto multiplicador en la región.
- Contar con un panorama de las potencialidades identificadas en las regiones que permita priorizar la aplicación de políticas de desarrollo como factores clave de éxito de cada territorio, en lo relativo a cadenas de valor, clúster u otros.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Mediante el Gráfico N° 1 se presenta los actores involucrados en ambas iniciativas, así como la orientación económica y social que provee cada uno de los actores involucrados con el público objetivo.

Gráfico N° 1  
Articulación Intersectorial y Gobernanza Multinivel



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

La DICOMTER participa como ente articulador entre las instituciones del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y sector privado en cada uno de los sectores priorizados. Asimismo, en el Cuadro N° 1, se presenta el detalle de las instituciones aliadas para la línea de acción relativa a desarrollo económico local.

Cuadro N° 1  
Instituciones Aliadas para el Desarrollo de los Talleres DEL

Institución	Tema y/o programa	Regiones
Ministerio de Agricultura (MINAGRI)	Sierra Exportadora: Desarrollo Territorial e Innovación en la Gestión Pública Local: Estrategia Municipio Productivo	Junín, Piura, Ayacucho
Ministerio de la Producción	Plan Nacional de Diversificación Productiva, Calidad (INACAL), Centros Tecnológicos (ITP), Innóvate, Programa de Apoyo a Clústeres (PAC), Factura Negociable, Start Up	Junín, Piura, Ayacucho. Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	PROCOMPITE Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva	Junín, Piura, Ayacucho
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Dirección de Artesanías	Lima Centro
Ministerio del Ambiente	Ordenamiento Territorial	Piura, Lima Norte, Lima Sur

Institución	Tema y/o programa	Regiones
Banco Central de Reserva de Perú (BCRP)	Sector Financiero especializado en el territorio	Junín, Piura
Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)	Inclusión Financiera y Género	Lima Norte y Lima Sur
Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	Servicios Financieros y de Desarrollo Empresarial	Lima Norte y Lima Sur
Ministerio del Interior	Seguridad Ciudadana	Lima Centro
Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación- CONCYTEC	Iniciativas de apoyo fondos de financiamiento a la innovación y tecnología	Lima, Piura
Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)	Buenas Prácticas, formación y capacitación profesional.	Lima Sur, Piura

Fuente: DCOMTER, 2015. Talleres realizados por la DCOMTER en el segundo semestre de 2015.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

Para la planificación e implementación de una política sectorial de desarrollo de capacidades para la gestión descentralizada, referida al desarrollo económico local y a la competitividad, los funcionarios de los gobiernos regionales y locales han desarrollado las siguientes capacidades:

- Identifican los principales retos para los diferentes sectores productivos, desde la posición o rol que ocupan dentro del territorio, y los diversos eslabones de la cadena productiva.
- Están en capacidad de decidir su eventual participación dentro de la cadena productiva, en el marco de posibles iniciativas de clúster, habiendo valorado la importancia de los clústeres como actividad de desarrollo económico territorial y el rol de sus instituciones al respecto.
- Toman decisiones para la presentación de planes de negocios a los diferentes programas de intervención del estado, a partir del análisis crítico del entorno y sus actores.
- Valoran la importancia de la gobernanza multinivel (capital social) en sus labores para un desarrollo sostenido e inclusivo.

## 8. Proceso metodológico seguido

### Talleres DEL

En el caso de los Talleres DEL la metodología usada consistió en la identificación y articulación con entidades enfocadas en la gestión del territorio, lo que redundó en beneficio del público objetivo al contar con información estadística y técnica, experiencias e iniciativas empresariales (clústeres) propias del territorio. Para ello se realizaron actividades correlacionadas que se detallan a continuación:

- a) Plan de trabajo: Se realizó la programación de las actividades previa evaluación y priorización de las regiones y selección de expositores según sus competencias, a fin de garantizar el nivel adecuado de intervención.
- b) Desarrollo del Taller: El contenido se dividía en módulos cuyo alcance y responsables (copartícipes) se detallan a continuación:

#### I Módulo:

Situación económica y social de la Región. Presentación del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). Marco Normativo. Revisión de Competencias del Gobierno Nacional, Regional y Local. Políticas locales participativas: Para la definición de sectores y rubros estratégicos; complementariedad territorial y empresarial.

Institución responsable: DICOMTER, Ministerio de la Producción.

#### II Módulo:

Acceso al financiamiento para la competitividad territorial.

Instituciones copartícipes: Entidades Reguladoras del sistema financiero, Direcciones del Ministerio de la Producción, Ministerios, Consultoras privadas.

#### III Módulo:

Definición de clúster, identificación y mapeo de clúster en el Perú y experiencias internacionales. Taller: Identificación de oportunidades para la promoción de clúster.

Institución responsable: DICOMTER, Ministerio de la Producción.

El método didáctico utilizado fue participativo para lo cual se usaron materiales impresos, se proyectaron videos y las exposiciones incluyeron casos exitosos de cada región. Al finalizar cada módulo se recogieron sugerencias y resolvieron dudas y preguntas de los participantes.

- c) Evaluación para los participantes: Se aplicó la prueba de entrada y de salida a los participantes. También se aplicó una encuesta de satisfacción del participante para recoger las recomendaciones y observaciones acerca del desarrollo de los talleres tanto a nivel didáctico y de contenidos cuanto logístico, con la finalidad de tomarlos en cuenta en las intervenciones posteriores.

- d) Certificación: Se hizo la entrega de certificados de participación a los asistentes a los Talleres los cuales fueron firmados por el Gerente de Desarrollo Económico de las regiones participantes y por el Director de la DICOMTER.

Al finalizar cada Taller se sistematizaron las encuestas, las notas y se presentó un informe técnico alcanzando a detalle cada una de las intervenciones.

### Promoción de Iniciativas de Clúster

La metodología se desarrolló por etapas dado que fue un proceso de más larga duración y articulado en diferentes fases sucesivas.

**Etapas 1. Plan de trabajo:** Se diseñó el plan de intervención mediante un taller de presentación con actores locales, tanto institucionales como empresarios.

**Etapas 2. Diagnóstico:** Se realizó el diagnóstico de la actividad mediante talleres sobre el análisis del entorno macroeconómico, análisis del entorno competitivo, análisis de capacidades asociativas y requerimientos de los beneficiarios.

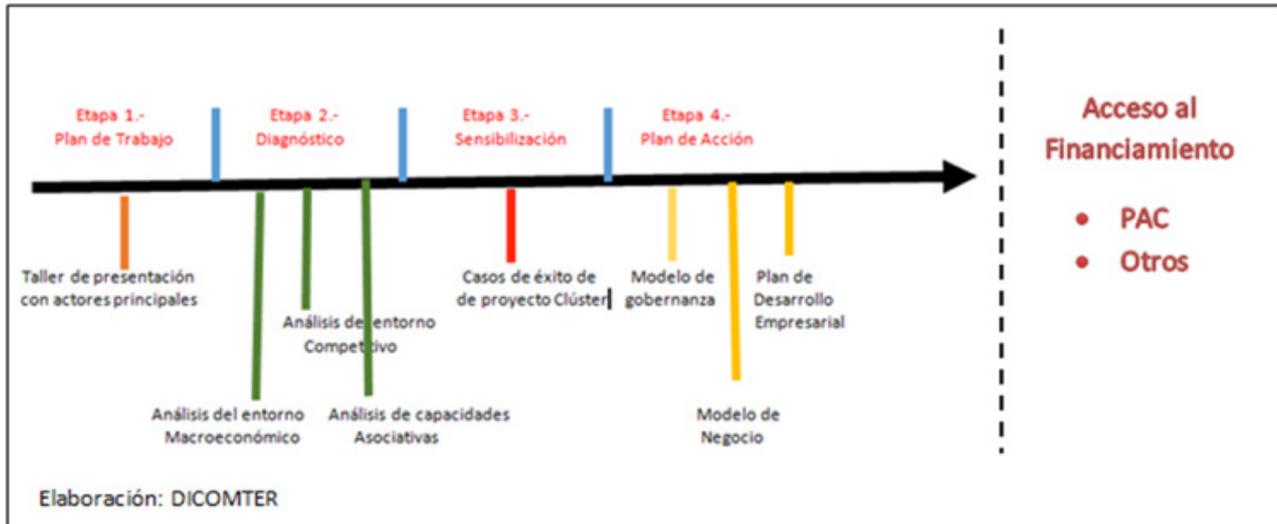
**Etapas 3. Sensibilización:** Se expusieron casos de éxito de proyecto clúster y beneficios de las iniciativas clúster.

**Etapas 4. Plan de Acción:** Plan de desarrollo empresarial, perfiles de proyectos. Se llevaron a cabo talleres sobre Modelo Gobernanza (Estructura de gobernanza, Estructura de gestión), Modelo de Negocio (Análisis CANVAS<sup>35</sup>) y Plan de desarrollo empresarial (Estrategias y Objetivos, Acciones concretas, Responsables, Plazos, Indicadores).

---

<sup>35</sup>CANVAS o lienzo de modelo de negocios: Herramienta para generar planes de negocios.

## Gráfico N° 2 Etapas de la Pre – Dinamización de Iniciativas de Clústeres



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

### 9. Resultados Alcanzados

La propuesta de capacitación expuesta por la DICOMTER a través de las dos líneas de acción permitió al público objetivo contar con una visión global, potencial y prospectiva del entorno. De esta manera, el desarrollo de los Talleres DEL y Promoción de Iniciativas de Clústeres permitió impulsar la interrelación entre los actores involucrados, la mejora de la institucionalidad, la formulación de planes de mejora de la competitividad y credibilidad de los PNDC debidamente alineados con el PESEM, Plan de Diversificación Productiva, POI a nivel regional y su alineación con el proceso presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

Estas iniciativas han permitido a la DICOMTER identificar, diseñar y formular herramientas de gestión pública (lineamientos, guías, plataforma virtual) que se detallan en el Anexo N° 1 para el fortalecimiento de las actividades a ser desarrolladas durante el 2016 en lo que respecta al "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Formulación de estrategias para la Competitividad Territorial".

Finalmente, la ejecución de los Talleres DEL permitió cumplir con los objetivos del POI 2015 en lo referente al número de empresas capacitadas. Como se detalla en el Anexo N° 2, se sensibilizaron a 199 empresarios y 226 funcionarios públicos de los gobiernos regionales y locales. En el caso de clúster se logró compromisos en 36 empresas y 9 instituciones lo que se concreta en 4 actas de compromiso para formar iniciativas de clúster y acceder a fuentes de financiamiento de manera conjunta.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

Las capacitaciones realizadas en el 2015 nos han permitido entender las dinámicas del proceso de identificación, diseño y ejecución de políticas públicas en las regiones y su alineamiento con las políticas nacionales con el fin de mejorar la eficiencia en la provisión de bienes y servicios a la población. Esto mejora y fortalece nuestra intervención.

Las dos líneas de acción están orientadas al logro de una mayor eficiencia en el ámbito de desarrollo productivo en la gestión pública a nivel sub-nacional. El principal objetivo es que los gobiernos regionales y locales articulen sus iniciativas de desarrollo competitivo con sus respectivos programas operativos, de tal modo que esta conjunción se constituya en una práctica institucionalizada que impacte de manera efectiva en la mejora del bienestar de su población.

Con esta base, la DICOMTER ha trabajado en la identificación y diseño de documentos técnicos y guías de procedimientos que no sólo fortalecerán el desarrollo de las actividades de capacitación previstas en el POI 2016 sino también a mejorar las intervenciones de la DICOMTER en las regiones, buscando su institucionalización.

Para el presente año, la DICOMTER continuará reforzando las capacidades de los gobiernos regionales y locales para lo cual implementará un programa especializado en la Formulación de Estrategias para la Competitividad Territorial, el que incluirá la agenda de la Innovación y la agenda digital (e-government) como temas transversales, adicionales a los cuatro planteados en el numeral 16 del presente documento.

La experiencia adquirida tiende a mejorar la competitividad de las empresas que depende, dentro de otras cosas, de las condiciones del entorno territorial (Buitelaar, 2015). En este sentido, la buena práctica realizada es pertinente dentro de la gestión pública porque cuenta con un enfoque transversal donde confluyen los diferentes actores de un territorio, a través de sus sectores.

La BP cuenta con la participación de varios actores públicos en el desarrollo económico territorial, a nivel nacional y regional lo que aporta al interés mostrado por el público objetivo. Se logró una combinación de contenido macroeconómico con alto nivel técnico, así como a nivel micro con los más relevantes programas específicos de intervención en las regiones.

La experiencia se desarrolla en el marco de un enfoque territorial, articulando los diferentes actores que participan en el desarrollo del territorio logrando promover capacidades que promueve la gestión descentralizada.

