

Guía para la asistencia técnica para el cumplimiento de Metas

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal



Programa de Incentivos a la
Mejora de la Gestión Municipal



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Guía

para la asistencia técnica
para el cumplimiento
de Metas

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

**GUÍA PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS
PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Proyecto: “Fortalecimiento del Sistema Nacional Presupuestario en los tres niveles de gobierno” - II Etapa

Ministerio de Economía y Finanzas

Jirón Junín 319, Cercado de Lima, Lima, Perú
www.mef.gob.pe

Programa de Cooperación al Desarrollo Económico de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza - SECO

Avenida Salaverry 3240, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (511) 264-0305
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco-cooperation.admin.ch

**Cooperación Alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)**

Avenida Los Incas 172, piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú
www.buenagobernanza.org.pe

Responsables:

De la contribución MEF:

Rodolfo Acuña, Director General de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF)

De la contribución Cooperación Suiza – SECO:

Martin Peter, Director de la Cooperación Suiza - SECO en Perú

De la contribución Cooperación Alemana:

Hartmut Paulsen, Director del Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Elaboración de contenidos:

Valia Herrera, Consultora del Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Coordinación, supervisión y edición de contenidos:

Dirección General de Presupuesto Público (DGPP – MEF)
Programa Reforma del Estado orientada a la Ciudadanía (Buena Gobernanza)

Diseño, diagramación e impresión:

Neva Studio SAC. Calle Tomás Ramsey 762, Magdalena del Mar, Lima, Perú

Tiraje:

600 ejemplares. 1era. Edición. Lima, Perú, Octubre 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-12709

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú
Prolongación Arenales 801, Miraflores, Lima, Perú

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

PRESENTACIÓN

El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de su gestión.

El PI ha considerado, desde su creación, la necesidad de contar con un componente de asistencia técnica que acompañe su implementación a nivel local. Es así que la Ley N° 29332 Ley que crea el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y modificatorias, en su numeral 1.5, establece el compromiso, por parte de las entidades públicas responsables de meta, de implementar un “Programa de Asistencia Técnica” para el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades. Este Programa es importante porque contribuye a que los servidores municipales puedan cumplir las metas establecidas en el marco del PI, además de promover el trabajo articulado con las entidades públicas del nivel nacional.

En este contexto, habiéndose identificado la importancia de la asistencia técnica en las municipalidades y luego de reflexionar sobre el trabajo realizado los últimos años, se ha elaborado la presente guía con el objetivo de fortalecer y facilitar a las entidades responsables de meta el desarrollo de las diversas modalidades de asistencia técnica requeridas para el correcto cumplimiento de metas del PI.

Dirección General de Presupuesto Público
Ministerio de Economía y Finanzas

INTRODUCCIÓN

La presente guía se divide en cuatro capítulos. Los dos primeros capítulos tienen como objetivo que los funcionarios de las entidades responsables de meta adquieran las bases conceptuales tanto de la asistencia técnica (capítulo 1) como del proceso de capacitación y aprendizaje (capítulo 2). El capítulo 1 busca responder a preguntas como ¿qué es la asistencia técnica?; ¿cuál es su importancia?; ¿cómo se lleva a cabo?; ¿qué actores intervienen?; entre otras. El capítulo 2, por su parte, se centra en responder a preguntas relacionadas con el proceso de aprendizaje, como son: ¿qué etapas tomar en cuenta en un proceso de capacitación?; ¿qué son y cómo definir los objetivos de desempeño y los objetivos de aprendizaje?; ¿cómo seleccionar los contenidos?; ¿qué recursos metodológicos son los idóneos para el desarrollo de los contenidos seleccionados?; ¿cómo evaluar el logro de objetivos de aprendizaje?; entre otros.

Los capítulos 3 y 4 tienen como objetivo presentar las pautas para el desarrollo de dos insumos necesarios en la asistencia técnica: el Plan de asistencia técnica (capítulo 3) y la Guía para el cumplimiento de metas (capítulo 4). En el capítulo 3, se describe, paso a paso, el llenado del Plan de asistencia técnica con ejemplos que faciliten la comprensión del mismo. El capítulo 4 presenta, también, un paso a paso sobre la forma de desarrollar la Guía para el cumplimiento de metas y brinda recomendaciones en cada fase de elaboración de la misma.

Esta Guía busca orientar a las entidades responsables de meta a que continúen mejorando el trabajo realizado a nivel de asistencia técnica para el cumplimiento de metas del PI.

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I	
Bases conceptuales de la asistencia técnica en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal	
1. Asistencia técnica	9
2. Importancia de la asistencia técnica	9
3. El proceso de la asistencia técnica	10
3.1 Planificación de los compromisos de asistencia técnica asumidos	10
3.2 Desarrollo de las acciones de asistencia técnica	12
3.3 Evaluación de la asistencia técnica.	12
4. Modalidades de asistencia técnica	13
4.1 Materiales educativos	13
4.2 Asesoría	17
4.3 Capacitación	20
5. Actores que participan en la asistencia técnica y sus responsabilidades	29
6. Recomendaciones Finales	32
Capítulo II	
Conceptos básicos sobre el proceso de capacitación y aprendizaje	
1. Grupo objetivo de la asistencia técnica y características	33
2. Los objetivos de desempeño	35
3. Los objetivos de aprendizaje	36
4. Modalidad de asistencia técnica y contenidos	38
4.1 Selección de la modalidad de asistencia técnica	38
4.2 Selección de contenidos	39
5. Recursos metodológicos para desarrollar los contenidos de la modalidad capacitación presencial	40

5.1 Recursos metodológicos	40
5.2 Fases del aprendizaje	42
6. Evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje	43
6.1 Los niveles de evaluación	43
6.2 La evaluación del nivel de reacción	44
6.3 La evaluación del nivel de aprendizaje	45
6.3.1 Tener claro el objetivo de aprendizaje	45
6.3.2 Definir los criterios de evaluación	46
6.3.3 Seleccionar los instrumentos de evaluación	46

Capítulo III

Plan de asistencia técnica en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1. Consideraciones para el diseño del Plan de asistencia técnica	47
1.1 Identificación de necesidades de asistencia técnica	47
1.2 Resultados esperados	48
2. Identificación de necesidades de asistencia técnica	48
3. Resultados esperados	49
3.1 Datos Generales	49
3.2 Conformación del equipo técnico a cargo de la asistencia técnica	51
3.3 Diseño de la asistencia técnica	52
3.3.1 Resultado que se espera alcanzar con la meta	52
3.3.2 Objetivos de desempeño y Objetivos de aprendizaje	53
3.3.3 Modalidad de asistencia técnica y contenidos	57
3.3.4 Recursos metodológicos para desarrollar los contenidos de la modalidad capacitación presencial	61
3.3.5 Evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje	63
3.4 Implementación de la asistencia técnica	65
3.4.1 Descripción de cada modalidad de asistencia técnica	65

A.	Asesoría	65
B.	Materiales educativos	67
C.	Capacitación	68
3.4.2	Cronograma de asistencia técnica	69
A.	Cronograma: materiales educativos	69
B.	Cronograma: capacitación	71
3.4.3	Presupuesto de asistencia técnica	72

Capítulo IV

Guía metodológica para la elaboración de guías para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1.	Fase preparatoria	75
1.1	Conformación del equipo de trabajo	75
1.2	Funciones del equipo de trabajo	76
1.3	Cronograma de trabajo	76
2.	Fase de desarrollo	77
2.1	Portada	78
2.2	Página legal	80
2.3	Página de guarda inicial	81
2.4	Página de título	81
2.5	Presentación	82
2.6	Índice	83
2.7	Aspectos generales	83
2.8	Desarrollo de actividades para cumplir la meta	87
2.9	Directorio	90
2.10	Anexos	91
2.11	Siglas	92
2.12	Glosario	92
3.	Fase final	93
3.1	Validación de la Guía	93

3.2 Revisión y corrección de la Guía	93
3.3 Publicación de la Guía	93
4. Recomendaciones para redactar la Guía	95
4.1 Títulos y subtítulos	96
4.2 Viudas y huérfanas	96
4.3 Justificación	96
4.4 Interlineado	96
4.5 Fuentes	96
4.6 Márgenes	97
4.7 Numeración de las páginas	98
4.8 Tablas y figuras	99
4.9 Notas al pie	101
Anexos	
Anexo N° 1. Formato Plan de asistencia técnica	103
Anexo N° 2. Modelo de programa de capacitación general	110
Anexo N° 3. Modelo de programa de capacitación específico	111
Anexo N° 4. Lista de chequeo de requerimientos logísticos para la capacitación	112
Anexo N° 5. Registro de asistencia a la capacitación	113

Capítulo I

Bases conceptuales de la asistencia técnica en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1. Asistencia técnica

Para comprender qué es la asistencia técnica en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI), es necesario ubicar este concepto en dicho programa.

Durante la operatividad del PI, de manera permanente y a lo largo de todo el proceso, el equipo del PI brinda acompañamiento a las entidades responsables de meta para cumplir con los compromisos asumidos en el marco del referido Programa.

Por lo tanto, una vez que se ha diseñado la meta, elaborado el instructivo y aprobado mediante Resolución Directoral, comienza la etapa de implementación de la asistencia técnica.

En consecuencia, se entiende por asistencia técnica (AT) en el marco del PI a la asesoría técnica (conocimiento técnico y experiencia práctica) y soporte que brindará la entidad pública responsable de meta a las municipalidades para orientar el cumplimiento de las metas establecidas en el PI.

2. Importancia de la asistencia técnica

La AT, en el marco del PI, se plantea como una importante herramienta de gestión orientada a aportar al fortalecimiento de capacidades técnicas y al desarrollo de habilidades de los servidores municipales, que impulsen una mayor articulación de las acciones del nivel nacional y local para el cumplimiento de metas del PI y, con ello, la obtención de los resultados que espera la ciudadanía.

1 En adelante PI.

2 En adelante AT.

Por ello, es de suma relevancia contar con procesos de AT sólidos que no solo aseguren el cumplimiento de metas y objetivos del PI, sino que puedan aportar a la construcción del conocimiento que genere cambios de comportamiento en la organización, con el fin de responder a los retos y a las demandas de la ciudadanía.

3. El proceso de la asistencia técnica

El proceso de AT está conformado por las siguientes etapas:

Gráfico N° 1. Etapas de la asistencia técnica



A continuación, se describe cada una de estas etapas:

3.1 Planificación de los compromisos de asistencia técnica asumidos

Al momento de presentar una propuesta de meta, la entidad pública proponente de meta precisa cuáles serán los compromisos de AT que asumirá a fin de acompañar a las municipalidades en las acciones para el cumplimiento de la meta (Ver documento “Pautas para la presentación de propuestas de metas” de la DGPP-MEF).

Por lo tanto, una vez aprobada la meta y como parte de los compromisos del sector, la entidad pública responsable de meta deberá elaborar su *Plan de asistencia técnica* el cual detallará la forma en que se brindará la AT a las municipalidades para el cumplimiento de la meta.