La diversidad cultural fue una característica importante en el desarrollo de los talleres<sup>36</sup>. Además se contó con información sobre la participación de la mujer en los sectores económicos y sus posibilidades de acceso al crédito en los diferentes estratos socioeconómicos.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

Las Buenas Prácticas son innovadoras en su diseño metodológico lo que nos ha permitido adaptar el enfoque de Competitividad Sistémica en el desarrollo de las capacidades a los gobiernos locales y a los empresarios de la localidad y en la capacidad de la DICOMTER para articular y convocar a los diferentes actores, priorizando a los agentes locales como dinamizadores de su propia economía.

El alineamiento de los diversos Planes (nacionales y regionales) se constituye en una exigencia inmediata de trabajo en conjunto con los diferentes ministerios y en particular con el Ministerio de Economía y Finanzas con la finalidad de que el diseño y la elaboración de sus Planes se alineen con las necesidades socioeconómicas de su territorio.

### 12. Capacidad de réplica, transferencia y sostenibilidad

Sostenibilidad: Las Buenas Prácticas se basan en mandatos institucionales y han sido bien aceptadas por el público objetivo ya que muestran resultados de asociación entre los actores del territorio con el fin de acceder a fuentes de financiamiento.

Asimismo, se espera que la ejecución de ambas iniciativas sea liderada por los Gobiernos Regionales, fortaleciendo las agendas de trabajo de los Consejos Regionales de la Micro y Pequeña Empresa (COREMYPE) de cada una de las regiones.

---

<sup>36</sup>En el Taller DEL de Junín se contó con la participación de representante de los Ashaninka del río Tambo.



## Anexos

### Anexo N° 1

#### Publicaciones

"Servicio de Consultoría para el Desarrollo de Iniciativas de Clúster en el País "  
"Guía Metodológica sobre Instrumentos para la Competitividad Territorial".

Ver en: <https://drive.google.com/open?id=0B-RgbdX1xy6TMmdERHV2MUKwVGc>

### Anexo N° 2

#### INFORMACION SISTEMATIZADA DE LOS TALLERES DEL NÚMERO Y TIPO DE PARTICIPANTES

Región	Fecha	Empresas	Funcionarios Públicos	% Part. hombres	% Part. mujeres
Junín	27.08.2015 28.08.2015	12	61	64.4	35.6
Piura	15.10.2015 16.10.2015	25	72	54.6	45.4
Ayacucho	30.10.2015	45	27	68.1	31.9
Lima Norte	15.09.2015	35	44	60.0	40.0
Lima Centro	26.11.2015	42	20	43.6	56.4
Lima Sur	23.09.2015	41	29	70.0	30.0

Fuente: Dicomter. Sistema de registro de los participantes de los talleres.

### Anexo N° 3

#### EMPRESAS E INSTITUCIONES COMPROMETIDAS EN LA CONFORMACIÓN DE LA INICIATIVA DE CLÚSTER

Región	Fecha	Empresas	Instituciones	# de actas de compromiso firmadas
Arequipa	08.01.2015	15	5	1
Ica	30.11.2015 05.01.2016	11	4	2
Lima	29.12.2015	10	0	1

Fuente: Dicomter. Sistema de registro de los participantes de los talleres.



Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.<sup>37</sup>  
Gobierno Nacional.

### Buena Práctica

Buena Práctica: Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a gobiernos regionales y locales.<sup>38</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Programa de Capacitación.

Premio en la Categoría B: Buenas prácticas en gestión curricular de la capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica:

Febrero 2015 – Enero 2016

La práctica postulada constituye un compromiso del Plan de Acción de Gobierno Abierto 2015-2016 aprobada mediante Resolución Ministerial N° 176-2015-PCM, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública donde Gobierno Abierto constituye un eje transversal de la política.

#### Población objetivo:

Funcionarios públicos de los gobiernos regionales y locales de la Amazonía (Gobiernos Regionales de Amazonas, San Martín, Loreto, Ucayali y Madre de Dios, las Municipalidades Provinciales de Condorcanqui, Lamas, Maynas, Tambopata y Coronel Portillo y 16 gobiernos locales de este ámbito), así como 19 ministerios y 54 organismos públicos del Poder Ejecutivo.

<sup>37</sup>gestionpublica@pcm.gob.pe

<sup>38</sup> Funcionaria que desarrolló la buena práctica: Patricia Guillén Nolasco.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

La Secretaría de Gestión Pública se planteó fortalecer su rol rector en Gobierno Abierto, eje transversal de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada en el 2013. Para ello, ideó un proceso que involucrara al gobierno nacional y a los gobiernos descentralizados y los comprometiera con la implementación del Plan de Acción Gobierno Abierto 2012.

En este marco, se formula el Programa para fortalecer las capacidades del funcionariado público para que ejerza una gestión pública abierta, que se legitime gracias a una relación colaborativa con la sociedad civil, con enfoque de género e intercultural, entre otros.

El Programa, que supuso una alianza con el Programa ProDescentralización de USAID, tiene un total de 46 horas lectivas (modalidades a distancia y presencial), incorpora los enfoques transversales de género e interculturalidad y el enfoque por competencias que entiende el aprendizaje de manera integral, articulando **capacidades conceptuales** (*lo que necesito saber o conocer*), **procedimentales** (*lo que necesito saber hacer*) y **actitudinales** (*lo que necesito saber ser*).

El programa tuvo tres momentos: diseño, validación participativa y aprobación, implementación y varias etapas en cada uno de los momentos. Empezó por el diseño de los contenidos y la metodología, la adecuación pedagógica con especialistas y la validación de la guía metodológica con funcionarios del Gobierno Regional de Loreto, varios ministerios y organismos públicos en Lima. Antes de la implementación del Programa se obtuvo la aprobación de la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente para el seguimiento de la implementación del Plan de Acción de Gobierno Abierto. El programa previó la formación de equipos de capacitadores en Gobierno Abierto para expandir el Programa.

#### **i) Elaboración de materiales para la implementación del Programa de Gobierno Abierto (contenido y metodología):**

se elaboraron 5 fascículos, cuatro con información conceptual y jurídica (marcos normativos y sentencias del Tribunal Constitucional) sobre los principios que sustentan el Gobierno Abierto. Fascículo 1: Transparencia, Fascículo 2: Acceso a la Información Pública, Fascículo 3: Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas y el Fascículo 4: Gobierno Abierto. El Fascículo 5: Guía metodológica, que describe la metodología, enfoques y herramientas necesarias para los Equipos de capacitación puedan hacer réplicas y conducir talleres sobre Gobierno Abierto en sus entidades.

Los contenidos, fueron sometidos a una adecuación pedagógica con especialistas. La guía metodológica fue validada con funcionarios del Gobierno Regional de Loreto, ministerios y organismos públicos en Lima.

Validado el Programa, fue presentado ante la Comisión Multisectorial de naturaleza permanente para el seguimiento de la implementación del Plan de Acción de Gobierno Abierto<sup>39</sup> que aprobó su implementación.

#### **ii) Implementación del Programa de Gobierno Abierto con gobiernos regionales de la Amazonía:**

se consideró tres fases:

1. Etapa Previa: Modalidad a distancia de 8 horas lectivas. Los/as participantes debían revisar, leer y comentar los fascículos, antes del taller presencial.

2. Etapa presencial: Taller de 1 día y medio (14 horas lectivas) se trabajó bajo la conducción de un capacitador/a y un facilitador/a, cada uno de los temas contenidos en los fascículos.

3. Etapa posterior: Modalidad a distancia, los participantes debían elaborar un trabajo grupal proponiendo soluciones a problemas en su gestión vinculados a Gobierno Abierto (24 horas lectivas).

Los trabajos fueron evaluados y calificados. Quienes cumplieron las tres fases satisfactoriamente accedieron a un diploma de aprobación. Los talleres se realizaron en Iquitos (Loreto), Pucallpa (Ucayali), Puerto Maldonado (Madre de Dios), Moyobamba y Tarapoto (San Martín) y Chachapoyas y Condorcanqui (Amazonas). Se capacitaron 181 funcionarios/as.

#### **iii) Formación de Equipos de capacitación de capacitadores en Gobierno Abierto para expandir el Programa:**

quienes aprobaron la etapa anterior se formaron como facilitadores o capacitadores en talleres de 1 día (8 horas lectivas), logrando 84 funcionarios/as, conformar Equipos de Capacitación con habilidades para replicar talleres de capacitación en Ucayali, Loreto y San Martín, capacitando a su vez a 122 funcionarios/as. Igualmente, 174 funcionarios/as de 19 ministerios y todos los Organismos Públicos del Poder Ejecutivo se capacitaron y replicaron estos talleres en COFOPRI, INDECOPI, SUSALUD y SUNAFIL a 88 funcionarios/as.

<sup>39</sup>Esta Comisión fue creada por Decreto Supremo N° 003-2013-PCM.

## 2. Antecedentes

El Programa se formula en el marco de la implementación del Plan de Acción Gobierno Abierto (PAGA 2012), que identificó entre varios retos importantes, la necesidad de fortalecer capacidades del funcionariado público para que mejore sus niveles de cumplimiento de la normatividad sobre transparencia y participación y, sobretodo, ejerza una gestión pública abierta, que se legitime gracias a una relación colaborativa con la sociedad civil.

La Secretaría de Gestión Pública (SGP), a su vez, requería fortalecer su rol rector en Gobierno Abierto, más aún luego de la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013), cuyo eje transversal es el Gobierno Abierto. Así, era preciso conducir un proceso que involucrara al gobierno nacional y a los gobiernos descentralizados y permitiera, con el personal y los recursos disponibles, sensibilizar y capacitar al mayor número de funcionarios/as en el corto plazo para que estos repliquen la capacitación en sus entidades, haciendo sostenible el proceso y garantizando el cumplimiento de los compromisos del PAGA.

El Programa de capacitación se implementaría, en Lima con los Ministerios y Organismos Públicos del Poder Ejecutivo y, a nivel subnacional, en los 5 departamentos de la Amazonía con gobiernos regionales y locales. De este modo, se articularía el órgano rector (SGP) con los gobiernos descentralizados, dando cuenta de un Gobierno Abierto en un Estado unitario y descentralizado que tiene a las personas como el centro de su actuación.

## 3. Justificación

El Programa de capacitación responde a la necesidad de fortalecer habilidades y conocimientos del funcionario público, brindándoles herramientas para gestionar la capacitación de sus colegas, en sus entidades, bajo enfoques y criterios brindados por el ente rector, pero adecuados a su cultura y territorio.

Al fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos se busca tener impacto en la mejora de la prestación de los servicios, con capacidad de escucha de las necesidades de la ciudadanía y de satisfacer sus demandas, brindando servicios efectivos y de calidad.

## 4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia

Los enfoques transversales que se plasman en la implementación del Programa son los siguientes<sup>40</sup>:

- Enfoque de género: al considerar cada taller como un espacio de socialización importante para, a partir de las actividades realizadas, contribuir a desprejuiciar relaciones de género basadas en la desigualdad e inequidad, afirmando actitudes de respeto, tolerancia y reconocimiento de mujeres y hombres como sujetos de derechos.
- Enfoque de interculturalidad: las actividades del Programa promueven una gestión pública que reconoce las diferencias y promueve su respeto irrestricto para, en el marco de una cultura democrática, fomentar una ciudadanía intercultural.
- Enfoque por competencias: que concibe el aprendizaje como fortalecedor e integrador de las capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales, valorando el potencial de cada persona quien, pese a su experiencia acumulada, reconoce la necesidad de seguir desarrollando capacidades a lo largo de su vida para la mejora de su desempeño.

## 5. Objetivo de la Buena Práctica

Promover la prestación de servicios públicos eficientes y de calidad a la ciudadanía, por parte de los gobiernos regionales y locales a través del fortalecimiento de capacidades de sus funcionarios.

Garantizar el ejercicio de los derechos respetando la transparencia y el acceso a la información pública, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como ente rector en las materias de Gobierno Abierto. Su rol fue elaborar los enfoques, los contenidos, la metodología y las herramientas para la implementación del Programa. Su actuación como co-capacitador en los talleres presenciales afianzó su rol como ente rector.

---

<sup>40</sup>Ver también en Anexo el quinto fascículo de la guía metodológica.

## Ministerios y Organismos Públicos del Poder Ejecutivo (Gobierno Nacional):

19 ministerios y 54 organismos públicos del Poder Ejecutivo. Su rol fue participar activamente en la fase de capacitación de capacitadores, conformando Equipos de Capacitación que realizaron las réplicas de los talleres de Gobierno Abierto en sus entidades.

## Gobiernos descentralizados de la Amazonía:

- 5 gobiernos regionales: Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali.
- 6 gobiernos locales provinciales: Condorcanqui y Chachapoyas (Amazonas), Maynas (Loreto), Tambopata (Madre de Dios), Lamas (San Martín) y Coronel Portillo (Ucayali).
- 6 Gobiernos locales distritales: Río Santiago (Dpto. Amazonas), Barranquita, Cuñumbuqui, Zapatero y Tabalosos (Dpto. San Martín), Belén, San Juan Bautista, Punchana, Mazán, Indiana, Tnte. Manual Clavero – Río Putumayo (Dpto. Loreto), Yarinacocha, Manantay y Campo Verde (Dpto. Ucayali), Tahuamanu y Las Piedras (Dpto. Madre de Dios).
- Otras entidades: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil y el Programa Juntos (Sede Condorcanqui), Policía Nacional del Perú (sede Tambopata).

Asimismo, el rol de los 27 gobiernos descentralizados fue participar activamente en la implementación del Programa (capacitación bajo las modalidades distancia y presencial en talleres) y luego, en la fase de capacitación de capacitadores, integrando Equipos de Capacitación que realizaron la réplica de los talleres de Gobierno Abierto en sus entidades.

## Programa ProDescentralización<sup>41</sup>:

Brindó asistencia técnica para la formulación de los contenidos, el diseño metodológico y la implementación del Programa en el nivel nacional y descentralizado.

## 7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer

El Programa, bajo el enfoque por competencias, busca que los funcionarios/as fortalezcan las capacidades:

- **Conceptuales:** ¿qué necesito saber o conocer? Los fascículos desarrollan de manera vasta conceptos, principios, enfoques, normas jurídicas y criterios orientadores para una gestión pública abierta: transparente y participativa. Estos contenidos, adaptados a un lenguaje más amigable, fueron parte de un material impreso entregado a cada participante.
- **Procedimentales:** ¿qué necesito saber hacer? Se trata de capacidades para ser puestas en práctica durante el ejercicio de la función pública, bajo una lógica de mejora continua y gestión descentralizada de los servicios para que sean más cercanos y pertinentes a la ciudadanía.
- **Actitudinales:** ¿qué necesito saber ser? Se busca que, a partir de los conceptos y procedimientos aprendidos, se verifique en el trabajo cotidiano una actitud más proactiva en el servicio a la ciudadanía, más aún cuando el Gobierno Abierto significa transparentar la gestión, favorecer la participación ciudadana y co-crear con la ciudadanía mejores servicios agregándoles valor público.

<sup>41</sup>Programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID.

## 8. Proceso metodológico seguido: El Programa se desarrolló en cinco fases:

Fase a distancia – Revisión de Fascículos de Gobierno Abierto: Funcionarios de gobiernos regionales y locales se inscribieron para participar en el Programa. Se les envió, vía web o impresa, los fascículos de contenidos en materia de Gobierno Abierto para su revisión y lectura (08 horas lectivas).

Fase presencial – Taller de 14 horas: un/a capacitador/a y un facilitador/a especialistas condujeron talleres que se iniciaban con una prueba de entrada anónima. Se desarrollaban todos los temas contenidos en las guías metodológicas, en sesiones de aprendizaje participativo. Cada sesión consideraba: i) recojo de saberes (facilitador/a con dinámicas identifica cuánto conoce y qué experiencia tiene el público sobre el tema a tratar), ii) enriquecimiento de saberes (capacitador/a expone sobre el tema, pero considerando lo expuesto en el recojo de saberes), iii) construyendo saberes (mediante trabajos grupales y dinámicas, los/as participantes construyen y aplican el nuevo saber) y iv) reforzando saberes (capacitador/a comparte las ideas fuerza).

Fase a distancia – Trabajos grupales 24 horas: las/os participantes forman grupos y elaboran una monografía o un documento que, identificando un problema en la gestión referido a Gobierno Abierto, formula una propuesta de solución a ser implementada en su entidad.

- Formación de Equipos de Capacitación: quienes aprobaron la fase anterior participan en un taller de 8 horas en el que aprenden cómo realizar réplicas de talleres de Gobierno Abierto en sus entidades. La metodología: aprender – haciendo se pone en práctica. Se identifican las habilidades de las/os participantes para facilitar o capacitar. Al terminar la jornada, se constituye un Equipo de Capacitación en Gobierno Abierto por entidad.
- Réplicas de talleres de Gobierno Abierto en las entidades: los Equipos de Capacitación, con la asistencia técnica de la Secretaría de Gestión Pública, organizan y desarrollan un taller de Gobierno Abierto (8 horas) dirigido a sus colegas de la entidad, con la asesoría y el acompañamiento durante toda la jornada de expertos en capacitación o facilitación.

## 9. Resultados alcanzados

- El Programa fue culminado exitosamente por 181 funcionarios/as (110 hombres y 71 mujeres) en la Amazonía, en 7 ciudades distintas.
- Producto de los trabajos grupales para culminar el Programa, se aprobaron, al menos, las siguientes normas e instrumentos de gestión sobre Gobierno Abierto:
  1. Resolución de Gerencia General Regional N° 469-2015-GR/A (9/7/2015) sobre "Normas para la atención de las solicitudes de acceso a la información pública en órganos estructurados que conforman el Gobierno Regional Amazonas".
  2. Resolución Directoral Regional N° 642-2015-GRSM/DRE (25/3/2015) que designa responsables de atender las solicitudes de acceso a la información pública.
  3. Resolución Directoral Regional N° 643-2015-GRSM/DRE (27/3/2015) sobre "Procedimiento para la atención de solicitudes de acceso a la información pública en la sede de la Dirección Regional de Educación de San Martín".
  4. Ordenanza N° 003-2016-MPC-2016 que aprueba el Reglamento de elección de representantes de la sociedad civil del Consejo de Coordinación Local Provincial de Condorcanqui y del Distrito de Nieva (Amazonas).

Con relación a las réplicas:

- 84 funcionarios/as de los gobiernos subnacionales (Amazonía) se capacitaron para conformar Equipos de Capacitación
- 174 funcionarios/as del Gobierno nacional se capacitaron para conformar Equipos de Capacitación de Gobierno Abierto en sus entidades.
- 3 Gobiernos Regionales: Loreto, Ucayali y San Martín, cuentan con Equipos de Capacitación en Gobierno Abierto.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

La implementación del Programa es una buena práctica porque atiende a los criterios de:

**PERTINENCIA:** Responde a la necesidad de mejorar la gestión de las entidades públicas bajo el enfoque de Gobierno Abierto, reconociendo el funcionario público que es preciso fortalecer conocimientos y crear instrumentos y normas para lograr cambios positivos en la gestión. Los trabajos grupales así lo han demostrado.

**EFICACIA:** el Programa ha favorecido la identificación y puesta en práctica de metodologías (talleres de réplica), la formulación de herramientas (guías, directivas) y normas (resoluciones directorales y gerenciales, ordenanzas, etc.) que mejoren los procesos internos y la calidad de los servicios al ciudadano.

**PARTICIPACIÓN DE ACTORES:** los Equipos de Capacitación en Gobierno Abierto están integrados por funcionarios/as del gobierno regional y gobierno local que de manera conjunta desarrollan los talleres de réplica.

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA:** la implementación de metodologías adecuadas al territorio (enfoque territorial) implementadas por los Equipos de Capacitación de los gobiernos descentralizados. El ente rector (Secretaría de Gestión Pública de PCM) ha fortalecido su rol ante las entidades públicas, favoreciendo la articulación entre el Gobierno Nacional y los gobiernos subnacionales.

**INCORPORACIÓN DE ENFOQUES TRANSVERSALES:** el Programa ha puesto la transparencia y la participación en el centro de la gestión, considerándolas no sólo como "elementos" anticorrupción sino como una oportunidad para incorporar enfoques transversales y mejorar la gestión. Por ejemplo: incrementando la participación de pueblos indígenas (enfoque intercultural), el acceso a información pública a través de medios alternativos al internet (esto favorece el acceso de mujeres rurales quienes menos acceden a las TICs).

Asimismo, es importante tomar en cuenta que esta buena práctica está orientada a los estándares que propone la OCDE en materia de Gobierno Abierto, considerando que se viene desarrollando el Programa País como proceso de vinculación a la OCDE, donde Gobierno Abierto es uno de los capítulos revisados en el Estudio de Gobernanza Pública, sumando esta iniciativa a los esfuerzos del país por alcanzar los estándares que comparte la OCDE con experiencias de los países que forman parte de este foro.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

- La conformación de Equipos de Capacitación de Gobierno Abierto: para los gobiernos descentralizados y el Gobierno Nacional, inclusive, esta acción ha sido innovadora ya que funcionarios/as exploraron sus habilidades como capacitadores/as o facilitadores/as y descubrieron que más allá del cotidiano cumplimiento de sus funciones, podían desarrollar esta labor que los posicionó de mejor manera en su entidad, considerando un reconocimiento, inclusive.
- La oportunidad de sugerir mejoras en la gestión del Gobierno Abierto: los trabajos grupales exigidos para concluir satisfactoriamente el Programa se institucionalizaron, en varios casos, convirtiéndose en normatividad o procesos de la gestión de los gobiernos descentralizados. Así, los funcionario/as se sintieron parte de las mejoras introducidas en sus gobiernos.

### 12. Capacidad de réplica, transferencia de conocimiento y sostenibilidad

La capacidad de réplica está garantizada con la conformación de Equipos de Capacitación en Gobierno Abierto integrados por funcionarios/as de gobiernos regionales y locales que ya vienen realizando réplicas en sus entidades y otros gobiernos, inclusive.

La preparación de nuevos capacitadores se ha realizado a través de talleres de capacitación, en los que se compartió la metodología y las herramientas para realizar las réplicas.

**Sostenibilidad:** además de los Equipos de Capacitación de Gobierno Abierto, la metodología del Programa incorpora acciones para lograr cambios actitudinales (saber ser) que, si bien se verifican en el mediano y largo plazo, se han evidenciado en la implementación de algunas mejoras en la gestión: Ventanilla Única de Acceso a la Información Pública, Murales de Transparencia (publicidad de información en periódicos murales en las sedes institucionales), el diálogo con sociedad civil vigilante de servicios públicos y otras acciones que, no siendo obligatorias por la ley, han evidenciado una mejor relación con la ciudadanía, cumpliendo un principio de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública cual es colocar al ciudadano/a en el centro de la gestión pública.

## Anexos

### Anexo 1: Documentación

- Resolución Designación Responsable Transparencia San Martin
- Replica de COFOPRI
- Replica de INDECOPI
- Replica de SUNAFIL
- Replica de SUSALUD

Ver en el siguiente link:

<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/buenas-practicas.zip>

### Anexo 2: Registro Fotográfico



Talleres Gobierno Abierto



Talleres Gobierno Abierto



Ministerio de Educación – Oficina de Gestión del Desarrollo y de la Capacitación de la Oficina General de Recursos Humanos<sup>42</sup>.  
Sector Público, Gobierno Nacional.

### Buena Práctica

Metodología Experiencial y Constructivista del Programa Básico de Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades de los Servidores Públicos del Minedu<sup>43</sup>

#### Tipo de Buena Práctica

Metodología activa experiencial y vivencial. Su Unidad de referencia es el Programa "Gestión para la Transformación de la Educación".

Premio en la Categoría C: Buenas Prácticas en Didáctica de la Capacitación.

#### Periodo en que se realizó la Buena Práctica:

Inicia su aplicación en el 2012, se centra en el 2013. Se institucionaliza en el Minedu dando lugar a un programa de inducción.

#### Población objetivo:

Se dirigió a todos los/las servidores/as públicos/as que laboran en el Minedu, aproximadamente 2,700, de los cuales solo el 9% era personal nombrado y el resto tenía alguna modalidad de contrato (89% en la modalidad CAS<sup>44</sup>).

<sup>42</sup>[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe).

<sup>43</sup>Funcionarios que desarrollaron la buena práctica: Carlos Nino Silva Flores, Fernando Bolaños Galdós, Desilú León Chempén, José Luis Gargurevich Valdez, Juan Enrique Mejía Zuloeta, Carlos Ricardo Wong Velarde, Equipo ejecutor de la práctica: Jannise Gallo Alvarado, Félix Eduardo Huayta Gonzales, Sonia Cajahuamán Rosas.

<sup>44</sup>CAS: Contrato Administrativo de Servicios.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

En marzo del año 2011, se dio inicio al proceso de implementación de Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) en el Ministerio de Educación (Minedu), desarrollándose un novedoso programa con carácter metodológico vivencial/experiencial para los servidores públicos de la sede central. Este programa reafirmó una propuesta pedagógica institucional y su potente impacto en alineamiento estratégico ha dado origen al actual programa de inducción en el Minedu.

Se trata de una buena práctica de creación e implementación de una metodología activa experiencial/vivencial y participativa, con carácter propio, eficaz y replicable, respondiendo a necesidades institucionales y perfiles específicos de servidores del Minedu. Su unidad de referencia es el curso taller "Gestión para la Transformación de la Educación", enmarcado en un programa básico de desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos del Minedu, que lleva por nombre "Modernización de la Gestión Educativa".