El Plan de AT deberá considerar los siguientes aspectos:

³ En adelante Plan de AT.

a. Conformación del equipo técnico a cargo de la asistencia técnica

La implementación del proceso de AT requiere del trabajo coordinado de un equipo de servidores técnicos de la entidad pública responsable de meta, la misma que designará, mediante un memorándum interno u otro medio, a uno o más servidores, quienes tendrán la responsabilidad de definir, organizar e implementar el Plan de AT para el cumplimiento de meta. Ello no implica necesariamente que el o los servidores ejerzan, exclusivamente, estas responsabilidades, pero sí pretende asegurar que un equipo técnico de la entidad pública responsable de meta asuma la AT a cabalidad.

La definición del número de servidores de las entidades responsables de meta, que conformen el equipo técnico a cargo de la AT, dependerá del tipo de municipalidad al que se dirija la meta.

El equipo técnico a cargo de la AT realizará los siguientes encargos:

- › **Coordinación del equipo.** Un servidor debe ejercer la responsabilidad de coordinar al equipo técnico a cargo de la AT, de modo tal que se pueda cumplir, adecuadamente, con el proceso de AT establecido para cada meta del PI y será, también, el responsable de informar sobre los avances en el cumplimiento del Plan de AT en la entidad pública responsable de meta.
- › **Acciones vinculadas a los materiales educativos.** El equipo técnico a cargo de la AT debe diseñar y desarrollar los materiales educativos que sean necesarios para asegurar el cumplimiento de la meta por parte de las municipalidades.
- › **Acciones vinculadas a la asesoría.** El equipo técnico a cargo de la AT debe diseñar e implementar la asesoría presencial y virtual a las municipalidades para el cumplimiento de la meta.
- › **Acciones vinculadas a la capacitación.** El equipo técnico a cargo de la AT debe diseñar e implementar la capacitación para el cumplimiento de la meta, considerando las actividades establecidas en los instructivos de cada meta.

² En adelante Plan de AT.

b. Identificación de las necesidades de las municipalidades

La entidad pública responsable de meta debe recopilar información que le permita conocer la brecha de conocimiento existente con respecto a la temática que es abordada a través de la meta del PI. De esta manera, se podrá identificar cuál será el énfasis que deberá tener cada una de las modalidades de la AT.

c. Definición y programación de las modalidades de asistencia técnica

Con la identificación de la brecha de conocimiento existente, el equipo técnico a cargo de la AT se encargará de establecer la estrategia que adoptará la entidad responsable de meta para implementar los compromisos de AT asumidos al momento de presentar la propuesta de meta. Toda esta información deberá ser incluida en el Plan de AT (en el capítulo 3 del presente documento, encontrará las pautas para su elaboración).

3.2 Desarrollo de las acciones de asistencia técnica

En el marco del PI, la implementación de las acciones de AT que la entidad pública responsable de meta debe brindar a las municipalidades se puede dar a través de tres modalidades: a) Materiales educativos; b) Asesoría; y c) Capacitación.

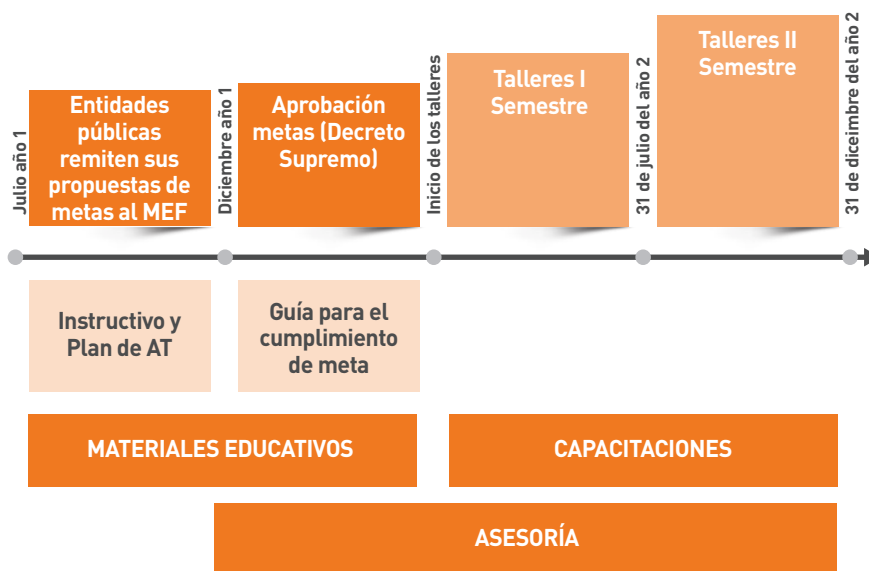
3.3 Evaluación de la asistencia técnica

A pesar que esta etapa es muchas veces dejada de lado, es uno de los momentos más importantes de la intervención. En esta etapa, se puede identificar si los objetivos de aprendizaje fueron logrados y, si no lo fueron, cuáles fueron las causas. Es, por lo tanto, la mejor herramienta de retroalimentación que se pueda tener; en consecuencia, es muy importante tomarla en cuenta y ser muy rigurosos con la misma. Si bien la evaluación se aplica a lo largo y al final de la AT, es necesario planificarla desde el principio, es decir desde el diseño del Plan de AT. En el siguiente capítulo, encontrará las pautas para la definición del sistema de evaluación.

4. Modalidades de asistencia técnica

En este acápite se definirá cada una de las modalidades de AT y se darán recomendaciones para su correcta implementación. El siguiente gráfico nos da a conocer el tiempo de implementación de las modalidades de AT del PI:

Gráfico N° 2. Línea de tiempo para la implementación de las modalidades de asistencia técnica



A continuación, se describe cada una de las modalidades de AT que se llevan a cabo durante la etapa de desarrollo de las acciones de la AT.

4.1 Materiales educativos

Se define material educativo como aquel instrumento comunicacional que se utiliza en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El equipo técnico a cargo de la AT es responsable del desarrollo de los materiales educativos referidos al cumplimiento de meta.

Los materiales obligatorios para la AT del PI son: el instructivo y la guía para el cumplimiento de la meta.

¿Qué tipos de materiales adicionales pueden ser elaborados?

El siguiente cuadro muestra algunos de los materiales que pueden ser elaborados por el equipo a cargo de la AT:

Cuadro N° 1. Materiales que puede elaborar el equipo técnico a cargo de la asistencia técnica

MATERIAL	DESCRIPCIÓN
Documentos informativos	Son documentos varios diseñados para orientar, motivar y facilitar, al lector, el entendimiento y aplicación de ciertos conocimientos que le ayuden al cumplimiento de la meta.
Guías	Son documentos cortos y precisos que dan orientación sobre la forma de llevar a cabo alguna acción. Para el caso del PI, las guías complementan lo establecido en los instructivos, cuya elaboración es de carácter obligatorio.
Manuales	Son documentos técnicos más extensos que una guía y contienen un conjunto de instrucciones sustanciales que orientan el desarrollo y la implementación de actividades, funciones y procesos vinculados con las metas del PI.
Videos tutoriales	Son videos orientadores sobre pasos a seguir y/o pautas para el desarrollo de ciertos procedimientos. En algunos casos, se elaboran con el objetivo de enseñar el uso de aplicativos informáticos que las municipalidades utilizarán para el cumplimiento de la meta.
Aplicativos informáticos	Son herramientas multimedia que favorecen el ingreso y gestión de la información- en este caso- relacionada con el cumplimiento de una meta.

¿Qué pasos hay que seguir para la elaboración de los materiales?

Para el desarrollo de los materiales, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Diseño metodológico del material educativo.** El equipo técnico a cargo de la AT propone y diseña la estructura (o esquema) de los materiales educativos que permitan a los servidores municipales un mejor entendimiento de cómo desarrollar las actividades previstas para el cumplimiento de la meta.

Las entidades públicas responsables de meta, de estimarlo necesario, podrían desarrollar materiales complementarios a los considerados obligatorios.

- b. Desarrollo de material educativo.** Esta acción consiste en el desarrollo de contenidos o la adecuación pedagógica del material en función al objetivo que persigue y al público al que se orienta.

En el caso de los materiales educativos elaborados, éstos deberán ser remitidos a la DGPP-MEF para su revisión y aprobación. Ello con el objetivo de asegurar que estos cumplan con los criterios acordados en el instructivo, de tal forma

Los materiales educativos no pueden modificar lo establecido en los instructivos ni tampoco pueden adicionar actividades a las metas.

que orienten, adecuadamente, el correcto cumplimiento de la meta.

- c. Validación del material educativo.** Es recomendable que la entidad pública responsable de meta pueda prever un espacio de validación de los materiales educativos con un grupo de servidores municipales.
- d. Diagramación e impresión de material educativo.** Luego de incorporar los aportes de la DGPP-MEF a los materiales educativos (y de ser el caso, la información recogida en la validación), el equipo técnico a cargo de la AT contará con el diseño final del material y procederá a gestionar su reproducción. Para ello, es importante considerar el número de municipalidades y servidores que participarán en los diversos espacios de AT previstos.
- e. Difusión de los materiales educativos.** La distribución y difusión de los materiales educativos desarrollados para el cumplimiento de las metas del PI se realiza, principalmente, en los eventos de capacitación dirigidos a las municipalidades y son publicados en versión digital (de preferencia en PDF) en el portal electrónico del sector. Adicionalmente, de considerarlo necesario, los materiales educativos podrán ser enviados mediante mensajería.

Es importante que, durante los eventos de capacitación, se destine un espacio para presentar el material educativo, describir su contenido y explicar el modo de uso.

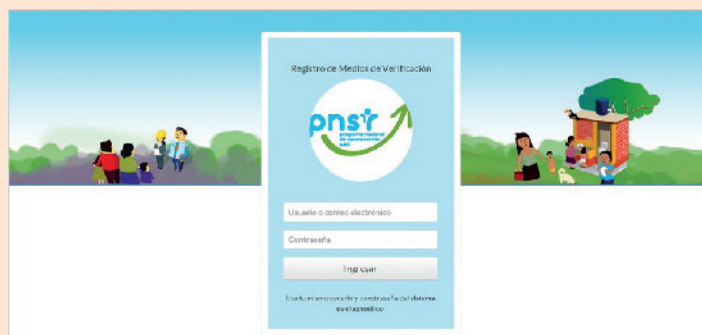
Ejemplo de desarrollo de material educativo



Guía para el cumplimiento de la meta 42



Manual del encuestador de la meta 42



Aplicativo para la meta 42

En el capítulo 4 del presente documento, encontrará las pautas para la elaboración de uno de los materiales de desarrollo obligatorio por parte del equipo técnico a cargo de la AT: Guía para el cumplimiento de la meta.

4.2 Asesoría

La asesoría se concibe como un proceso en el que el equipo técnico a cargo de la AT da asistencia experta y orientaciones, mediante sugerencias y opiniones especializadas a los servidores municipales que solicitan dicha asesoría en los temas vinculados al cumplimiento de las metas del PI.



Las entidades responsables de metas deben garantizar que la asesoría para el cumplimiento de meta sea permanente.