Esta práctica ha mostrado éxito en su ejecución, siendo el punto de partida para la institucionalización de un programa de inducción en el Minedu que implica, además, la creación de medios y materiales de apoyo, construcción de instrumentos de evaluación a nivel de satisfacción y pruebas de entrada y salida que permitieron evaluar los aprendizajes alcanzados.

El programa, conformado por tres módulos de 16 horas de duración cada uno y de modalidad presencial, alcanzó a 783 servidores en el 2013. Los contenidos de cada módulo podemos observarlos en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1		
MODULO I	MODULO II	MODULO III
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situación de la educación y enfoques de la actual gestión</li><li>• Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</li><li>• Control interno</li><li>• Perfil del servidor público</li></ul>	<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Escuela que queremos"</li><li>• Gestión por procesos orientada a resultados</li><li>• Líneas estratégicas del cambio organizacional</li></ul>	<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepciones y sentimientos acerca de la cultura institucional.</li><li>• Clima laboral</li><li>• Aspectos que generan los conflictos.</li><li>• Actitud de cambio, valores y prácticas</li><li>• Cultura organizacional.</li></ul>

La experiencia es una buena práctica, tanto por los enfoques y metodología que propone, como por los instrumentos generados. Así mismo por su eficacia al lograrse los objetivos planteados.

Finalmente es una experiencia con capacidad de réplica al contar con guías detalladas que hacen sencillo aplicar la metodología; así como sostenible y replicable, tanto para el sector, pues ha sido extendida a los gobiernos regionales con igual éxito, y su flexibilidad ha permitido que sea tomada su metodología como clave en el programa de inducción; como para cualquier instancia de gestión pública ya que el alineamiento estratégico es una necesidad en cualquier espacio.

## 2. Antecedentes

El Ministerio de Educación tiene la misión garantizar derechos y asegurar servicios educativos de calidad. La nueva gestión que ingresa al Minedu en el 2011, encuentra debilidades en cuanto al logro de resultados a nivel de lo propuesto en su misión. El censo nacional en educación revelaba que un 70,1% de estudiantes de segundo grado de primaria no lograba los niveles mínimos esperados en comprensión lectora y un 13,2% tampoco lo lograba en matemática.

En el Minedu existía una estructura frondosa, rígida, fragmentada y en compartimientos sin comunicación, una gestión desarticulada, con un fuerte sesgo centralista en la gestión de recursos y una gestión de las personas centrada en asegurar planillas y control, sin mayores oportunidades de capacitación para los servidores.

En marzo del 2011, la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR aprueba la Directiva 001-2011-SERVIR-GDCR para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado y, en ese mismo año, se elaboró el Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas PDP 2012 -2016 aprobado con Resolución Ministerial N° 0145-2012-ED.

Para la realización del PDP Quinquenal 2012-2016, se realizó un diagnóstico a partir del cual los servidores públicos manifestaron la existencia de nudos críticos en la gestión, así como la percepción de que el sistema que rige en el Minedu era burocrático, lento, poco proactivo y poco transparente para resolver las urgencias y necesidades de los usuarios. Dicha información fue uno de los insumos con los que se dio inicio a un proceso de reforma sustantiva en el Ministerio de Educación, a partir del cual se inició la implementación de políticas de reforma educativa, focalizando cuatro componentes: la calidad de los aprendizajes, la revaloración de la carrera docente, la implementación de infraestructura educativa y la modernización de la gestión.

El Ministerio de Educación, teniendo como marco la política de Modernización de la Gestión Pública (aprobada por R.M. N° 125-2013-PCM) asume el reto de implementar cambios a nivel de estructura, procesos y personas; se propone, asimismo, institucionalizar una política de desarrollo de capacidades orientada a la profesionalización de los servidores públicos del MINEDU para que, a través de sus desempeños, aporten a una gestión ágil, efectiva, inclusiva, transparente, garante de la unidad y promotora de la descentralización.

Precisamente el PDP 2013 plantea la realización del Programa "Gestión para la transformación de la educación" como segundo año consecutivo, dirigido a todos los servidores del Minedu, considerando el fortalecimiento de capacidades en los servidores, la mejora del clima laboral y la promoción de una nueva cultura que haga viable y sostenible la modernización de la gestión educativa. Sin embargo, el PDP necesitaba de herramientas que integraran el desarrollo efectivo de la política de desarrollo de capacidades, las cuales fueron elaboradas durante el 2012 y parte del 2013, a fin de que los programas y cursos tuvieran el soporte necesario para garantizar su efectividad. Estas herramientas fueron:

**Lineamientos para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades:** Permite brindar orientaciones generales para desarrollar estrategias y acciones de capacitación en el marco de la modernización de la gestión y de la reforma del servicio civil.

**Directiva de capacitación:** Documento que estableció los requisitos y procedimientos para la realización de acciones de capacitación.

**Marco de buen desempeño del servidor público en el Minedu:** Se inició la definición de dominios, competencias generales, criterios de desempeño y niveles de logro que todo servidor debería alcanzar en la institución y al cual las acciones de capacitación deberían contribuir.

Posteriormente, estas herramientas se integrarían con otras dos: Modelo de Gestión de la Capacitación y la Plataforma Virtual Haku Yachaq<sup>45</sup>, las cuales forman parte de la política actual de capacitación.

---

<sup>45</sup>Haku Yachaq: Este es el nombre de la plataforma virtual de capacitación, su significado es: Vamos a aprender. Haku Yachaq brinda el soporte tecnológico en el proceso de aprendizaje, gestión de las acciones y del ciclo de la capacitación. Se puede acceder en el siguiente enlace: <http://hakuyachaq.minedu.gob.pe/>

### 3. Justificación

El levantamiento de información realizado por la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, en talleres diagnósticos<sup>46</sup>, durante el año 2011, pudo identificar lo siguiente:

- Estancamiento en enfoques tradicionales de gestión, con una cultura de desconfianza y en consecuencia poca autocrítica, con una fuerte resistencia al cambio porque representaba salir de su zona de confort, habían sido absorbidos por el trabajo rutinario y la reflexión desde una mirada sistémica y estratégica no era fácil de encontrar.
- Los servidores tenían la auto-percepción de estar en un sistema burocrático, lento, poco proactivo y transparente para resolver las urgencias y necesidades de los usuarios, caracterización con la que coincidían los usuarios<sup>47</sup>.
- A nivel de oficinas no había un sistema de comunicación fluido, la información clave quedaba solamente en algunas personas o no eran canalizadas adecuadamente para asegurar alineamiento estratégico y clarificar objetivos y metas. Predominaba el trabajo en compartimientos sin comunicación, centrado en la tarea y no en la gestión estratégica. Incluso servidores de una misma dirección no se conocían.
- Al preguntar cuál era la visión del Ministerio de Educación, la mayoría no la conocía o tenía una vaga referencia sobre la misma, lo mismo sucedía con las políticas públicas que se gestionaban y los enfoques institucionales. Era evidente la necesidad de un plan de desarrollo de las personas.
- La formación de los servidores no venía siendo una política institucional, sino que estuvo marginada a la discrecionalidad de los mandos medios y las autoridades. Así, el único registro con el que se contaba permitió identificar que a finales del 2011, se había capacitado a 298 servidores, que sólo representaba el 11% de la población total de servidores públicos del Minedu.

Asimismo, un diagnóstico levantado el 2012 para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas 2013, reveló que dentro de los problemas que los servidores señalaban que afectaban su desempeño estaban el clima laboral (42%) y falta de comunicación (22%), entre otros.

Esta situación configuraba un panorama preocupante que no se resolvía únicamente con capacitación dirigida a cerrar las brechas en las capacidades existentes en el Ministerio, sino que requería trabajar en la reorganización del sector y en la apropiación de los ideales de la institución por parte de sus integrantes.

### 4. Enfoques que orientaron el desarrollo de la experiencia

#### Enfoque andragógico

La Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y aprendizaje de las personas adultas. Malcom Knowles (1913-1997), es considerado el padre de la educación de adultos; él introdujo la teoría de la Andragogía que luego oficialmente incorporó la Unesco. Este enfoque reconoce a los y las estudiantes como adultos capaces de responsabilizarse con el desarrollo de su propio aprendizaje, modificando el rol del o de la docente, procurando una relación horizontal, en la cual se encuentran docentes-facilitadores y estudiantes-adultos como agentes de un proceso humano. De este enfoque se desprenden principios orientadores tales como:

- Los adultos se motivan según sea el entorno de sus necesidades y/o centros de interés.
- El modo de aprendizaje adulto está centrado en la realidad, por lo que la educación se ha de construir no sobre temas, sino sobre situaciones.
- La experiencia es el factor más grande de aprendizaje, de ahí que analizarla y construir con ella el aprendizaje es fundamental.
- Los adultos aspiran a auto determinarse, por lo tanto las relaciones a establecer en el proceso han de ser comunicativas y bidireccionales.
- Las diferencias de personalidad se agrandan con la edad, por consiguiente hay que diferenciar los estilos, duración y ritmos de aprendizaje.

---

<sup>46</sup>En mayo del 2011, la Oficina General de Comunicación y Participación Social implementó 5 grupos focales con participantes de todas las áreas, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones de los trabajadores del Minedu respecto de los procesos de re-estructuración y la comunicación interna. Las conclusiones a las que llegaron fueron posteriormente reafirmadas a partir de los espacios de capacitación para servidores públicos implementados en el marco del PDP 2012 y 2013.

<sup>47</sup>Era posible encontrar directores o jefes con un liderazgo participativo y efectivo, así como grupos de trabajadores que mostraban una respuesta proactiva y comprometida, con una riqueza de conocimientos que no se estaba valorando ni capitalizando.

## Enfoque constructivista

Las personas, somos seres activos, en el afán de alcanzar conocimiento buscamos activamente información. En ese sentido, no conformamos masa acrítica per se cuándo nos acercamos a aprender, sino que más bien portamos una gama de saberes, destrezas, creencias y conceptos previos que influyen significativamente en cómo percibimos y conocemos la realidad y en cómo accedemos a nuevos conocimientos. De acuerdo al constructivismo social, cuyo precursor fue Lev Vygotsky (1896-1934), el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, entendiendo el medio como algo social y cultural. Así, el conocimiento se construye a partir del pensar e interpretar la información y/o experiencias de quienes participan de las mismas. Para que las personas asimilen los nuevos conceptos e información, es necesario incorporar –explicitar– sus comprensiones previas, de modo tal que integren efectivamente el nuevo conocimiento a su bagaje personal y aporten al bagaje colectivo.

## Enfoque de aprendizaje activo y participativo

Se trata de aportar al desarrollo de las habilidades que permitan a las personas reconocer cuándo entienden algo y cuándo necesitan información, tomando el mando de sus propios procesos de aprendizaje y puedan también transferir lo aprendido a nuevos escenarios. En particular en el caso del aprendizaje de adultos, esta propuesta de comprensión y de animación de los procesos de aprendizaje, contribuye a la autonomía en el aprender de las personas, comprometiéndolas como agentes activos en la gestión de sus conocimientos, permitiendo la comprensión de materias complejas articuladas estrechamente con la realidad y con su práctica.

Esta manera de entender el aprendizaje, supone pensar en formas nuevas de cómo enseñar, de pensar en lo que se enseña y de cómo evaluar lo que se aprende.

## 5. Objetivo de la Buena Práctica

Lograr servidores públicos del Minedu comprometidos con la visión institucional y su rol rector, que conozcan y compartan los fines de las políticas priorizadas, desarrollando prácticas y actitudes favorables con los objetivos y las líneas estratégicas.

## 6. Actores involucrados y roles desempeñados

- El equipo gestor de la experiencia estuvo conformado por 12 miembros de la Unidad de Capacitación en Gestión.
- La Ministra de Educación, tuvo un rol fundamental, ya que promovió la participación (formó parte del grupo de participantes en el primer taller).
- Todos los funcionarios y servidores del Minedu fueron participantes activos en el programa.

## 7. Capacidades que se buscan fortalecer

Las capacidades están formuladas como objetivos de aprendizaje en cada módulo, en el siguiente Cuadro.

Cuadro N° 2

Primer módulo: "Buen gobierno en Educación"	Segundo módulo: "Gestión de la Escuela que queremos"	Tercer módulo: "Clima y cultura Organizacional"
Conocen las nociones fundamentales que orientan y rigen el ejercicio del buen gobierno y el marco de políticas del Sector para comprometerse con la modernización del Minedu.	Conocen los procesos de la gestión orientada a resultados. Se identifican, argumentan, plantean acciones y se comprometen con ella para el logro de la transformación educativa.	Reconocen y articulan la persona, el equipo y la Institución como dimensiones integrales en la gestión que aporta a un clima laboral favorable, que les permita manejar conflictos y asumir actitud de cambio comprometida con la nueva cultura organizacional.

Asimismo, siendo la intención brindar información que permita alinear a los participantes hacia los objetivos estratégicos, sensibilizarlos y comprometerlos al cambio, se precisaron resultados esperados en cada módulo, en donde los participantes:

Cuadro N° 3

MODULO I	MODULO II	MODULO III
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen y analizan las nociones de gestión pública y de gestión pública en educación.</li> <li>• Identifican los enfoques optados por la actual gestión del Ministerio de Educación, y reflexionan sobre la pertinencia e importancia de las mismas.</li> <li>• Comprenden y asumen las definiciones, enfoques y principios que forman parte del buen gobierno.</li> <li>• Identifican los mecanismos de la transparencia y rendición de cuentas en educación, así como las normas que las regulan.</li> <li>• Analizan y asumen la importancia del control interno en el marco del buen gobierno en educación.</li> <li>• Contribuyen a la construcción del perfil deseado del servidor público en educación, desde una perspectiva ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizan el funcionamiento educativo, identifican el marco político y reconocen los fundamentos de la escuela que queremos.</li> <li>• Reconocen y fundamentan la orientación de una gestión por procesos orientada a resultados, e identifican los roles de los niveles de gobierno.</li> <li>• Identifican, sustentan y reconocen las líneas estratégicas de cambio para la escuela que queremos.</li> <li>• Ubican, analizan y asumen los cambios organizacionales claves en una gestión por procesos orientada a resultados para la escuela que queremos.</li> <li>• Formulan los retos, las prácticas y los indicadores claves de buen desempeño del servidor público en el proceso de cambio organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican aquellas percepciones y sentimientos que forman parte de la dinámica institucional del MINEDU.</li> <li>• Ubican la centralidad de la persona y de sus capacidades, en tanto sujeto esencial en las relaciones humanas.</li> <li>• Perciben, ordenan y analizan, a partir de sus vivencias, los elementos claves del clima laboral.</li> <li>• Identifican los nudos críticos de la socialización interpersonal y analizan los aspectos que generan un clima de conflicto.</li> <li>• Adquieren conciencia de la importancia y necesidad de asumir una actitud de cambio personal e interpersonal, en el logro de un mejor desempeño.</li> <li>• Internalizan los valores y prácticas claves, que le permitan asumir creativa y productivamente, el desarrollo de una cultura organizacional favorable.</li> </ul>

## 8. Proceso metodológico seguido

Para plasmar este modelo metodológico, el programa propuso el proceso de aprendizaje considerando los siguientes momentos:

- a. **Motivación:** A fin de generar un clima favorable al aprendizaje, se utilizaron dinámicas o técnicas para la integración entre los participantes, así como para la atención-concentración, a modo de despertar su interés por el tema objeto de estudio.
- b. **Recojo de saberes previos:** Se utilizaron dinámicas o técnicas que permitieron partir de experiencias y saberes previos, así como recoger las vivencias o emociones de las y los participantes asociadas a la temática que es objeto de estudio.
- c. **Construcción de nuevos saberes:** Partiendo de lo trabajado en el momento anterior, se promovió la adquisición de nuevos conocimientos a través de procesos de organización, análisis, conceptualización y síntesis de información.
- d. **Transferencia de lo aprendido:** Una vez terminado cada taller, las y los participantes, en grupos, resolvieron una tarea que supuso la aplicación de lo aprendido en su labor cotidiana. Para ello, se dispuso de cuatro semanas continuas. Durante este lapso, los participantes tuvieron a disposición el acompañamiento de los facilitadores.

La estrategia consideró un proceso gradual en diferentes niveles:

- En cuanto a los contenidos, ir del marco general a lo específico.
- En cuanto al desarrollo de la sesión, seguir la ruta establecida por lo momentos de aprendizaje señalados.
- En cuanto a la metodología, las dinámicas propuestas respetaron el nivel de confianza y apertura que se iba generando.
- De manera transversal, se apelaba al pensar y sentir, en el afán de promover compromisos y fortalecer su identificador con su rol de servidores públicos.
- Detalle de la secuencia metodológica:

Cuadro N° 4

SECUENCIA	MODALIDAD, TIEMPO Y ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
MÓDULO I	<p>Talleres presenciales:</p> <p>Cada taller comprende dos (2) jornadas de 8 horas académicas cada una, con un total de 16 horas de trabajo pedagógico.</p> <p>En cada taller se contará con 50 participantes, que a su vez serán distribuidos en un mínimo de tres grupos de trabajo.</p> <p>Se tiene prevista la realización de 30 talleres.</p>	<p>Trabajo expositivo, participativo y cooperativo entre los participantes.</p> <p>Los talleres son facilitados por expertos en los temas.</p> <p>Introducción y apropiación de los enfoques de la nueva gestión y prácticas de buen gobierno en educación.</p> <p>Material didáctico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Módulo de trabajo para facilitadores</li><li>• Módulo de trabajo para participantes</li></ul>
	<p>Trabajos de extensión:</p> <p>Aplicación de lo aprendido en el taller presencial durante el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Con una duración de cuatro (04) semanas continuas.</p>	<p>Trabajo de exclusiva responsabilidad del servidor capacitado. El compromiso asumido con las tareas se constituye en un componente esencial de su desempeño laboral.</p> <p>Acompañamiento virtual por los facilitadores.</p>

Cuadro N° 4

SECUENCIA	MODALIDAD, TIEMPO Y ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
MÓDULO II	<p>Talleres presenciales:</p> <p>Cada taller comprende dos (2) jornadas de 8 horas académicas cada una, con un total de 16 horas de trabajo pedagógico.</p> <p>En cada taller se contará con 50 participantes, que a su vez serán distribuidos en un mínimo de tres grupos de trabajo.</p> <p>Se tiene prevista la realización de 30 talleres.</p>	<p>Evaluación del primer trabajo de extensión.</p> <p>Trabajo expositivo, participativo y cooperativo entre los participantes.</p> <p>Los talleres son facilitados por expertos en los temas.</p> <p>Apropiación e interiorización de las políticas y los procesos claves priorizados en la actual gestión.</p> <p>Material didáctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de trabajo para facilitadores</li> <li>• Módulo de trabajo para participantes</li> </ul>
	<p>Trabajos de extensión:</p> <p>Aplicación de lo aprendido en el taller presencial durante el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Con una duración de cuatro (04) semanas continuas.</p>	<p>Trabajo de exclusiva responsabilidad del servidor capacitado. El compromiso asumido con las tareas se constituye en un componente esencial de su desempeño laboral.</p> <p>Acompañamiento por los facilitadores.</p>
MÓDULO III	<p>Talleres presenciales.</p> <p>Cada taller comprende dos (2) jornadas de 8 horas académicas cada una, con un total de 16 horas de trabajo pedagógico.</p> <p>En cada taller se contará con 50 participantes, que a su vez serán distribuidos en un mínimo de tres grupos de trabajo.</p> <p>Se tiene prevista la realización de 30 talleres.</p>	<p>Evaluación del segundo trabajo de extensión.</p> <p>Trabajo expositivo, participativo y cooperativo entre los participantes.</p> <p>Los talleres son facilitados por expertos en los temas.</p> <p>Se incide en el cambio de actitud de los participantes para su contribución a la transformación de la gestión educativa.</p> <p>Apropiación e interiorización de la importancia de la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión de conflictos para el adecuado aporte a la transformación educativa.</p> <p>Material didáctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de trabajo para facilitadores</li> <li>• Módulo de trabajo para participantes</li> </ul>

## 9. Resultados alcanzados

Cuadro N° 5

MODALIDAD	N° DE ACT	META PDP	INICIARON	PARTICIPARON Y APROBARON	MONTO TOTAL INVERTIDO
PRESENCIAL	10 EDICIONES (03) Módulos cada una	800	896	783	S/. 985,600.00

## **Sobre logros de aprendizaje:**

En las 10 ediciones realizadas, se pudo evidenciar una mejora de 4 puntos en logro de aprendizaje sobre los contenidos trabajados en el curso, en una escala de 0 a 20, es decir se apropiaron de los contenidos, logrando los resultados esperados.

Evaluación de satisfacción: Se utilizó una escala de 4 niveles: excelente, buena, regular y mala, sobre: i) objetivos, ii) contenidos, iii) metodología, iv) facilitación, v) participantes, vi) organización y vii) logística. En promedio general más del 80% de participantes se encontraban en el nivel de muy satisfecho con cada uno de los aspectos antes mencionados y sumando el nivel satisfecho se logró un 92%.

Lograron conocer los enfoques, principios de buen gobierno y ética pública, el marco institucional y de políticas del sector y el compromiso con la política de modernización y descentralización de la gestión educativa. Un llamado a continuar con estos programas fue realizado por los servidores participantes, quienes señalaron que les permitían actualización, flexibilización e integración. Una encuesta de cultura organizacional aplicada puso en evidencia conocer las propuestas de cambio en el Minedu.

## **II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica**

La experiencia es una buena práctica tanto por los enfoques que propone, como por la metodología que moviliza compromiso con el cambio. El uso de la metodología activa para el aprendizaje y la construcción de nuevo conocimiento a partir de la recuperación de los saberes previos, articulando la experiencia personal y colectiva, fue resaltado en las encuestas realizadas como parte de la evaluación del programa. Por otro lado, elabora instrumentos como la directiva de capacitación, lineamientos y metodología que permiten organizar e implementar acciones de capacitación, con un nivel de satisfacción del 92%.

Así mismo por su eficacia al lograrse los objetivos planteados de actualización de los conocimientos de los servidores con relación al rol rector del Minedu y las políticas públicas educativas en el sector educación; su sensibilización frente a las brechas educativas existentes, reconociendo la necesidad de transformar la gestión educativa, su ubicación en el marco político y estratégico del sector, así como claridad sobre los enfoques que deben tener en cuenta en su actuar, reconociéndose como pieza clave asumiendo compromisos de cambio.

En términos generales se puede decir que el curso contribuyó a la actualización de los conocimientos de los servidores con relación al rol rector del Minedu y las políticas públicas educativas en el sector educación. Se identificaron con las opciones de cambio planteadas en el marco de la modernización del sector, conocieron el código de ética y se reconocieron como pieza clave asumiendo compromisos de cambio.

### **11. Elementos de innovación presentes en la experiencia**

Uno de los aspectos innovadores y mejor valorados por los participantes fue la metodología, la cual alcanzó el 90% de aprobación. Para el desarrollo del programa se optó por una modalidad pedagógica eminentemente activa y operativa, implementada a través de "talleres educativos". Este modo de trabajo se sustenta en la idea de que el conocimiento no se descubre sino, más bien, se construye a partir del pensar e interpretar la información y/o experiencias de quienes participan del mismo, favoreciendo incluso el desarrollo de experiencias de aprendizaje colectivas conocidas como inter-aprendizaje, las cuales buscan generar procesos de discusión, reflexión y toma de decisiones, lo que da como resultado la generación de conocimiento compartido, tomando el entendimiento común de un grupo con respecto al contenido de un dominio específico.

### **12. Capacidad de réplica, transparencia y sostenibilidad**

El programa cuenta con guías detalladas que hacen sencillo aplicar la metodología. Por otro lado es sostenible y replicable para el sector, pues, después de ser sistematizada el 2012, ha sido extendida a los gobiernos regionales con igual éxito y su flexibilidad ha permitido que su metodología sea tomada en el programa de inducción. Así mismo es replicable en cualquier instancia de gestión pública ya que el alineamiento estratégico es una necesidad en cualquier espacio.



## Anexos

### Anexo N° 1

#### Documentos

1. Guía del facilitador - Módulo I: "Buen gobierno en educación"
2. Guía metodológica para facilitadores - Módulo II: "Gestión de la escuela que queremos"
3. Guía metodológica para facilitadores - Módulo III: "Clima laboral y cultura organizacional"
4. Programa Básico: Gestión para la transformación de la educación

Ver en:

<https://drive.google.com/a/inevaconsultores.org/folderview?id=OB6p6MWRuQrKFbThTQXVKT-3NaYUE&tusp=sharing#>





**Gobierno Regional de Lambayeque<sup>48</sup>.**  
**Gobierno Sub Nacional de Circunscripción Departamental**

**Buena Práctica**

Fortalecimiento de capacidades de servidores civiles para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

**Tipo de Buena Práctica**

Programa de Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento de servidores/as civiles para Implementar el Control Interno.

Mención Honrosa en Categoría B: Buenas Prácticas en Gestión Curricular de la Capacitación.

**Periodo en que se realizó la Buena Práctica:**

Inicio: Noviembre 2013 con la Suscripción del Acta de Compromiso de la Entidad para la Implementación del Sistema.

Conclusión: Por albergar el método de mejora continua la capacitación no concluye sino que el equipo de aplicación es sometido a renovación y actualización de conocimientos.

**Población objetivo:**

A nivel general es el ciudadano que reside en la circunscripción regional de Lambayeque en tanto la mejora en la calidad de los servicios brindados gracias a la aplicación del Control Interno le significará ser beneficiario de una correcta gestión de recursos públicos.