¿Cuáles son las principales características de la asesoría?

- Responde a las consultas específicas formuladas por las municipalidades durante la implementación de las acciones que les permitirán dar correcto cumplimiento a la meta.
- Se basa en la experiencia técnica, así como en los lineamientos de política y enfoques propios de la entidad pública responsable de meta.
- Esta modalidad de AT, por ser individualizada, permite identificar y validar iniciativas y conocimientos que son necesarios para cumplir la meta, pero también puede ser utilizada para generar y consolidar relaciones laborales entre los equipos de la entidad pública responsable de meta y los servidores municipales.
- La asesoría se puede implementar a través de distintos canales de comunicación. La selección de los mismos dependerá de la realidad y características de cada municipalidad. Para ello, es importante dimensionar y, de ser el caso, fortalecer la capacidad técnica y logística de la entidad pública responsable de la meta.

El equipo técnico a cargo de la AT debe identificar, diseñar e implementar estrategias e instrumentos metodológicos que contribuyan al trabajo de las municipalidades para el cumplimiento de la meta. Sin embargo, es una potestad de la municipalidad decidir, luego de la asesoría, la estrategia y medidas a implementar.

¿Qué tipos de asesoría existen?

El equipo a cargo de la AT puede proveer los siguientes dos tipos de asesoría:

A continuación, se describen las acciones a realizar en cada una de ellas:

Asesoría presencial:
es aquella que se brinda directamente en las oficinas de la entidad pública responsable de meta.

Asesoría a distancia:
es aquella que se brinda de manera remota, a través de un medio de comunicación tal como el correo electrónico, oficios o telefónicamente u otros.

a. Asesoría presencial

El equipo técnico a cargo de la AT debe atender a los servidores municipales que visiten sus oficinas para obtener asesoría vinculada al cumplimiento de meta. Para asegurar que la asesoría presencial sea exitosa se sugiere:

- › **Proponer el diseño metodológico de la asesoría presencial**, lo cual implica diseñar un protocolo de atención para que el equipo técnico a cargo de la AT pueda absolver las consultas de las municipalidades referidas al cumplimiento de la meta.
- › Una vez coordinada la visita de los servidores municipales, se debe **definir una agenda de temas a tratar** para que el equipo técnico a cargo de la AT pueda contar con los especialistas técnicos y la información idónea para brindar una adecuada asesoría.
- › **Asegurar que se cuenta con el espacio físico y las herramientas** de comunicación idóneas para realizar la reunión.
- › **Documentar, en lo posible, la visita** para poder identificar preguntas, dudas recurrentes y aprendizajes que puedan ser, luego, compartidos con otras municipalidades.

b. Asesoría a distancia

El equipo técnico a cargo de la AT debe atender las consultas a partir del uso de diferentes medios de comunicación. Es muy importante que las consultas realizadas por los servidores municipales sean atendidas a la brevedad posible y de manera oportuna.

Recomendaciones finales para la asesoría presencial y a distancia:

Como parte de los aprendizajes generados en los últimos años de implementación del PI, se recomienda:

- Designar uno o más servidores a cargo de responder las consultas que se reciban a través de los correos electrónicos y vía telefónica.
- Asegurarse que los servidores designados para brindar la asesoría presencial y a distancia tengan la solvencia para orientar en la temática relacionada con la meta, de acuerdo a lo establecido en el instructivo y lo desarrollado en su guía.
- Crear un correo institucional que sea exclusivo para recibir consultas y enviar información referente a la meta (meta##@institucion.gob.pe).
- Organizar y sistematizar la información (dudas, consultas, respuestas) más importante y recurrente durante el proceso de asesoría presencial y a distancia

Ejemplo de desarrollo de asesoría

Asesoría presencial



Asesoría a distancia



4.3 Capacitación

La capacitación es definida como un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje que busca generar o mejorar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los servidores municipales para realizar adecuadamente sus funciones, contribuyendo con ello a mejorar el desempeño en dichas funciones dentro de las actividades en la organización y alcanzar, de esta forma, las metas del PI.

¿Cuáles son las características de las capacitaciones que lleva a cabo el equipo técnico?

En el marco del PI, las capacitaciones que desarrollará el equipo técnico a cargo de la AT deben ser formativas, considerando el grado de complejidad de la meta.

Capacitación formativa: proceso de enseñanza-aprendizaje que profundiza el conocimiento en un tema y genera mejoras en la actitud y habilidades de sus participantes.

Asimismo, las capacitaciones podrán abarcar desde sesiones cortas y puntuales como talleres de capacitación hasta sesiones más largas como cursos de especialización o diplomados.

Cada entidad responsable de meta debe organizar, por lo menos, un ciclo de capacitaciones por cada meta a su cargo.

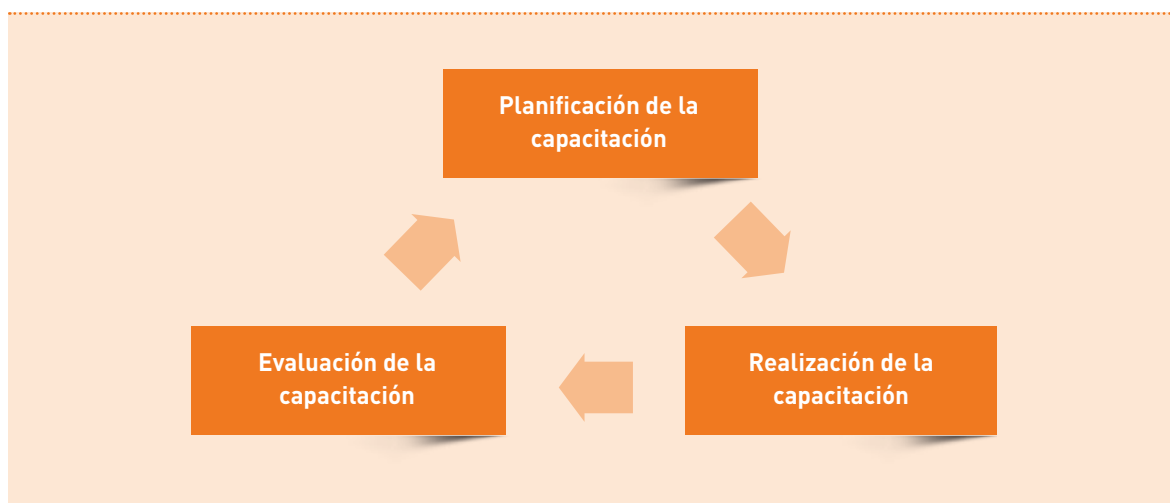
¿Qué tipo de coordinación tiene que llevar a cabo el equipo técnico cuando va a realizar una capacitación?

El equipo técnico a cargo de la AT debe coordinar con la DGPP-MEF la programación y el contenido de las capacitaciones, que se realizarán en el marco del PI. De esta forma, la DGPP-MEF podrá identificar si la propuesta de fechas se “cruza” con otras capacitaciones previamente programadas y dirigidas al mismo público objetivo. De ser el caso, y de darse las condiciones necesarias, la DGPP-MEF promoverá la coordinación entre las entidades públicas responsables de meta para que estas puedan planificar actividades y capacitaciones conjuntas.

¿Qué acciones involucra la capacitación?

La capacitación involucra el siguiente conjunto de acciones:

Gráfico N° 3. Acciones de la capacitación



a. Planificación de la capacitación

El equipo técnico a cargo de la AT debe iniciar la preparación de la capacitación para el cumplimiento de meta que ofrecerá a las municipalidades, considerando la fecha límite para el cumplimiento de la primera actividad de la meta.

Como mínimo, debe realizarse un ciclo de capacitaciones presenciales, el cual podrá ser complementado con sesiones de capacitación virtual.

La preparación de cada acción de capacitación implica:

- › **Seleccionar los objetivos de aprendizaje que van a ser desarrollados por medio de la actividad de capacitación.** En el capítulo 2 de este documento, se explicará cómo se definen estos objetivos de aprendizaje.
- › **Seleccionar los contenidos.** Implica ver cuáles son los contenidos que deben brindarse durante los talleres de capacitación y que van a permitir el logro de los objetivos de aprendizaje (ver capítulo 2).
- › **Definir el programa y la metodología de la capacitación.** La definición del programa y la metodología de la capacitación depende de los objetivos de aprendizaje que se quieran lograr y de los contenidos a desarrollarse.

La DGPP - MEF, en coordinación con la entidad responsable de meta, definirá la metodología de los talleres considerando los siguientes aspectos: i) tipo de municipalidad a capacitar y ii) el grado de complejidad de la meta. Los talleres de capacitación pueden desarrollar una o varias de las siguientes metodologías recomendadas:

- **Sesión expositiva:** basada principalmente en una pauta predeterminada y establecida por el expositor donde, utilizando una presentación multimedia, se va planteando el conjunto de conceptos normativos y técnicos, así como soluciones prácticas vinculadas al cumplimiento de la meta. Generalmente, se organizan sesiones de por lo menos 4 horas. Este tipo de metodología es usualmente utilizada para el logro de objetivos de aprendizaje conceptuales (ver capítulo 2).

- **Presentación de casos prácticos:** este tipo de capacitación implica una preselección de ejemplos (casos) con el fin de revisar y discutir, de manera grupal, cómo asegurar el cumplimiento de la meta. Este tipo de metodología apunta, por lo general, al logro de objetivos de aprendizaje procedimentales y actitudinales (ver capítulo 2).
- **Sesión Práctica:** permite llevar a cabo un ejercicio guiado del uso de algún aplicativo informático o de formatos pre-establecidos para el cumplimiento de la meta. Este tipo de metodología apunta, por lo general, al logro de objetivos de aprendizaje procedimentales (ver capítulo 2).

Para organizar el contenido de la capacitación, en cualquiera de las metodologías señaladas, se sugiere que el equipo técnico a cargo de la AT desarrolle un programa detallado para tener claramente establecido los temas, tiempos y responsables por cada una de las secuencias de la capacitación (ver Anexo N°3. Modelo de programa de capacitación específico).

- › **Definir el perfil de los servidores municipales a ser invitados.** Es necesario invitar al servidor municipal del área responsable de **implementar las acciones que asegurarán el cumplimiento de la meta.**
- › **Definir al expositor y el material educativo que utilizará.** Se debe designar, con anticipación, a los especialistas del equipo técnico de la AT que dictarán la capacitación. La DGPP - MEF puede revisar las presentaciones y los materiales de capacitación, con la finalidad de asegurar que estos cumplan con los objetivos del taller y evitar enviar mensajes contradictorios o entregar información innecesaria que termine confundiendo a los participantes.
- › **Proponer fechas y lugares para la capacitación.** Estos aspectos son muy importantes debido a que influyen en todo el proceso logístico de la capacitación. Como se señaló en un acápite anterior, se debe haber coordinado, previamente, con la DGPP-MEF la programación de las fechas.