A nivel específico la práctica se concentra en los cuarenta servidores/as integrantes de un Equipo seleccionado y que son empoderados durante el desarrollo y continuidad de la misma.

<sup>48</sup>[www.regionlambayeque.gob.pe](http://www.regionlambayeque.gob.pe)

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

Para implementar el Sistema de Control Interno (SCI) en nuestra entidad, se elaboró un diagnóstico que determinó la carencia de recursos humanos capacitados para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Existe una Guía aprobada por la Contraloría General de la República (CGR) que propone la creación de Comités Estratégicos integrados por los Directivos Públicos, pero ellos no disponen de tiempo suficiente para cumplir tan importante encargo. Por otro lado, los equipos operativos, también contemplados en la misma Guía, estarían constituidos por servidores públicos pertenecientes a la cuarta o quinta línea de gestión sin conocimientos ni poder suficiente para desarrollar los procedimientos técnicos propios de la implementación del Sistema de Control Interno. Es por ello que la Alta Dirección del Gobierno Regional de Lambayeque autoriza al Comité Estratégico del CSI pre-conformado la realización de un Plan de Trabajo que encontrase una ruta de solución y garantizara el éxito del propósito.

En este, se señaló la necesidad de capacitar y empoderar a un grupo de servidores/as, seleccionados a partir de un perfil específico, para que pasaran a integrar el Equipo de Apoyo que actuaría como promotor efectivo del SCI, desarrollando una experiencia piloto para ver su eficacia. Se convalidó la fase inicial emitiendo una Resolución Ejecutiva Regional.

Es así que se consolidó un Equipo denominado Grupo Excelencia para el cual se diseñó un programa de actividades con una duración de dieciocho meses, al ritmo de un evento de dos días por cada mes y adicionando acciones de pasantía hacia entidades similares con la finalidad de agregar buenas prácticas halladas en el vecindario regional o en otras entidades de carácter público. El programa comprende formación de liderazgos, incidencia en políticas transversales de género, inclusión e igualdad de oportunidades y conocimiento y manejo de los sistemas administrativos y funcionales que rigen al Sector Público. Los primeros doce meses del proceso son de formación general. Al ingresar al mes trece el equipo se subdivide en sub-equipos de ocho personas cada uno para recibir capacitación más intensa en cinco sistemas claves en la gestión pública, como por ejemplo Abastecimiento, Inversión Pública; etc. Culminada esta fase se pasa a la constitución orgánica del Sistema de Control Interno a través del rediseño organizacional dispuesto por la nueva Ley del Servicio Civil y la cobertura de puestos específicos de trabajo. Sin embargo el proceso no concluye pues, al estar cimentado sobre el concepto de Mejora Continua, su estrategia es de actualización permanente para hacer que cada uno de los integrantes del Equipo renueve sus conocimientos y resulten aptos para su desempeño hasta el nivel de Gerentes Públicos. Al finalizar el proceso consolida una Incubadora de capacidades gerenciales gestada desde las propias canteras de las entidades regionales que adopten la práctica.

### 2. Antecedentes

La mayor preocupación que tiene el Estado Peruano es asegurar la confianza de la ciudadanía. Si bien la lucha contra la corrupción en el Perú es una propuesta ineludible ante la realidad apreciada, la metodología aplicada para ello no se orienta a la solución de su origen sino que se ha encasillado notoriamente en sus consecuencias. Mediante la Contraloría General de la República se determina a presuntos responsables de acciones ilegales y a través del Ministerio Público y del Poder Judicial se acusa y somete a jurisdicción a los implicados sea recurriendo al Proceso Administrativo Sancionador-PAS o mediante la acción civil y/o penal.

Sin embargo la corrupción ha ingresado a los sistemas administrativos del sector público, se transmite mediante ellos y aprovecha el desconocimiento normativo, las malas prácticas aprendidas y la distorsión remunerativa como excusa para justificarse. Por otro lado, el combate contra la corrupción no resulta efectivo si los actores responsables de la sanción no coordinan entre sí o se contradicen en sus decisiones. En ciertos casos la sanción en lo administrativo es refutada por la decisión de un Juzgado poco competente y queda la sensación de que el mal ejemplo es muy provechoso.

Estos factores han terminado configurando un sector público con graves deficiencias no habiendo existido una Escuela Pública para la formación de capacidades; no habiendo exigido talentos para el desempeño de los cargos directivos; como tampoco se remuneró adecuadamente a las personas bajo el pretexto de no generarle cargas excesivas al Presupuesto Nacional. Agravó el problema haber contratado a personas o tener a funcionarios nombrados sin el menor conocimiento de los procesos que se deben desarrollar en la gestión pública. El criterio de mejora continua a través del desarrollo de capacidades no estaba presente y un buen desempeño en su puesto de trabajo tampoco.

Todo este escenario, como antecedente, representa el ambiente crítico dentro del cual se aplicó la práctica propuesta. El factor que desencadena la reacción para buscar una solución coherente a estos problemas, es la aprobación de la Ley N° 28775, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que conceptúa al Control Interno como un ejercicio propio de la entidad para mejorar su servicio y que luego se refleja en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado.

Sin embargo, los términos de la ley aún no son comprendidos en su totalidad lo cual dificulta su aplicación; por ejemplo, la existencia de unidades orgánicas propias del Sistema generado por la Contraloría General de la República, que se instalan dentro de las entidades públicas y que son propiamente "Órganos de Control Institucional", terminan confundiendo con los "Órganos de Control Interno". Por ello no se reconoce si el Control Interno es un asunto de cada entidad o es un asunto de la Contraloría General de la República.

Asimismo luego de dada la Ley, en el año 2002, se difundió una atmósfera de dificultad como si dentro del Estado la implementación del Control Interno fuese un imposible. El propio Estado nacional retrajo la implementación y ahora, catorce años después y ante la gravedad de la situación y la necesidad de alcanzar metas de mejora comprometidas en Convenios Internacionales, se ha determinado en la Ley de Presupuesto del 2016 un plazo de 36 meses para que todas las Entidades Públicas implementen su sistema de control interno.

También los recursos que deberían sostener al Control Interno se confunden con los destinados al aporte institucional que por Ley se debe dar a la Contraloría General de la República para que pueda funcionar (Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República). Además, en su afán de cumplir con las exigencias de los órganos de la CGR, se impulsa la firma de actas de compromiso y la formación de Comités encargados de implementar el Sistema e incluyen estos actos como una exigencia "pesquisable" en las Auditorías Anuales de Cumplimiento.

En fin, el entorno es poco favorable para lograr el objetivo de mejorar la gestión pública pues se insiste en aplicar una metodología top down formando Comités desde arriba hacia abajo, a pesar de que se conoce a ciencia cierta las debilidades básicas que tiene la estructura laboral pública.

### **3. Justificación**

Advirtiendo el realismo de los antecedentes, nuestra práctica parte de dos fundamentos. El primero, que la constitución de Comités a nivel Estratégico, con encargos específicos y que requieren dedicación esmerada No Funciona y es que los directivos que tienen a su cargo la responsabilidad del manejo de Sistemas Administrativos como los del Planeamiento y Presupuesto, Administración y similares no cuentan con el tiempo libre necesario para dedicarse a la promoción del Control Interno y a la aplicación del diagnóstico imprescindible.

Por otra parte, la operatividad del Control Interno, entendido como un Control de Calidad en el manejo de la Cosa Pública requiere de la formación consciente y del conocimiento suficiente de políticas públicas, de sistemas administrativos y de normatividad funcional. Los actuales actores del Estado difícilmente podrían conducir ni promover con suficiencia un Sistema de Control Interno. Y aunque muchas entidades públicas intentan para ello cumplir con disposiciones nacionales que obligan a contar con Planes de Desarrollo de Personas para fortalecer capacidades, caemos en la inconsistencia de que estos documentos son elaborados bajo una mística errada y únicamente se trata de presentarlos al órgano supervisor dentro de los plazos establecidos, pero no cuentan con sustento presupuestal ni han variado la óptica y asumido la importancia que tiene el formar talentos para mejorar a la gestión pública.

Se hace por tanto necesaria e imprescindible una actividad generada por el propio Estado y que acompañe al proceso de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) sobre la base de logros conseguidos en base a personas capaces de promoverlo, dirigirlo y evaluarlo exitosamente. Esa actividad la denominamos Programa de Desarrollo de Capacidades y Empoderamiento para el Equipo Técnico de Apoyo a la Implementación del SCI y tiene la característica de ser un proceso continuo y abierto que se proyecta a la mejora sostenida de los procesos públicos.

#### **4. Enfoques que orientan el desarrollo de la experiencia**

Hemos asumido como primer enfoque que el desarrollo del Control Interno y la meta de insertar calidad en la gestión pública tiene un fuerte vínculo con los valores. Y nuestro Gobierno Regional, a través de Ordenanza Regional N° 002-2014 GR.LAMB, reconoció el valor de la mujer como la custodia de la reserva moral de Lambayeque. Ello nos llevó a realizar como inicio de la experiencia una selección de trabajadores/as conocidos por su perfil positivo de comportamiento en su desempeño dentro de la gestión regional dando prioridad a las mujeres que han mantenido una conducta permanente de disciplina y preocupación por la entidad a través de diversos actos pesquisados por un grupo monitor encargado del proceso de selección.

Otro enfoque importante es el de gestión pública descentralizada al contar con un sistema ideado e implementado a partir de las características de la institución y del diagnóstico realizado en la misma.

Un tercer enfoque es la necesidad de que el proceso de formación sea garantizado por los entes rectores de los Sistemas Administrativos del Estado. Ello porque en el mercado existen decenas de "emprendimientos" privados que quieren atender la necesidad de capacitación en el sector público, pero no aseguran que su enseñanza sea realmente adecuada y actualizada.

Además se aplica el enfoque pedagógico de Aprender Haciendo, en tanto los integrantes del equipo en formación se dedican a dar apoyo en procesos de mejora dentro de las unidades orgánicas en las que actualmente se desempeñan.

#### **5. Objetivo de la Buena Práctica**

##### **Objetivo General**

Contar con un Sistema de Control Interno eficiente y eficaz, a cargo de un equipo de servidoras/es plenamente capacitados y con liderazgo para constituirse en factores de calidad y promotores del control interno que brindará el soporte al Comité Estratégico del SCI.

##### **Objetivos específicos**

Generar un ambiente propicio de control con el propósito de adoptar medidas suficientes para la aplicación del Control Gerencial a partir de un adecuado y objetivo diagnóstico de riesgos.

Lograr una comunicación exitosa de las acciones necesarias para promover un proceso transparente y de mejora continua siguiendo el paso de los cambios en el ambiente externo a la gestión pública.

#### **6. Actores involucrados y roles desempeñados**

Los operadores acreditados de la práctica son los servidores/as convocados en base al proceso de selección realizado mediante la aplicación de los enfoques detallados anteriormente.

Luego contamos con los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado y el importante impulso de la Autoridad Nacional del Servicio Civil a través de su Presidencia Ejecutiva. Ellos constituyen la base formativa de la práctica.

La presidencia del Comité Estratégico para la Implementación del SCI, es la directora y evaluadora de la buena práctica. El Directorio de Gerentes Regionales de Lambayeque garantiza el compromiso político que habilita la ejecución de la buena práctica.

El soporte logístico se ha logrado gestionando la participación de la Cooperación Canadiense a través de Pro-Gobernabilidad. Aseguran el desarrollo de la práctica en las condiciones más adecuadas para la misma.

#### **7. Capacidades que se busca desarrollar o fortalecer**

El equipo capacitado ha desarrollado las capacidades de:

- Conocer a cabalidad y aplicar las políticas públicas en el nivel regional.
- Manejar adecuadamente y en forma transparente los Sistemas Administrativos y Funcionales.
- Ejercer un liderazgo en el Sistema de Control Interno.

## 8. Proceso metodológico seguido

Se constituyó primero un grupo GUÍA conformado por tres personas de una unidad orgánica, encargado de entrevistar y seleccionar a servidores/as y luego elevar propuestas a sus correspondientes directivos para su oficialización. Se definieron requisitos para obtener un equipo homogéneo, sostenible y fundado en valores. Hecha la convocatoria e identificados los participantes de la Entidad que recibirían el proceso de formación a nivel de unidades orgánicas sectoriales que constituyen un Gobierno Regional, se procedió a su oficialización mediante Resolución Ejecutiva Regional y luego desde la Presidencia del Comité Estratégico de Implementación del Sistema de Control Interno se coordinó con los entes rectores para diseñar un Programa de año y medio de actividades.

El Programa estuvo constituido por una etapa a nivel general, durante la cual todos los convocados reciben conocimientos y habilidades en las capacidades que se busca fortalecer. En esta etapa se ha coordinado con la Autoridad Nacional del Servicio Civil; la Contraloría General de la República; el Ministerio de Economía y Finanzas a través de CONECTAMEF; el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; el Ministerio de Justicia e Inclusión Social.