Las fechas y sedes programadas para los talleres de capacitación de las metas del PI no deben ser modificadas porque afectan la programación del resto de talleres y puede perjudicar la participación de los servidores municipales invitados. Cambios de última hora pueden generar una percepción negativa de la capacidad de organización del sector y, consecuentemente, del PI.

- › **Definir las sedes descentralizadas y estimar la cantidad de participantes.** Esto permitirá tomar acciones en cuanto a la infraestructura requerida (condiciones y capacidad del local), la cantidad de material a entregar, así como aspectos logísticos (se detallan en el siguiente punto), entre otros que aseguren el correcto desarrollo de la capacitación.

Para definir la capacidad de los locales donde se realizarán las capacitaciones se debe tener en cuenta la distribución de la sala: tipo escuela (con mesas) o tipo auditorio (sólo sillas).

- › **Definir y gestionar los requerimientos logísticos (sala, equipos, traslados, entre otros).** Para que la capacitación se lleve a cabo con éxito, se requiere haber previsto los aspectos logísticos. En el Anexo N°4, se propone una lista de chequeo que debe ser utilizada por el equipo técnico a cargo de la AT para hacer seguimiento a estos requerimientos. Entre los principales aspectos logísticos a tomar en cuenta se encuentran:

- Transporte (pasaje) y viáticos para los especialistas del equipo técnico a cargo de la AT que van a dictar el taller.
- Impresión y envío oportuno de los materiales a las sedes previamente establecidas.
- Alquiler de un local para capacitación. Siempre que cumpla con las condiciones necesarias, es posible gestionar el préstamo de un local, pero, bajo ningún concepto deberá tratarse de un local de una municipalidad que, posteriormente, será evaluada.
- Coffee break.
- Alquiler de equipos de apoyo que se requieran para el taller.
- Computadora para las exposiciones y trabajos que se realicen.
- Salida de audio para proyectar videos.
- Proyector.
- Ecran grande.
- Micrófonos inalámbricos.
- Equipo de sonido.
- Mesa de registro de participantes.
- Mesa de expositores.
- Otros (Acceso a internet, Pizarra + plumones, Puntero laser + presentador).



Es importante garantizar la presencia del equipo técnico a cargo de la capacitación en el lugar donde se llevará a cabo, con un día de anticipación a la fecha prevista para el inicio de la misma.

- › **Coordinar el envío oportuno de los materiales educativos.** Los materiales educativos deben ser distribuidos en los talleres de capacitación para ser revisados por los participantes y contribuir así al desarrollo de los talleres. Luego de los talleres de capacitación, los materiales educativos deben ser utilizados como documentos de consulta para el correcto cumplimiento de las metas del PI.



Los materiales educativos deben estar disponibles en la sede de la capacitación con dos días de anticipación a la fecha prevista para el inicio de la misma.

- **Asegurar la asistencia de los servidores municipales invitados.**
La convocatoria para los talleres de capacitación del PI se realiza mediante oficio, una vez enviados los oficios se debe realizar el seguimiento correspondiente para la confirmación de la participación de las municipalidades invitadas. Asimismo, luego de publicar la convocatoria en la página web de la entidad pública responsable de meta, es necesario enviar correos recordatorios, pudiendo ser complementados por llamadas telefónicas.



Los oficios y correos de invitación a la capacitación deben llegar a las municipalidades con tres semanas de anticipación.

b. Realización de la capacitación

La realización de la capacitación implica la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de AT: el equipo técnico a cargo de la AT, la DGPP-MEF y las municipalidades invitadas.

Se ha identificado que algunas entidades públicas responsables de meta, que tienen oficinas descentralizadas, brindan asesoría y realizan capacitaciones a través de los servidores de estas oficinas. En ese sentido, se sugiere que el equipo técnico a cargo de la AT haga un seguimiento permanente, con la finalidad de garantizar que la AT sea idónea y esté enmarcada en los alcances establecidos en el instructivo de la meta.

Como parte de los aprendizajes generados en los últimos años de implementación del PI, el cuadro siguiente presenta algunas recomendaciones para el desarrollo de la capacitación.

Cuadro N°2. Recomendaciones para el desarrollo de la capacitación

MOMENTO	RECOMENDACIONES
Antes del inicio de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> › Llegar, al lugar de la capacitación, al menos con una hora de anticipación al inicio de la misma. › Verificar los temas logísticos.
Al inicio de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> › Contar, al menos, con una persona para el registro de asistencia y la entrega de materiales. › Contar con un formato de registro de asistencia⁴ que permita el seguimiento de los participantes.
Durante la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> › Definir el proceso de consultas: a) durante la exposición, b) al final de la exposición tipo plenario, c) al final de la exposición a través de preguntas escritas. › Contar con una persona de apoyo para recibir las consultas o alcanzar el micrófono. › Contar con una persona de apoyo que pueda ir tomando nota de las preguntas y respuestas que se realicen para su posterior sistematización. › Aplicar una encuesta de satisfacción, que permita conocer las impresiones de los participantes sobre la capacitación.
Después de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> › Llenar y enviar el reporte de asistencia (de acuerdo al formato proporcionado por la DGPP - MEF) y las listas de asistencia escaneadas de todas las capacitaciones realizadas. El plazo máximo para esta actividad es de 15 días hábiles luego de haber realizado el último taller de capacitación. › Enviar a la DGPP - MEF las presentaciones utilizadas durante las capacitaciones. › Sistematizar las preguntas y respuestas formuladas durante las capacitaciones. Esta información puede ser utilizada para ser publicada en el portal electrónico del sector y del MEF.

⁴ Ver Anexo N° 5. Formato de Registro de Asistencia

c. Evaluación de la capacitación y ajustes

Es importante que el equipo técnico a cargo de la AT tenga un espacio de reflexión sobre las mejoras que considera importante incorporar en las siguientes capacitaciones. Estas mejoras pueden referirse a: a) contenidos que deben ser incorporados o eliminados; b) contenidos que requieren trabajarse mejor; c) casos y experiencias recogidas que pudieran ser compartidos; d) mejoras en los aspectos logísticos.

Estas mejoras se plantearán tomando en cuenta lo observado por el equipo técnico a cargo de la AT, lo recogido en la encuesta de satisfacción aplicada a los participantes, así como también a partir de las recomendaciones que pueda dar la DGPP-MEF.

Recomendaciones finales para la capacitación

Como parte de los aprendizajes generados en los últimos años de implementación del PI, se sugiere la siguiente secuencia en la capacitación:

- Una presentación corta sobre el PI por parte de un representante de la DGPP-MEF
- Una presentación detallada sobre cada una de las actividades establecidas en el instructivo para el cumplimiento de la meta por parte del equipo técnico a cargo de la AT
- De considerarlo pertinente, se puede promover la participación de un expositor o especialista que complemente las exposiciones del equipo técnico a cargo de la AT.

Ejemplo de capacitación

Expositor PI-MEF



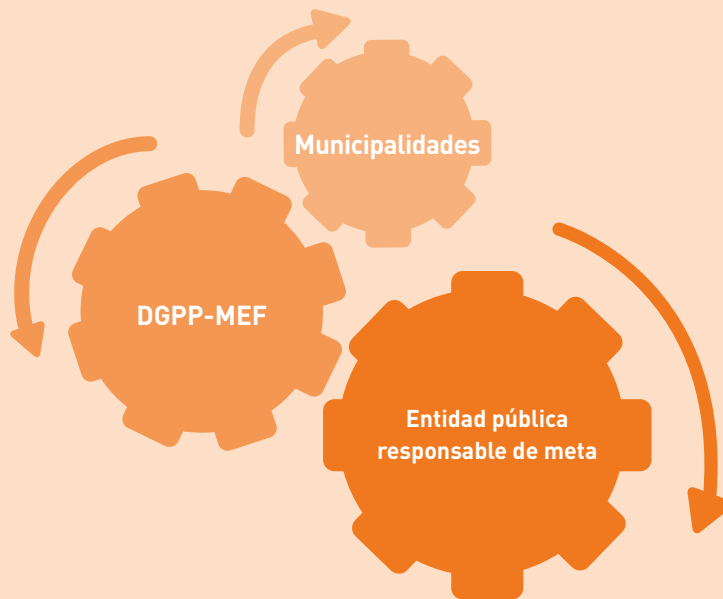
Especialista del sector
responsable de meta



5. Actores que participan en la asistencia técnica y sus responsabilidades

Una efectiva AT requiere, necesariamente, de un trabajo colaborativo y articulado entre los actores que intervienen en el PI.

Gráfico N° 4. Actores de la asistencia técnica



Para que esta articulación funcione, es importante tener claramente identificados a los actores y definidas sus responsabilidades durante el proceso de AT, tal y como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro N°3. Actores de la asistencia técnica y responsabilidades

ACTOR	RESPONSABILIDADES
Entidad pública responsable de meta	<ul style="list-style-type: none"> › Definir, organizar e implementar al equipo técnico a cargo de la AT, el cual se hará responsable de brindar la AT a las municipalidades y coordinará, de manera permanente, con la DGPP-MEF⁵. › Definir, organizar e implementar un Plan de AT para cada meta incluida en el PI. › Mantener informado al equipo de DGPP-MEF durante todo el proceso de AT. › Diseñar metodológicamente e implementar las tres modalidades de AT. › Identificar y asegurar los recursos financieros para la AT.
DGPP -MEF	<ul style="list-style-type: none"> › Establecer las pautas que orienten a las entidades públicas responsables de meta en el proceso de AT. › Asesorar, en la medida de lo posible, a las entidades públicas responsables de meta durante todo el proceso de AT. › Participar, en la medida de lo posible, en las acciones de AT que realicen las entidades públicas responsables de meta. › Canalizar las consultas pertinentes que reciban de las municipalidades hacia las entidades públicas responsables de meta. › Supervisar la estrategia que adoptará la entidad pública responsable de meta para implementar los compromisos de AT. › Coordinar la programación de las acciones de AT para el cumplimiento de las metas del PI con las entidades públicas responsables de meta. › Hacer seguimiento al correcto desarrollo del proceso de AT. › Difundir, entre las entidades públicas responsables de meta, buenas prácticas en la implementación de los compromisos de AT del PI.
Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> › Participar, a través de su equipo técnico, de las acciones de AT que organicen las entidades públicas responsables de meta y la DGPP-MEF. › Retroalimentar a la entidad pública responsable de meta, así como a la DGPP-MEF.

El cuadro siguiente presenta algunas recomendaciones para cada uno de los actores de la AT.

⁵ La entidad pública responsable de meta definirá si conforma un equipo técnico a cargo de la AT de todas sus metas o por cada meta.

Cuadro N°4. Recomendaciones para cada uno de los actores de la asistencia técnica

ACTOR	RECOMENDACIONES
Entidad pública responsable de meta	<ul style="list-style-type: none"> › El equipo técnico debe conformarse una vez aprobadas las metas del PI, de tal forma que pueda ir planificando la implementación de los compromisos de AT. › Este equipo deberá contar con el conocimiento técnico y la información suficiente sobre los temas vinculados a la meta a cumplir. <p>El Plan de AT:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Debe reflejar la estrategia que adoptará la entidad para implementar los compromisos de AT asumidos al momento de presentar la meta. › Debe incluir el cronograma para el desarrollo de estos compromisos. › Debe definir quiénes serán los responsables de cada una de las acciones al interior de la entidad. › Es importante la comunicación constante con el equipo de DGPP-MEF, tanto durante la planificación, como durante la implementación y evaluación de la AT.
DGPP -MEF	<ul style="list-style-type: none"> › Verificar que las acciones de AT programadas sean oportunas al cumplimiento de las metas y que estén bien articuladas (que no se crucen con otras actividades). › Tomar ejemplos de buenas prácticas de procesos de AT implementados por otras entidades y que se consideran pueden ser replicados.
Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> › El Coordinador debe ser el interlocutor: a) Hacia adentro de la municipalidad (con la alta dirección y las áreas técnicas responsables de meta); b) Hacia fuera de la municipalidad (con las entidades públicas responsables de meta y la DGPP-MEF). › El equipo de trabajo del PI debe ser liderado por el Coordinador del PI y conformado por los servidores que están vinculados con el cumplimiento de las metas. › Los servidores vinculados al cumplimiento de las metas deben analizar, en detalle, el instructivo, así como la información que le sea entregada por las entidades públicas responsables de meta. › Debe asegurarse de contar con los materiales educativos que se provee para el cumplimiento de la meta. › Debe participar en la capacitación que brinda la entidad pública responsable de meta. › Debe mantener informados a la entidad pública responsable de meta y a la DGPP-MEF sobre los aprendizajes y otros aspectos que surjan durante el proceso de AT.

6. Recomendaciones Finales

Como parte de los aprendizajes generados en los últimos años de implementación del PI, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer el estado situacional de la gestión institucional (diagnóstico general) de cada tipo de municipalidad sobre la que recae la meta, identificando las áreas y temáticas que podrían convertirse en cuellos de botella para el cumplimiento de la meta y que requieran de AT.
- Diseñar el Plan de AT con su respectivo cronograma para cada meta, que permita asegurar el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las municipalidades. Cuando sea el caso, se recomienda diseñar e implementar propuestas tecnológicas sencillas y prácticas, que puedan complementar las modalidades de AT contempladas en el marco del PI.
- Prever la capacidad técnica y operativa de la entidad pública responsable de meta para brindar una adecuada AT.
- Considerar que, cuando se introduce una nueva meta en el PI, las municipalidades requieren de una mayor AT, por lo que será necesario que la entidad pública responsable de meta prevea un proceso más intenso de AT.

Capítulo II

Conceptos básicos sobre el proceso de capacitación y aprendizaje

1. Grupo objetivo de la asistencia técnica y características

Cuando se lleva adelante un proceso de aprendizaje, es importante tener muy claro quién es el grupo objetivo y cuáles son sus características. Esto permitirá poder adecuarse a sus estilos de aprendizaje, así como ser consciente de sus necesidades (lo que ellos necesitan aprender) y de sus expectativas (lo que ellos esperan aprender).

La AT a desarrollar en el marco del PI está dirigida a un público adulto. Como todos los grupos humanos, el público adulto tiene ciertas características que comparten entre sí⁶.

1. **Tienen una auténtica necesidad de aprendizaje**, realmente, necesitan aprender.
2. **Están insertos en el mercado laboral**, son adultos trabajadores, por lo que buscan que lo que aprendan sea práctico, que les sirva en su puesto de trabajo.
3. **Tienen otros compromisos laborales y/o familiares**, lo que hace difícil dedicar mucho tiempo al aprendizaje. Ellos esperan lograr un balance entre el estudio, el trabajo y la familia.
4. **Tienen una serie de temores** como el miedo al fracaso, el miedo a la tecnología y dudas sobre sus propias capacidades de aprendizaje.
5. Por lo general, **muestran actitudes positivas**, como una alta participación y comunicación con el grupo.
6. Entre las **actitudes negativas**, se puede encontrar resistencia al cambio y miedo a lo desconocido.

⁶ Learreta et al. 2012; Celi, 2013

Dadas las características vistas en el apartado anterior, existen dos principios muy importantes, relacionados con el aprendizaje de adultos, que se debe tomar en cuenta⁷.

- 1. Principio de horizontalidad:** el adulto asume su proceso de aprendizaje de manera auto dirigida y auto controlada, porque, de acuerdo a su motivación, madurez y experiencia, sabe lo que desea aprender y el momento adecuado para hacerlo.
 - Es por este motivo que, al diseñar el Plan de AT, se debe tomar en cuenta que los contenidos sean atractivos y, sobre todo, útiles. De igual manera, se debe ser flexible, y estar abierto(a) a hacer algunas modificaciones de acuerdo a los intereses del público.
- 2. Principio de participación:** referido al hecho que al adulto le gusta tomar decisiones en conjunto y participar en la ejecución de un proyecto común.
 - Es por este motivo que, al diseñar el Plan de AT, se debe tomar en cuenta que la misma esté orientada a la metodología activa, que cuente con espacios de intercambio de experiencias.

Es muy importante que el equipo técnico a cargo de la AT sea consciente de estas características y principios y los tome en cuenta, al momento de diseñar el Plan de AT y, especialmente, durante su implementación y evaluación.

⁷ Torres, 2000

2. Los objetivos de desempeño

Otro aspecto muy importante a tomar en cuenta dentro del proceso de AT son los objetivos de desempeño que se quiere que los servidores municipales demuestren como parte de su función.

¿Qué son los objetivos de desempeño?

- › Son aquellos desempeños que el servidor va a ser capaz de llevar a cabo en su lugar de trabajo, luego de finalizada la AT, y que le permitirán cumplir la meta.
- › Normalmente, se definen luego de haber hecho un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual va a permitir conocer la brecha que existe entre lo que se quiere que los servidores hagan y lo que saben hacer. En el caso concreto de la AT del PI, los objetivos de desempeño se definen tomando en cuenta las actividades propuestas como parte de la meta, y que guardan relación con el problema que ha sido identificado a partir de un diagnóstico.

¿Cómo los defino?

Son importantes 3 elementos:

- Un verbo, que precisa cuál es la acción.
- Un objeto, que precisa sobre qué recae la acción.
- Una condición de desempeño, que precisa cómo debe ser llevada a cabo la acción. Esta condición puede responder a preguntas como: ¿cómo lo debe hacer?, ¿cuándo lo debe hacer?, ¿para qué lo debe hacer? Etc.

En el capítulo 3, encontrará ejemplos de objetivos de desempeño.

3. Los objetivos de aprendizaje

Una vez definidos los objetivos de desempeño, se deben definir los objetivos de aprendizaje.

¿Qué son los objetivos de aprendizaje?

- Son la definición, clara, precisa y medible, del aprendizaje que el servidor debe lograr, luego de las diferentes actividades de la AT, para que pueda alcanzar los objetivos de desempeño.
- Se definen **luego de haber definido los objetivos de desempeño**.

Cuadro N° 5. Diferencia entre objetivos de desempeño y objetivos de aprendizaje⁸

	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	OBJETIVO DE APRENDIZAJE
¿CUÁL ES SU FINALIDAD?	Definir lo que se quiere que el servidor haga (conducta) en su puesto de trabajo.	Definir lo que el servidor necesita aprender para cumplir con el objetivo de desempeño.
¿CUÁNDO SE DEFINE?	Antes de definir el objetivo de aprendizaje.	Luego de definir el objetivo de desempeño.
¿CÓMO SE DEFINE?	Con un verbo de acción, un objeto y una condición que refleje lo que harán en su puesto de trabajo.	Con un verbo de acción, un objeto y una condición que refleje lo que harán al final de la AT.
¿CÓMO SE LOGRA?	A través de la práctica en el puesto de trabajo.	A través del proceso de AT.

El cuadro anterior muestra las principales diferencias entre ambos tipos de objetivos:

- Primero, los objetivos de desempeño, como se vio en el acápite anterior, definen lo que los servidores harán en su puesto de trabajo, mientras que los de aprendizaje, definirán lo que sabrán al final de la intervención.
- Segundo, los objetivos de desempeño se definen primero y, luego, se definen los objetivos de aprendizaje, pues estos deben estar alineados con los primeros: se le va a enseñar algo para que, luego, pueda hacerlo en su puesto de trabajo.

⁸ Adaptado de: Dirección Nacional del Servicio Civil (2014). Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos. Subdirección de Desarrollo de las Personas. Santiago, Chile. Recuperado de: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/guia2015_baja.pdf

- › Tercero, se definen de manera similar, pero apuntan a objetivos que deben lograrse en momentos diferentes.
- › Finalmente, los objetivos de desempeño van a adquirirse con la práctica, mientras que los de aprendizaje van a aprenderse durante la intervención.

¿De qué tipo pueden ser?

Los objetivos de aprendizaje pueden ser de diferente tipo, a veces, se quiere que los servidores adquieran conceptos, normas, definiciones, etc. En otras ocasiones, se necesita definir aprendizajes más complejos como la aplicación de un procedimiento, que aprendan a utilizar una herramienta, etc.

Finalmente, se puede necesitar que los servidores aprendan una serie de disposiciones para trabajar en equipo, para comunicarse de manera asertiva, para tomar decisiones, etc. Cada uno apunta a un tipo de aprendizaje diferente. El cuadro a continuación muestra los tres tipos de aprendizaje que pueden lograrse y un ejemplo para cada uno.

Cuadro N° 6. Tipos de Objetivos de aprendizaje⁹

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Conceptuales	Implica la adquisición de conocimientos.	Identifica el objetivo del SIGERSOL, enumerando cada parte del sistema y su función.
Procedimentales	Implica la adquisición de habilidades.	Utiliza los formatos del SIGERSOL ingresando la información solicitada en el mismo.
Actitudinales	Implica la adquisición de valores, la toma de conciencia, el desarrollo de habilidades blandas.	Reflexiona sobre la utilidad del SIGERSOL para la gestión y manejo de residuos sólidos.

Es muy importante tener claro qué tipo de objetivo de aprendizaje se busca, pues de esto dependerá la modalidad de AT que se escoja, así como los contenidos que se desarrollen. El siguiente acápite explica este punto.

⁹ Adaptado de: Dirección Nacional del Servicio Civil (2014). Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos. Subdirección de Desarrollo de las Personas. Santiago, Chile. Recuperado de: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/guia2015_baja.pdf

4. Modalidad de asistencia técnica y contenidos

4.1 Selección de la modalidad de asistencia técnica

Una vez que se han definido los objetivos de aprendizaje, se deberá seleccionar la modalidad de AT que se considere más adecuada para que el servidor alcance los mismos.

En el capítulo anterior, se describieron las diferentes modalidades que existen para poder brindar la AT del PI:

- A través de la difusión de **materiales** de capacitación como el instructivo, la guía para el cumplimiento de meta, manuales, videos, etc.
- A través de **asesorías** individuales a los servidores municipales (presenciales, vía correo, llamadas telefónicas, redes sociales, etc.).
- A través de sesiones de **capacitación**, que pueden ser presenciales o a través de medios virtuales.