La metodología a emplear en todo el proceso es la llamada bottom up. Es decir, la buena práctica fortalece capacidades en las cuartas y quintas líneas de gestión buscando que en el curso del desarrollo del programa los talentos "empoderados" puedan acceder luego a puestos de comando estratégico dentro del escenario de aplicación de las nuevas normas que regulan al Servicio Civil Peruano.

Los integrantes del equipo en formación apoyan procesos de mejora dentro de las unidades orgánicas en las que actualmente se desempeñan.

Luego de culminada la etapa inicial, el equipo se divide en cinco sub-equipos especializados para recibir conocimientos a profundidad en los Sistemas más importantes y críticos de la Gestión Pública: Abastecimiento, Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico, Inversión Pública y Administración Financiera. Estos sub-equipos brindarán servicios de Auditoría de Prevención a las distintas unidades orgánicas que constituyen la Entidad Regional.

Finalmente, se ha asumido a la Mejora Continua como corolario pues el proceso no tiene un punto de término sino que responde a la actualización permanente de conocimientos y nuevos aprendizajes. Para ello la convocatoria es abierta hacia otras fuentes de conocimiento como la Escuela Nacional de Administración Pública; la Escuela Nacional de Control y el aporte de otras líneas de cooperación comprometidas con el desarrollo del Control Interno, como la Cooperación Suiza y la Cooperación Alemana-GIZ.

## 9. Resultados alcanzados

Siguiendo la ruta del objetivo se ha conformado un Equipo de Líderes que cuentan con habilidades para fundamentar su labor exponiendo con firmeza sus conocimientos aprendidos. El proceso requiere que los Cuarenta Integrantes puedan generar a su vez Cuarenta Comunidades de Réplica. La aplicación de la metodología Aprender Haciendo nos ha permitido que en tanto se desarrolla el proceso formativo los servidores/as seleccionados contribuyen a mejorar los procesos internos de contrataciones en la Entidad; de rediseño de instructivos y directivas para la adecuación de normas nacionales al entorno regional; también se ha difundido el proceso hacia otras entidades regionales, como el caso del Gobierno Regional de Piura y el Gobierno Regional de Lima lo que ha consolidado en pasantías realizadas desde y hacia el Gobierno Regional de Lambayeque para que se adopten estrategias similares. Se ha reforzado capacidades en la comunicación interna y se ha logrado una mejora en el proceso de integración sectorial hacia una única entidad regional articulando apropiadamente a los actores provenientes de las gerencias antiguamente dispersas.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

Tiene el propósito de fortalecer a la Descentralización desarrollando capacidades al interno del Gobierno Regional como sub nivel de gestión pública.

Cuenta con la participación de los actores públicos y privados que se complementan para el logro de un objetivo de mejora continua pues agrupa los esfuerzos de los órganos rectores y de la cooperación internacional como una plataforma única de trabajo y se aúna a la misma entidad regional.

Es pertinente porque se orienta a solucionar una demanda presente de calidad en el ejercicio de la gestión pública además de que cumple con exigencias legales que disponen la implementación del sistema de control interno.

Aplica el Factor Género, con énfasis en la mujer, para la promoción de Valores haciendo de ello una transversalidad que orienta todo el proceso de formación.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia

Es innovadora en tanto aplica una visión de abajo hacia arriba constituyendo un Equipo de apoyo al Sistema de Control Interno debidamente acreditado.

La selección de miembros del equipo en base a criterios de Género, Pro-actividad y Ética Pública.

La consolidación de un equipo proyectado a Entidad Única albergando a representantes sectoriales dispersos en el nivel regional.

La continuidad de los actores para garantizar una formación integral de los mismos.

La infraestructura adecuada y de calidad asegurada por la Cooperación para el desarrollo de las sesiones y talleres de trabajo.

La programación de visitas y/o pasantías de conocimiento para el aprendizaje y asimilación de buenas prácticas generadas en comunidades regionales similares.

### 12. Capacidad de réplica, transparencia y sostenibilidad

Conforme se ha indicado, los procedimientos diseñados para la práctica no son de alto costo y se desarrollan mediante pro-actividad y capacidad de gestión. Además por ser una "obligación con meta programada" en Ley de Presupuesto hace que la práctica sea obligatoria y sostenible.

La existencia de veintiséis comunidades organizacionales denominadas Gobiernos Regionales con característica corporativa y el hecho de que en todas ellas se repliquen problemas similares nos llevan a determinar que la socialización de la práctica es positiva. En tal sentido es replicable.

Los costos asumidos en su desarrollo están garantizados vía norma legal específica (Ley Anual de Presupuesto) y/o gestión ante la Cooperación Internacional y Entes Rectores del Sector Público. Además es un compromiso indefinido de retroalimentación y por tanto es sostenible.

## Anexos

### Anexo 1: Documentación

Ver los siguientes enlaces:

- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/17052016114331677525960.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/070420161156401656517452.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/070420161156551071778890.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/07042016115715389891625.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/240420161105331279929575.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/15052016130506954077031.pdf>
- <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/150520161659442058058389.pdf>
- [http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate\\_id=9713ADPORTAL&tgrup\\_id=971306ADPORTAL&pass=Mg==&pass=Mg==](http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/acceso-informacion?tinfo=A&cate_id=9713ADPORTAL&tgrup_id=971306ADPORTAL&pass=Mg==&pass=Mg==)

### Anexo 2: Registro Fotográfico







**Red de Salud Arequipa Caylloma<sup>49</sup>.  
Red Pública.**

**Buena Práctica**

Buena Práctica: Buenas Prácticas en Gestión de la Capacitación con Metodología Presencial – Aplicativa<sup>50</sup>.

**Tipo de Buena Práctica**

Metodología Presencial aplicativa por pares, implementada en el Diplomado Atención Integral en el Marco de la Atención Primaria de Salud.

Mención Honrosa en la Categoría C: Buenas Prácticas en Gestión Didáctica de la Capacitación.

**Periodo en que se realizó la Buena Práctica:**

23 de junio 2014 al 23 de febrero 2015. A partir de esa fecha se aplica esta metodología y se reporta mensualmente los productos obtenidos.

**Población objetivo:**

530 Profesionales y técnicos del sector salud.

<sup>49</sup>La Red de Salud Arequipa Caylloma es un órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Salud que ejerce su autoridad en el ámbito de su jurisdicción. Página web: [redperifericaaqp.gob.pe](http://redperifericaaqp.gob.pe)

<sup>50</sup>Funcionarias que desarrollaron la buena práctica: Julia Bernal y Norma Medina.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

### 1. Resumen

El Programa Nacional de Formación en Salud Familiar y Comunitaria (PROFAM), a través de la Diplomatura de Atención Integral en el Marco de la Atención Primaria de Salud, es una estrategia que ha sido implementada por el Ministerio de Salud (MINSA) en los Establecimientos de Salud del I Nivel de Atención, siendo nuestra Red de Salud Arequipa Caylloma seleccionada como uno de los pilotos a nivel nacional.

La Red de Salud Arequipa Caylloma es un órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Salud que ejerce su autoridad en el ámbito de su jurisdicción, tiene como misión lograr que toda la población asignada tenga acceso a los servicios de salud con calidad de acuerdo al nuevo modelo de atención integral de salud, para prevenir las enfermedades, proteger y recuperar la salud de la población en situaciones de emergencia y desastres y de esta manera apoyar a las comunidades e instituciones en la construcción de entornos saludables.

En la Red de Salud Arequipa Caylloma, se consideraron seis Microredes que son las siguientes:

- Microred de Salud Alto Selva Alegre
- Microred de Salud Yanahuara
- Microred de Salud 15 de Agosto
- Microred de Salud Víctor Raúl Hinojosa
- Microred de Salud Ampliación Paucarpata
- Microred de Salud Ciudad Blanca

Las Microredes de Salud son unidades orgánicas de línea que están a cargo de la mejora continua del desarrollo físico y social de toda la población en su ámbito geográfico y brindar la atención de salud en los centros poblados y en los establecimientos o locales asignados denominados Centros y Puestos de Salud. Una de sus tareas es lograr que la persona, la familia y la comunidad creen entornos saludables y desarrollen una cultura sanitaria basada en la familia como unidad básica de salud.

En el proceso de aplicación de la Buena Práctica, en el ámbito de intervención de la Red, se procedió a la selección de los tutores, con criterios académicos, dentro de los profesionales de la salud de cada Microred seleccionada, luego se procedió a su capacitación que fue desarrollada por el equipo técnico del MINSA con el material educativo que consta del Plan Curricular y cinco módulos, durante dos días.

Posteriormente, se realizó la inscripción de los servidores profesionales, técnicos y auxiliares asistenciales nombrados y contratados y se les entregó el material educativo impreso para el Diplomado. Una vez realizados estos pasos iniciales, se desarrollaron las clases presenciales en las seis microredes seleccionadas, que estuvieron a cargo de los tutores/as previamente capacitados.

**Cuadro N° 1**  
**Módulos y carga horaria**

MÓDULOS	CRÉDITOS ECTS	HORAS ACADÉMICAS
1. Características de la Población y sus Determinantes Económicos, Culturales y Sociales.	4	100
2. Participación Comunitaria, Social y Ciudadana.	4	100
3. Organización y Gestión de los Servicios para el Trabajo Intramural y Extramural.	4	100
4. Atención Integral de Salud a la Familia.	4	100
5. Atención Integral de Salud a la Persona I y II	8	200
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>600</b>

El detalle de los módulos y sus unidades se muestra a continuación:

**MÓDULO I:**

**Unidad 1:** Características Territoriales y Demográficas.

**Unidad 2:** Determinantes Económicos, se dio inicio con el desarrollo de los temas a cargo de los tutores, con excelente calidad de disertación y entendimiento por los asistentes al diplomado, entregándose para ello una matriz y actuando como facilitadores los tutores.

**Unidad 3:** Determinantes Culturales, se dio a conocer la importancia de los temas a desarrollar.

**Unidad 4:** Determinantes Sociales, identificación de actores institucionales sobre el modelo de abordaje de promoción de la salud y el abordaje comunitario.

**Unidad 5:** Determinantes Sociales, identificación de representantes de la Comunidad. Mesa Redonda con la participación de representantes de la Comunidad, donde se informó de los proyectos que han desarrollado y las perspectivas de trabajo a futuro en forma coordinada con el sector salud.

La estrategia metodológica diseñada para cada módulo ha sido de cinco semanas semipresenciales, aplicando la enseñanza aprendizaje para adultos, promoviendo la autonomía y el pensamiento reflexivo-crítico del participante, proceso de construcción y reconstrucción cognitiva y afectiva que realiza el que aprende, cada participante analiza, evalúa las determinantes de la salud de su población asignada según sector territorial.

## MÓDULO I:

### FASES:

#### Fase Presencial:

Conocer, a través de los tutores/as, conceptos generales y específicos y desarrollar actividades de análisis y reflexión sobre propuestas de mejora dirigidas a la población que está bajo su responsabilidad. Los profesionales participantes deben luego organizar de manera dosificada los contenidos recibidos por los tutores, los cuales serán desarrollados con el personal técnico y auxiliar asistencial de su establecimiento/microred utilizando técnicas didácticas diversas.

#### Fase de Aplicaciones:

Culminar el desarrollo de la propuesta de mejora del servicio, teniendo en cuenta el producto definido para cada módulo, considerando al equipo multidisciplinario, precisando los roles según perfiles.

El tutor/a realiza un acompañamiento de las actividades desarrolladas en esta fase y evalúa in situ la aplicación de la propuesta de mejora desarrollada durante la fase presencial y de aplicaciones. Asimismo, el participante tiene la oportunidad de realizar consultas y dialogar con el tutor, recibiendo asistencia y retroalimentación de manera directa.

## METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Las actividades de enseñanza aprendizaje se han diseñado y programado de acuerdo a los contenidos y productos de cada módulo. Al iniciar la diplomatura los participantes contaron con un material de estudio y lecturas complementarias que se desarrollan a través de:

#### Sesiones de aprendizaje:

- Espacios de intercambio libre entre los participantes y el tutor en tiempo real a través del proceso de capacitación que lee, elabora y ejecuta lo propuesto en el aula virtual (herramienta Elluminate Live<sup>51</sup>).
- Foros de discusión: Espacios de intercambio de ideas, discusión y análisis obligatorios entre los participantes y los tutores, a partir de preguntas motivadoras.
- Controles de lectura.
- Análisis de casos.

Trabajos aplicativos (productos): Actividad que constituye una oportunidad de intercambio de ideas y experiencias, que exige la integración y adecuación de los conocimientos a la realidad en que laboran los participantes.