Cada una de estas modalidades es importante, ninguna es mejor que otra, pero, de acuerdo al objetivo de aprendizaje que se esté trabajando, una modalidad será más útil que otra.

Por ejemplo, es probable que los objetivos de aprendizaje conceptuales puedan ser trabajados a partir de la elaboración y difusión de material educativo o a través de asesoría vía telefónica o vía correo electrónico, pues se trata, básicamente, de información que el servidor debe adquirir. Por otra parte, si el objetivo es que el servidor alcance objetivos de aprendizaje procedimentales, que “aprenda a hacer”, es probable que la modalidad de capacitación presencial o las asesorías individuales presenciales, sean más útiles.

Finalmente, los objetivos de aprendizaje actitudinales podrán ser logrados a partir de capacitación presencial o, incluso, a través del intercambio de opiniones entre servidores, que pueden organizarse, por medio de foros de discusión (capacitación virtual).

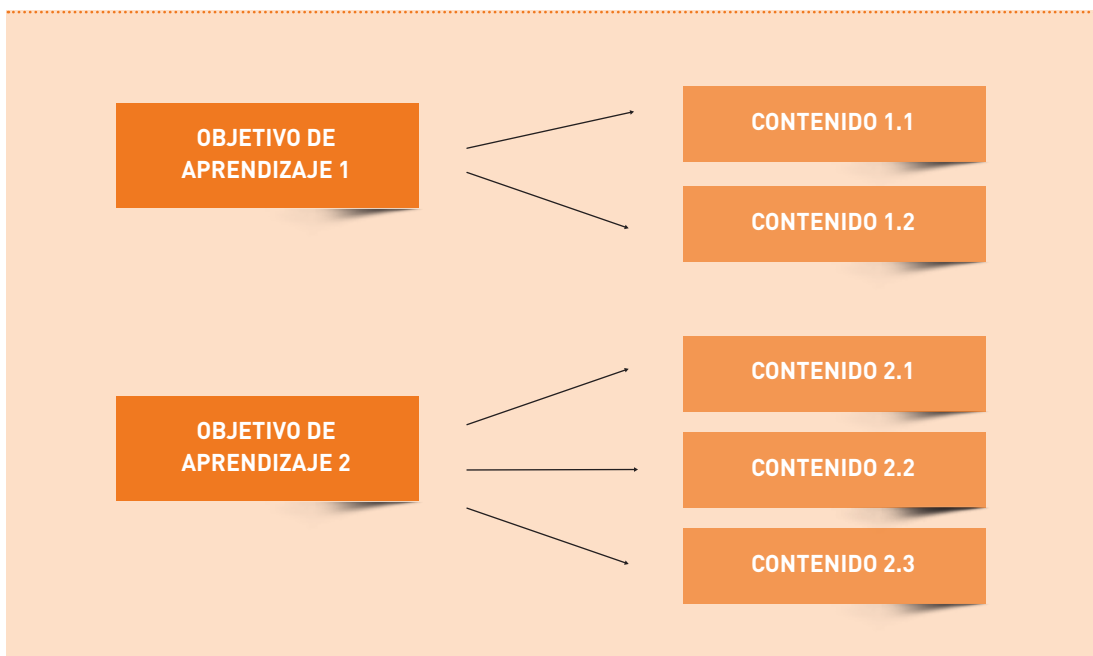
4.2 Selección de contenidos

Para seleccionar los contenidos, es muy importante tomar en cuenta lo siguiente:

Los contenidos que se seleccionen para las diferentes modalidades de AT deben estar alineados con los objetivos de aprendizaje: primero se definen los objetivos de aprendizaje y, luego, los contenidos.

Aunque esto puede parecer obvio, muchas veces, se definen primero los contenidos, sin tomar en cuenta para qué. Esto es un grave error que no se debe cometer. **Los contenidos deben ser seleccionados pensando en los objetivos de aprendizaje que se desean alcanzar.**

Gráfico N° 5. Relación entre objetivos de aprendizaje y contenidos



Si lo que se quiere es que el servidor municipal logre objetivos de aprendizaje conceptuales, los contenidos estarán más relacionados con datos, leyes, clasificaciones, estructuras, etc. Si los objetivos de aprendizaje que el servidor debe lograr son procedimentales, se deberá pensar en contenidos relacionados con el uso de fórmulas, pautas de diseño, pasos para seguir un procedimiento, llenado de formatos, etc. Si los objetivos de aprendizaje son actitudinales, los contenidos deberán apuntar a la reflexión en torno a valores, principios éticos, importancia de un rol determinado, etc.

5. Recursos metodológicos para desarrollar los contenidos de la modalidad capacitación presencial

Existe una amplia variedad de estrategias o recursos metodológicos que se pueden utilizar y que permitirán que los servidores municipales tengan un rol activo durante las actividades de capacitación.

5.1 Recursos metodológicos

El siguiente cuadro resume algunos de los principales recursos que se pueden utilizar, los cuales se encuentran separados en tres grandes grupos: recursos de autoaprendizaje (donde el servidor aprende de manera autónoma); recursos de aprendizaje interactivo (donde el servidor aprende interactuando con los demás); recursos de aprendizaje colaborativo (en donde el servidor aprende trabajando junto con otros).

Cuadro N° 7. Recursos metodológicos¹⁰

TIPO DE PARTICIPACIÓN	ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
AUTOAPRENDIZAJE 	Elaboración de ensayos	Hace revisión bibliográfica sobre un tema asignado y presenta, en un escrito, argumentos a favor de una determinada postura.
	Tareas individuales	Trabaja en asignaciones cortas como ejercicios, que permitan evaluar conocimientos previos o transferencia del aprendizaje.
	Proyectos	Utiliza una realidad concreta en un ambiente académico por medio de la realización de un proyecto de trabajo individual.
	Investigaciones	Selecciona un problema del entorno y se plantea la hipótesis de investigación que permitirá dar solución a este problema.
APRENDIZAJE INTERACTIVO 	Exposiciones del profesor o de los alumnos	Presenta, de manera organizada, información a un grupo.
	Conferencia de un experto	Realiza una exposición en torno a un tema a través de un invitado experto en dicha problemática.
	Entrevistas	Utilizadas para investigar sobre un tema determinado para obtener diferentes puntos de vista.
	Paneles de discusión	Permite dar a conocer a un grupo diferentes orientaciones con respecto a un tema.
	Preguntas	Permite discutir y analizar distintos temas o acceder a mayor información.
	Seminarios	Permite investigar diversos temas a través de exposiciones y discusiones con otros expositores.
	Simulaciones	Permite aprender a partir de la acción utilizando situaciones simuladas.
APRENDIZAJE COLABORATIVO 	Método de casos	Permite el uso de una realidad concreta en un ambiente académico por medio de un caso real o diseñado.
	Proyectos grupales	Permite el uso de una realidad concreta en un ambiente académico por medio de la realización de un proyecto de trabajo en equipo.
	Análisis y discusión en grupos	Trabaja en grupos pequeños, sintetizando y construyendo el conocimiento para resolver problemas.
	Discusión y debates	Realiza una discusión o análisis en torno a un tema pertinente dividiendo a la clase en grupos que preparan la sustentación de su punto de vista, para luego, argumentar su posición frente a los demás.

¹⁰ www.sitios.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/introduccion.htm

Es importante reflexionar sobre el recurso que se va a utilizar: los recursos expositivos sirven para brindar contenidos que apuntan al logro de objetivos de aprendizaje conceptuales; mientras que los recursos de aprendizaje colaborativo o las simulaciones, por ejemplo, sirven para brindar contenidos que apuntan al logro de objetivos procedimentales y actitudinales.

Si bien se pueden combinar varios recursos, se recomienda que, en el cuadro correspondiente del Plan de AT, no se marquen todos, sino solamente aquellos que van a ser de utilidad para lo que se quiere lograr.

5.2 Fases del aprendizaje

Además de los recursos de aprendizaje que se puedan utilizar durante las sesiones de capacitación, es importante que los contenidos que se van a brindar se organicen, de forma tal que sean motivadores. Existen muchos estudios que describen por qué fases debe pasar el aprendizaje para ser exitoso. Si bien estas fases pueden diferir de uno a otro modelo, hay un consenso en respetar los momentos que se presentan el siguiente cuadro.

Cuadro N° 8. Fases del aprendizaje

FASE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Motivación	Espacio para que los participantes se "enganchen" con el tema a tratar.	<ul style="list-style-type: none"> › Capacitación presencial: video, lectura. › Material educativo: gráfico ilustrativo de la situación que se va a presentar o párrafo de reflexión sobre la importancia del tema a tratar.
Exploración	Espacio para que los participantes tengan un primer acercamiento al tema que se va a tratar y relacionen lo nuevo con sus conocimientos previos.	<ul style="list-style-type: none"> › Capacitación presencial: ejercicio, dinámica, espacio de preguntas. › Material educativo: ejercicio previo o pregunta.
Construcción	Espacio para que los participantes adquieran el conocimiento, de manera activa y reflexiva.	<ul style="list-style-type: none"> › Capacitación presencial: ejercicio, dinámica, espacio de preguntas. › Material educativo: el usuario deberá ir adquiriendo la información de manera progresiva, por ejemplo, a través de preguntas orientadoras.
Transferencia	Espacio para que los participantes apliquen lo aprendido en nuevas situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> › Capacitación presencial: espacios de aplicación, como simulaciones, juego de roles. › Material educativo: ejercicios aplicativos o preguntas.

El hecho de trabajar con grupos numerosos hace más difícil el uso de estrategias de metodología activa. Sin embargo, esto no debe ser un impedimento para tratar, en la medida de lo posible, de aplicar algunas técnicas que permitan que haya una participación constante del auditorio. Para lo cual, se debe considerar las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones

1. Tener claro lo que se quiere lograr (objetivos de aprendizaje).
2. Seleccionar los contenidos/actividades más importantes que permitan alcanzar el objetivo de aprendizaje.
3. Organizar los contenidos de forma tal que el grupo pueda tener una participación permanente, respetando las fases del aprendizaje:
 - › A través de preguntas/respuestas.
 - › A través de espacios cortos de reflexión.
 - › A través de pequeños ejercicios realizados de manera conjunta con todo el grupo, en la pizarra.
 - › A través de la utilización de algunos recursos motivadores, como un video corto, un PPT, un folleto, etc.

6. Evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje

6.1 Los niveles de evaluación

La evaluación permite obtener información y responder a preguntas como: ¿qué tan satisfechos están los servidores municipales con la AT?, ¿lograron, al final de la misma, los objetivos de aprendizaje planteados?, ¿lograron los objetivos de desempeño, en su puesto de trabajo?, ¿la ciudadanía está satisfecha con el servicio que brindan estos servidores municipales?

Como se puede observar, estas preguntas están relacionadas con diferentes niveles de evaluación. En el siguiente cuadro, se presenta los niveles de evaluación que pueden tomarse en cuenta, de acuerdo a Donald Kirkpatrick (2010).

Cuadro N° 9. Niveles de evaluación según Donald Kirkpatrick (2010)¹¹

NIVEL	MEDICIÓN	EJEMPLOS
1. REACCIÓN	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.	Evalúo, en una escala de 1 a 5, qué tan útiles considera que son, para su trabajo, los conceptos desarrollados en un taller.
2. APRENDIZAJE	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.	Evalúo, a través de una pregunta de opción múltiple, si el servidor discrimina entre los diferentes tipos de residuos sólidos municipales.
3. TRANSFERENCIA	Mide los cambios de comportamiento, en el puesto de trabajo.	Evalúo, a través de una lista de chequeo, si el servidor está completando, correctamente, la ficha de generación per cápita de residuos sólidos municipales.
4. RESULTADOS	Mide los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.	Evalúo, a través de una encuesta a la población de un determinado distrito, si se está dando una buena recolección de los residuos sólidos.

De acuerdo a la tabla anterior se pueden evaluar, entonces, diferentes aspectos de la capacitación. Los dos primeros niveles son los más sencillos y son los que están a cargo del equipo técnico de la entidad responsable de meta.

Sin embargo, es necesario no perder de vista los otros dos niveles de la evaluación, pues más allá de la importancia que tiene lograr los objetivos de aprendizaje previstos en el Plan de AT, es importante que se tome en cuenta que estos apuntan al logro de objetivos de desempeño (que serán evaluados en la transferencia), así como a lograr una mayor satisfacción de la ciudadanía con los servicios brindados (evaluación de resultados).

6.2 La evaluación del nivel de reacción

Como se presentó en el Cuadro N°9, el nivel de reacción está referido a la satisfacción de los participantes con la AT.

Para recoger información sobre este nivel de satisfacción, la DGPP-MEF y la entidad pública responsable de meta podrán disponer de diferentes mecanismos que les permitan recibir retroalimentación de las municipalidades sobre la AT brindada para el cumplimiento de la meta del PI, con el objetivo de poder identificar lecciones aprendidas y proponer mejoras que puedan ser incorporadas en los siguientes procesos de AT. Para ello, se puede recurrir a alguno de los siguientes mecanismos:

¹¹ Adaptado de: Kirkpatrick, D. (2010). 50 years of evaluation. Recuperado de: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2010/01/50-Years-of-Evaluation>

- › Taller de trabajo con funcionarios de la DGPP-MEF, de la entidad pública responsable de meta, así como de un grupo de municipalidades.
- › Encuesta de satisfacción que permita recoger las apreciaciones, sugerencias y propuestas de mejoras sobre el proceso de AT.
- › La DGPP-MEF podrá compartir con las entidades responsables de meta las buenas prácticas que han desarrollado otras entidades públicas involucradas al PI.

6.3 La evaluación del nivel de aprendizaje

Cuando se elabora una evaluación para medir el logro de objetivos de aprendizaje, es importante seguir las siguientes pautas:

- › Tener claro el objetivo de aprendizaje.
- › Definir los criterios de evaluación.
- › Seleccionar los instrumentos de evaluación.

6.3.1 Tener claro el objetivo de aprendizaje

El primer paso, al momento de hacer la evaluación, es no perder de vista el objetivo de aprendizaje que se está evaluando. De esta manera, habrá una correcta alineación entre lo que se quiere enseñar, lo que se enseña y lo que se evalúa.

6.3.2 Definir los criterios de evaluación

El segundo paso está referido a la forma cómo se va a evaluar el objetivo de aprendizaje. Algunas preguntas son: ¿cómo sé que el servidor adquirió el objetivo de aprendizaje?; ¿qué me indica que el servidor alcanzó el objetivo de aprendizaje?; ¿qué comportamientos tengo que ver que para determinar si el objetivo de aprendizaje se alcanzó? Las respuestas a estas preguntas están referidas a **los criterios de evaluación**.

6.3.3 Seleccionar los instrumentos de evaluación

Finalmente, una vez definidos de forma clara los criterios de evaluación, se seleccionarán los instrumentos que se van a utilizar para medirlos. Puede tratarse de un solo instrumento o de varios instrumentos.

Lo importante es que deben estar alineados con el tipo de objetivo de aprendizaje que se quiere evaluar.

El siguiente cuadro muestra la relación entre el tipo de objetivos de aprendizaje y los instrumentos idóneos para evaluar el logro de cada uno de los mismos:

Cuadro N° 10. Tipos de instrumentos que sirven para evaluar cada tipo de objetivo de aprendizaje

TIPO DE OBJETIVO DE APRENDIZAJE	LOS INSTRUMENTOS MÁS ÚTILES PARA EVALUAR CADA TIPO DE OBJETIVO
CONCEPTUALES	Pruebas escritas, con respuestas abiertas o cerradas.
PROCEDIMENTALES	Ejercicios aplicativos, listas de chequeo, fichas de observación.
ACTITUDINALES	Entrevistas, encuestas.

Capítulo III

Plan de asistencia técnica en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

1. Consideraciones para el diseño del Plan de asistencia técnica

Para el diseño del Plan de AT, es importante comenzar identificando las necesidades y definiendo los resultados esperados.

1.1 Identificación de necesidades de asistencia técnica

Luego de incorporada la propuesta de meta en el PI, empieza la etapa de planificación de la AT requerida por las municipalidades. Por lo tanto, el primer paso es analizar las características del grupo objetivo beneficiario: costumbres, cultura, forma de trabajo, nivel educativo y, principalmente, las necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias técnicas para el cumplimiento de las metas del PI.

Una vez identificadas las características del grupo objetivo, se deberá desarrollar la estrategia de intervención, es decir, iniciar el diseño del Plan de AT, detallando las modalidades de AT a implementar, así como los instrumentos y metodologías a ser utilizadas. Para ello, es necesario considerar las actividades de la meta.

RECUERDA

- › **Analizar los objetivos de la meta para saber cuáles son las modalidades de AT a utilizar.**
- › **Identificar las características del grupo objetivo de la meta.**
- › **Identificar las ventajas y limitaciones de cada una de las modalidades de AT.**

- › **Al elegir una modalidad de AT o un recurso metodológico, se debe pensar en mantener un equilibrio, debemos evitar el abuso de algunos de ellos.**
- › **Los recursos metodológicos seleccionados deben ser idóneos para el cumplimiento de metas y adecuados a las capacidades instaladas de cada institución.**

1.2 Resultados esperados

Como parte de la implementación del Programa de AT del PI, se requiere que las entidades responsables de metas cuenten con un Plan de AT elaborado, considerando las bases conceptuales de la AT orientadas a fortalecer el desarrollo de las competencias y capacidades de los servidores municipales para el correcto cumplimiento de metas del PI.

Asimismo, es indispensable que el referido Plan cuente con una estrategia de implementación. De esta forma, se cumplirán los compromisos asumidos en el marco del PI y, sobre todo, se contribuirá al logro de los objetivos de aprendizaje y de desempeño propuestos para cada meta.

2. Plan de asistencia técnica

El Plan de AT consta de cuatro (4) secciones¹²:

- › I. Datos generales
- › II. Conformación del equipo técnico a cargo de la AT
- › III. Diseño de la AT
- › IV. Implementación de la AT

El diseño riguroso del Plan de AT es muy importante ya que es en este documento donde se va a dejar establecido las acciones que el equipo técnico a cargo de la AT va a llevar a cabo para que, finalmente, los servidores municipales adquieran las competencias necesarias para el logro de las metas del PI.

¹² En el Anexo N°1, se presenta el formato del Plan de AT.

3. Estructura del Plan de asistencia técnica

A continuación, se presentan las pautas para el desarrollo de los contenidos de cada una de las cuatro (4) secciones del Plan de AT.

3.1 Datos Generales

En esta sección, se deberá completar información general sobre la entidad responsable de meta además de aspectos tales como: el nombre de la meta, el tipo de municipalidad a la que se dirige la meta, fechas de cumplimiento de la meta y fecha de la primera actividad de la meta.

Ejemplo:

Entidad pública responsable de la meta	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento				Escribir el nombre de la entidad responsable de meta.
Área responsable de la meta en la entidad pública	Programa Nuestras Ciudades				
Meta	Actualización de la información para la gestión del riesgo de desastres				Escribir el nombre de la meta, según el documento de propuesta de meta.
Tipo de municipalidad a la que está dirigida la meta (Marcar con una X)	Ciudades Principales Tipo A	X	Ciudades Principales Tipo B		
	Ciudades No Principales con 500 o más viviendas urbanas		Ciudades No Principales con menos de 500 viviendas urbanas		
Fecha de cumplimiento de meta (Marcar con una X)	Al 31 de julio		Al 31 de diciembre	X	
Fecha de la primera actividad de la meta (cuando corresponda)	31 de agosto del 2016				Escribir la fecha de la primera actividad de la meta.

Marcar con una X donde corresponda.

3.2 Conformación del equipo técnico a cargo de la asistencia técnica

En esta sección, se deberán completar los datos generales del coordinador del equipo de AT, así como los nombres de cada uno de sus miembros. Esta información servirá para las coordinaciones interinstitucionales y para ser incorporada, de ser el caso, como parte del directorio del PI.

Ejemplo:

	Nombres y Apellidos	Cargo	Teléfono fijo (anexo)	Teléfono celular	Correo electrónico	¿Es contacto para las municipalidades?
Coordinador del equipo de AT	Juan Díaz Oliden	Director de xxxx	2117930 Anexo 101	985452016	jdiázo@vivienda.gob.pe	NO
Miembros del equipo de AT	Pedro Barreto Guzmán	Especialista	2117930 Anexo 103	985302118	pbarretog@vivienda.gob.pe	SI

Señalar teléfonos fijo y celular.

Escribir nombres y apellidos completos del coordinador y de cada uno de los miembros del equipo.

Escribir el cargo que ocupa en la actualidad.

Escribir correo electrónico.

Indicar Sí o NO, para que los datos de esta persona se puedan considerar en el Directorio PI que figura en la página web del MEF.

3.3 Diseño de la asistencia técnica

En esta sección, deben completarse cinco (5) apartados: resultado que se espera obtener, objetivos de desempeño y objetivos de aprendizaje, modalidad de AT y contenidos, recursos metodológicos para desarrollar la modalidad de AT y evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje, cada uno de los cuales apunta a un momento importante en el diseño del plan de intervención.

A continuación, se explica cómo completar cada uno de los mismos.

3.3.1 Resultado que se espera alcanzar con la meta

El resultado es el cambio observable y medible sobre el grupo objetivo que presenta el problema identificado, que será obtenido a partir de la implementación de la meta. Todas las acciones de AT que se planifiquen deben apuntar al logro del mismo.

Debemos tener en cuenta que la propuesta de meta ya contempla esta información, por lo que usted solo debe transcribir dicha información.

Ejemplo:

Esta información deberá ser tomada del Anexo N°1 Formato de propuesta de meta, III. Diseño de la meta, 3.1 Resultado que se espera obtener con la meta.