## SISTEMA DE TUTORÍA

Los tutores serán los responsables de orientar respecto a los contenidos de los módulos y al desarrollo de las actividades previstas, haciendo seguimiento continuo a los logros y dificultades presentadas por los participantes en el proceso de aprendizaje, así como resolviendo las dudas o inquietudes académicas. Dos tipos de tutorías:

- Tutoría de profesionales y técnicos/auxiliares y
- Función de tutoría complementaria de los profesionales a los técnicos/auxiliares.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se trata de un sistema de evaluación continuo, con retroalimentación, de manera que los participantes puedan afianzar sus conocimientos y los apliquen mediante los productos programados en el curso.

---

<sup>51</sup>Elluminate Live es una herramienta de entorno virtual síncrono que optimiza la experiencia de aprendizaje a distancia. Esta herramienta habilita la comunicación entre pares, colaboración y educación que transforma por completo la enseñanza y aprendizaje mediante la computadora.

Cuadro N° 2

MÓDULOS	PONDERACION (%)
• Asistencia y puntualidad.	10
• Actividades de la fase presencial	20
• Actividades de la fase de aplicaciones	20
• Producto(s) de cada módulo	50
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Como conclusiones podemos reportar las siguientes:

1. El Diplomado PROFAM se desarrolló de acuerdo a lo programado con mucho éxito.
2. Despertó gran expectativa entre los trabajadores, a tal punto que todos siguen participando activamente en sus actividades cotidianas.
3. El producto de los trabajos realizados sirvió para mejorar el trabajo preventivo promocional, de hecho ya se nota el cambio de actitud positiva de los trabajadores.
4. Finalmente, consideramos que a través de esta metodología se lograrán los objetivos sanitarios propuestos en la población asignada.

## 2. Antecedentes

Los recursos humanos son un capital muy valioso, capaces de innovar y revolucionar los procesos del trabajo en salud, llevando a que sea necesario reclutar y mantener a los mejores trabajadores en la organización, dando el máximo de sí, con una actitud positiva y alto nivel de satisfacción laboral. En la Atención Primaria de Salud, cambian los paradigmas del modelo biomédico, por ello se planteó el Curso Salud Familiar y Comunitaria (PROFAM) que es una estrategia de desarrollo de competencias en servicio, dirigida al personal de la salud del primer nivel de atención.

Los enunciados de cada modulo cumplen la función de precisar los marcos de referencia teóricos, apoyados en la pedagogía, para situar percepciones concretas en la propuesta de intervención educativa (como se evidencia en la malla curricular) y de orientar la práctica educativa de los tutores, ejecutores y beneficiarios de la Diplomatura.

Nuestra experiencia se encuentra dentro del nivel operativo de la gestión de la capacitación, el curso forma parte de la gestión didáctica.

El diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje por cada sesión educativa y la evaluación contribuye en que nuestra institución pueda retroalimentarse y aprovechar los datos y productos obtenidos para la mejora continua de la oferta de capacitación, dentro del contexto de un programa de capacitación.

## 3. Justificación

Uno de los retos de la reforma del sector salud es avanzar hacia la cobertura universal en salud organizando un Sistema Nacional de Salud al servicio de ciudadanos que ejercen su derecho a la salud, para ello es fundamental cerrar las brechas cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos.

**Justificación Social:** Uno de los puntos de partida de la presente experiencia de capacitación fue demostrar que con un programa de capacitación con la metodología propuesta en cada uno de los módulos, se contribuiría a la transformación de los servicios del primer nivel de atención mediante su reorientación hacia la Atención Primaria de Salud para que la población pueda ejercer plenamente su derecho a la salud.

**Justificación Profesional:** Nuestra experiencia de gestión didáctica contribuye a fortalecer y desarrollar las capacidades del personal de salud del primer nivel de atención para la atención integral e integrada de la persona, la familia y la comunidad. Se eligió esta metodología ya que el conocimiento obtenido en este curso permitirá tomar acciones para un mejor desempeño de los trabajadores en la práctica diaria.

#### **4. Enfoques que Orientan el Desarrollo de la Experiencia**

Nuestra experiencia promueve la participación ciudadana propiciando la inclusión social. Promueve un enfoque de derechos a partir de la identidad y la identificación con los servicios de salud, articulando acciones institucionales e intersectoriales con los grupos organizados e instituciones locales y regionales.

Aplica un enfoque intercultural al promover prácticas y entornos saludables conforme a las necesidades de las organizaciones e instituciones.

Otro enfoque es a la atención integral de salud a la persona, a su familia y a la comunidad, apoyándose en fuentes de información como datos del análisis situacional de salud.

#### **5. Objetivo general**

Contar con un personal de salud del primer nivel de atención capacitado en conceptos, instrumentos y metodología activa, participativa para nuevas prácticas de atención en salud, con énfasis en promoción y prevención, para la atención integral e integrada de la persona, la familia y la comunidad.

#### **6. Actores Involucrados y Roles Desempeñados**

Esta experiencia solo pudo ser alcanzada con la presencia de profesionales calificados formados para tal fin. Los actores han sido:

- Coordinadores: Jefes de las seis Microredes de salud seleccionadas como pilotos.
- Tutores: Profesionales de la salud con especialidad, maestrías, doctorados, en Salud Familiar y Salud Pública, seleccionados y capacitados para actuar como capacitadores.
- Sectoristas: todos los servidores del sector salud de cada establecimiento seleccionado que aplican la metodología.
- Acreditador: participa la Universidad Católica Santa María de Arequipa en la certificación de la Diplomatura PROFAM, previo convenio específico suscrito entre ambas entidades (Red de Salud Arequipa Caylloma y la Universidad Santa María- U.C.S.M.).

#### **7. Capacidades que se Busca Desarrollar o Fortalecer**

El público meta ha desarrollado las siguientes capacidades:

- Han desarrollado habilidades metodológicas de enseñanza y aprendizaje para la aplicación de intervenciones extramurales.
- Aplican mecanismos activos de participación de la familia y la comunidad.
- Promueven los cambios de actitudes para el trabajo en equipo y compromiso con la salud de la población a cargo, en el ámbito territorial local.

#### **8. Proceso Metodológico Seguido**

Se utilizó una metodología activa, participativa, objetiva en donde el centro del estudio es el participante, a quien se le motivó constantemente para que se desempeñe con autonomía, distribución adecuada de sus tiempos y con un fuerte valor al compromiso con su propio aprendizaje. El desarrollo de los contenidos se realizó a través del aprendizaje de adultos o andragogía y el constructivismo, que implica generar conocimiento a partir de la propia realidad de los participantes, de forma que su ventaja es la de fijar conocimientos que son de directa aplicación para el quehacer diario. Se fomenta el aprendizaje colaborativo para que el participante desarrolle habilidades

individuales y grupales a partir de la discusión con sus compañeros al momento de investigar nuevos conceptos e ideas. Es fundamental que el participante desarrolle la capacidad de organizar su tiempo de estudio.

La metodología seguida en el curso fue la siguiente:

- Acompañamiento del tutor/a: Diario durante las 30 semanas de duración del curso.
- Sesiones presenciales obligatorias: dos días por semana (ocho horas para profesionales y cuatro horas para técnicos y auxiliares).
- Capacitación en servicio: cuatro días por semana (diez horas).

La metodología seguida en el curso fue la siguiente:

Semana introductoria para iniciar cada módulo

- Presentación del módulo.
- Presentación de la Línea de Base.
- Taller de orientación a tutores.
- Ajustes a la malla curricular y ajustes metodológicos de acuerdo a la realidad.

Estructura propuesta para cada unidad

- Introducción. Justificación e importancia.
- Objetivos.
- Contenido temático. Desarrollo de los temas.
- Bibliografía.

## 9. Resultados Alcanzados

Cuadro N° 3

DISTRITOS	AREA TERRITORIAL DE APLICACIÓN	POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LA BUENA PRACTICA (BP)	TUTORES CAPACITADORES	SECTORISTAS
1	MICRORED DE SALUD ALTO SELVA ALEGRE	83,314	7	116
2	MICRORED DE SALUD YANAHUARA	44,528	5	58
3	MICRORED DE SALUD CIUDAD BLANCA	33,042	7	95
4	MICRORED DE SALUD V.R. HINOJOSA	77,551	8	81
5	MICRORED DE SALUD A. PAUCARPATA	47,918	7	73
6	MICRORED DE SALUD 15 DE AGOSTO	45,161	6	67
	<b>TOTAL</b>	<b>331,514</b>	<b>40</b>	<b>490</b>

Los resultados alcanzados en un corto plazo son:

- 100% de los establecimientos pilotos seleccionados cuentan con un diagnóstico basal de determinantes de la salud para mejorar la calidad de atención de los beneficiarios de la comunidad.
- 90% de los servidores de salud de las seis Microredes culminaron exitosamente la Diplomatura, los cuales son acreditados por la Universidad Católica Santa María.
- 100% de establecimientos de salud se encuentran sectorizados y asignados a un equipo de servidores de salud.

## II. AUTOVALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 10. Razones que ubican a la experiencia como una buena práctica

**PERTINENCIA.** Nuestra experiencia es un programa de capacitación de Gestión Pública Descentralizada y comprende a toda la Región Arequipa, está directamente diseñada para analizar, identificar y establecer las determinantes de la salud de nuestra región, a través de la sectorización territorial en la que todos los trabajadores de salud intervienen, interactúan para beneficiar al 100% de nuestra población.

**EFICACIA.** En cada uno de los módulos didácticos se establecieron objetivos estratégicos basados en competencias los cuales eran contenidos sumativos y funcionaban como prerrequisitos para el siguiente módulo, logrando así los resultados esperados. Se logró el 100 % de objetivos en el tiempo previsto.

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA.** La Buena Práctica se desarrolla en el marco de un enfoque territorial. La Buena Práctica responde a necesidades y problemas de la gestión pública descentralizada. Los enfoques orientadores, objetivos y contenidos se orientan a fortalecer capacidades de gestión necesarias para un ejercicio descentralizado.

**INCORPORACIÓN DE ENFOQUES TRANSVERSALES.** Básicamente nuestro modelo trabaja los enfoques del nuevo modelo de abordaje de la promoción de la salud.

Se evidencia la aplicación transversal del enfoque de género y el enfoque de interculturalidad como se aprecia en los contenidos de cada uno de los módulos aplicados.

### 11. Elementos de innovación presentes en la experiencia:

En nuestra experiencia utilizamos la andragogía de pares y en el proceso enseñanza aprendizaje nos basamos en tutores (pares) seleccionados para mejorar el proceso de la gestión en la educación, lo que nos permitió evitar la contratación de docentes externos que elevarían el presupuesto.

Por otro lado, gracias a la presencia de capacidades locales en nuestros establecimientos de salud, contamos con profesionales con experiencia de docencia y grados de magister, doctor y post doctoral.

### 12. Capacidad de Réplica, Transferencia y Sostenibilidad

**SOSTENIBILIDAD.** Nuestra experiencia tiene una estructura organizativa por fases en la que su aplicación y réplica puede ser aplicable en todo el país, puesto que el análisis y diagnóstico de las determinantes de la salud son para cada una de las zonas territoriales en la que se trabaja. Desde que se terminó con el curso hasta la actualidad se siguen informando las actividades del curso PROFAM, válido para la productividad de cada uno de los trabajadores de salud y es valorado para la evaluación de desempeño laboral actual.

**RÉPLICA.** Nuestra BP es flexible y se adapta al territorio, al tiempo y disponibilidad de los recursos humanos y el fin último cubre las expectativas que están diseñadas para resolver y poder atender las necesidades encontradas en cada establecimiento de salud donde se aplican los módulos. Este curso fortalece la función laboral y nos ha dotado de herramientas e instrumentos de aplicación en el quehacer diario lo que nos permite un mejor desempeño y una metodología activa que ha contribuido a mejorar las capacidades y competencias profesionales para el trabajo como proveedores de salud de la comunidad, para mejorar el potencial humano en el sector salud.



## Anexos

### Anexo N° 1

#### Documentos

1. Plan Curricular
2. Módulos de Aprendizaje
3. Material de apoyo en el proceso educativo
4. Exámenes de evaluación de aprendizajes

Ver en el siguiente link: [redperifericaaqp.gob.pe](http://redperifericaaqp.gob.pe)

### Anexo N° 2

#### Evidencias

1. Relación de Equipo Organizador- gestores, docentes-tutores y sectoristas según instituciones participantes.
2. Módulos:
  - Productos obtenidos según malla curricular para cada uno de los módulos (evidencias físicas, fotográficas).
  - Evidencias modulares y diagnósticos distritales.
  - Mapas de sectorización territorial de los seis establecimientos pilotos participantes.
  - Informes de cada uno de los participantes integrantes de los sectores territoriales.
  - Las pruebas escritas de las evaluaciones.
3. Fotografías y libros de actas de acuerdo a cada realidad territorial.
4. Relación oficial aprobada del Diplomado.
5. Evaluación tomada por la U.C.S.M. para darle oficialidad al curso.

Ver en el siguiente link: [redperifericaaqp.gob.pe](http://redperifericaaqp.gob.pe)