Problema identificado	Resultado esperado	Objetivo del PI
El grupo de municipalidades no consideradas ciudades principales con 500 o más viviendas urbanas, no cuentan con infraestructuras autorizadas para la disposición final de residuos sólidos (rellenos sanitarios).	556 municipalidades no consideradas ciudades principales con 500 o más viviendas urbanas del país, cuentan con lugares adecuados para la disposición final segura de residuos sólidos recolectados por el servicio de limpieza pública, cumpliendo con el marco normativo vigente en materia de residuos sólidos.	Mejorar la provisión de servicios público locales prestados por las municipalidades, en el marco de la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

3.3.2 Objetivos de desempeño y Objetivos de aprendizaje

En este cuadro se han de definir los objetivos de desempeño y de aprendizaje a ser desarrollados, estos deben estar relacionados a las actividades propuestas para la meta, las cuales buscan lograr el resultado esperado.

Además, es necesario que se identifiquen los nudos críticos (o problemas), relacionados con el conocimiento, que podrían impedir el logro de la actividad.

En los siguientes cuadros desarrollaremos un ejemplo paso a paso de cada uno de estos temas:

Debemos tener en cuenta que en la propuesta de meta ya se propone una lista de actividades e indicadores asociados, por lo que usted solo debe transcribir esta información.

Ejemplo:

Actividad	Indicador	Nudos críticos
Registro de la información sobre la gestión y manejo de residuos sólidos, correspondiente a la gestión del Año 2015, en el Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL).	Formatos debidamente llenados, firmados y escaneados, según los requerimientos establecidos en la guía metodológica.	Las autoridades y servidores no conocen los objetivos y la utilidad del sistema ¹³ . El personal no conoce los procedimientos y formatos para el manejo del sistema ¹⁴ .

Esta información deberá ser tomada del Anexo N°1 Formato de propuesta de meta, III. Diseño de la meta, 3.4 Descripción de actividades y evaluación de la meta.

Señalar los principales problemas que podrían impedir el logro de la actividad.

¹³ http://www.nefco.org/sites/nefco.org/files/pdf-files/4a_nudos_criticos_del_sistema_sigersol_y_propuesta_preliminar_para_el_plan_de_mejora.pdf

¹⁴ http://www.nefco.org/sites/nefco.org/files/pdf-files/4a_nudos_criticos_del_sistema_sigersol_y_propuesta_preliminar_para_el_plan_de_mejora.pdf

Una vez completadas las tres primeras columnas de la tabla, se procederá a definir los objetivos de desempeño y los objetivos de aprendizaje (Ver capítulo 2 para revisión de estos conceptos).

Ejemplo: 1

Nota: En este ejemplo las tres (3) primeras columnas son las mismas del ejemplo 1 anterior: actividad-indicador-nudos críticos.

Se debe definir lo que los servidores deben poder hacer, en su lugar de trabajo, para lograr la actividad propuesta. Es un parafraseo de la actividad señalada en la primera columna.

Actividad	Indicador	Nudos críticos	Objetivo de desempeño
Registro de la información sobre la gestión y manejo de residuos sólidos, correspondiente a la gestión del año 2015, en el Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL).	Formatos debidamente llenados, firmados y escaneados, según los requerimientos establecidos en la guía metodológica.	Las autoridades y servidores no conocen los objetivos y la utilidad del sistema. El personal no conoce los procedimientos y formatos para el manejo del sistema.	Registra la información sobre la gestión y manejo de residuos sólidos, correspondiente a la gestión del Año 2015, en el Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL).

VERBO

+

OBJETO

+

CONDICIÓN DE DESEMPEÑO

Ejemplo: 2

Actividad	Indicador	Nudos críticos	Objetivo de desempeño
Identificación de cuántas edificaciones existen en el sector crítico, por tipo de uso (vivienda, infraestructura de educación pública y privada, infraestructura de salud pública y privada, entre otros).	Base de datos de edificaciones existentes en el sector crítico.	Dificultad en el uso de las fichas técnicas para el registro de información.	Identifica cuántas edificaciones existen en el sector crítico, por tipo de uso (vivienda, infraestructura de educación pública y privada, infraestructura de salud pública y privada, entre otros).

VERBO

+

OBJETO

+

CONDICIÓN DE DESEMPEÑO

Para terminar, se presentan dos ejemplos para definir los objetivos de aprendizaje.

Ejemplo: 1

En este ejemplo las cuatro (4) primeras columnas son las mismas del ejemplo 1 anterior: actividad-indicador-nudos críticos-objetivos de desempeño.

- Se definirá lo que los servidores deben poder hacer al final de la AT que les permita alcanzar los objetivos de desempeño señalados.
- Deben estar relacionados con el/(los nudos(s) crítico(s) señalado(s) en la tercera columna.

Actividad	Indicador	Nudos críticos	Objetivo de desempeño	Objetivos de aprendizaje
Registro de la información sobre la gestión y manejo de residuos sólidos, correspondiente a la gestión del Año 2015, en el Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL).	Formatos debidamente llenados, firmados y escaneados, según los requerimientos establecidos en la guía metodológica.	Las autoridades y servidores no conocen los objetivos y la utilidad del sistema. El personal no conoce los procedimientos y formatos para el manejo del sistema.	Registra la información sobre la gestión y manejo de residuos sólidos, correspondiente a la gestión del Año 2015, en el Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL).	<p>Identifica el objetivo del SIGERSOL, enumerando cada parte del sistema y su función (Conceptual).</p> <p>Reflexiona sobre la utilidad del SIGERSOL para la gestión y manejo de residuos sólidos (Actitudinal).</p> <p>Identifica los formatos del SIGERSOL, explicando la información que debe ir en cada uno (Conceptual).</p> <p>Explica los procedimientos a seguir para ingresar la información al SIGERSOL (Conceptual).</p> <p>Utiliza los formatos del SIGERSOL ingresando la información solicitada en el mismo (Procedimental).</p>

VERBO

+

OBJETO

+

CONDICIÓN DEL APRENDIZAJE

Ejemplo: 2

Actividad	Indicador	Nudos críticos	Objetivo de desempeño	Objetivos de aprendizaje
Identificación de cuántas edificaciones existen en el sector crítico, por tipo de uso (vivienda, infraestructura de educación pública y privada, infraestructura de salud pública y privada, entre otros).	Base de datos de edificaciones existentes en el sector crítico.	Dificultad en el uso de las fichas técnicas para el registro de información.	Identifica cuántas edificaciones existen en el sector crítico, por tipo de uso (vivienda, infraestructura de educación pública y privada, infraestructura de salud pública y privada, entre otros).	<p>VERBO</p> <p>+</p> <p>OBJETO</p> <p>+</p> <p>CONDICIÓN DEL APRENDIZAJE</p>
				<p><i>Discrimina el tipo de edificaciones presentes en un sector crítico de su región (vivienda, educación, comercio y salud). (Conceptual).</i></p> <p><i>Completa una ficha técnica para cada tipo de edificación (vivienda, educación, comercio y salud). (Procedimental).</i></p> <p><i>Reflexiona sobre la importancia de la rigurosidad en el llenado de la ficha técnica. (Actitudinal).</i></p>

3.3.3 Modalidad de asistencia técnica y contenidos

En este cuadro se señalará la modalidad de AT que se ha seleccionado, debemos tener en cuenta que los contenidos estén relacionados con los objetivos de desempeño y de aprendizaje que se pretende lograr.

A continuación, se desarrollarán dos ejemplos para la selección de la modalidad y dos ejemplos para la selección de los contenidos.

Ejemplo 1 para modalidad de AT:

Objetivos de aprendizaje	Modalidad			
	Asesoría	Materiales	Capacitación presencial	Capacitación a distancia
Identifica los formatos del SIGERSOL, explicando la información que debe ir en cada uno [Conceptual].		X (tríptico).		
Utiliza los formatos del SIGERSOL ingresando la información solicitada en el mismo [Procedimental].			X	

Marcar con una X la modalidad de AT que se va a trabajar (**se puede marcar más de una opción**).

Si elige esta opción, debe señalar si se trata de un curso virtual, un diplomado o una conferencia.

Si decide elaborar un tríptico como material educativo este debe contener contenido conceptual que permita desarrollar los objetivos de aprendizaje conceptuales seleccionados.

La capacitación presencial es una de las modalidades más importantes, debe tener en cuenta que esta modalidad implica adquirir un "saber hacer", a través de la práctica guiada, esto permitirá cumplir con los objetivos de aprendizaje procedimental seleccionado.

Ejemplo 2 para modalidad de asistencia técnica:

Si decide realizar asesorías, debe tener en cuenta que debe desarrollar los objetivos de aprendizaje conceptuales, estos podrán ser fácilmente adquiridos a través de una conversación personal para absolver las dudas presentadas en el cumplimiento de la meta.

La capacitación presencial es una de las modalidades más importantes, debe tener en cuenta que esta modalidad implica adquirir un "saber hacer", a través de la práctica guiada, esto permitirá cumplir con los objetivos de aprendizaje procedimental seleccionados.

Objetivos de aprendizaje	Modalidad			
	Asesoría	Materiales	Capacitación presencial	Capacitación a distancia
Discrimina el tipo de edificaciones presentes en un sector crítico de su región (vivienda, educación, comercio y salud). (Conceptual).	X			
Completa una ficha técnica para cada tipo de edificación (vivienda, educación, comercio y salud). (Procedimental).			X	
Reflexiona sobre la importancia de la rigurosidad en el llenado de la ficha técnica. (Actitudinal).				X (foro y otros).

Si decide realizar, por ejemplo, un foro virtual (capacitación a distancia), debe tener en cuenta que ha de desarrollar el objetivo de aprendizaje actitudinal, este implica una reflexión personal y una toma de conciencia, que puede ser llevada a cabo, intercambiando opiniones con otros servidores y con el asesor.

Ejemplo 1 para selección de contenidos:

Objetivos de aprendizaje	Modalidad			Contenidos
	Asesoría	Materiales	Capacitación presencial Capacitación a distancia	
Identifica los formatos del SIGERSOL, explicando la información que debe ir en cada uno.		X (tríptico)		<p>En este ejemplo se han seleccionado dos contenidos para el primer objetivo de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) presentar la estructura general del SIGERSOL; y, 2) presentar los formatos y la información que debe ir en cada uno (puede colocar los que considere necesarios).
Utiliza los formatos del SIGERSOL ingresando la información solicitada en el mismo.			X	<p>En ese objetivo de aprendizaje se han considerado tres contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) comenzar la capacitación haciendo un repaso de los formatos del SIGERSOL, 2) dar las pautas y recomendaciones generales sobre cómo llenar cada formato; y, 3) que los servidores procedan al llenado de cada formato, guiados por el asesor.

En este cuadro, se deberá colocar los principales contenidos a desarrollar para alcanzar los objetivos de aprendizaje (puede ser uno o más de uno).

Contenidos

Estructura general del SIGERSOL.
Formatos e información en cada uno:

- > Información general.
- > Información básica del manejo de los residuos sólidos.
- > Aspectos económicos y financieros.
- > Educación ambiental y fortalecimiento de capacidades¹⁵.

Repaso de formatos.
Pautas y recomendaciones de llenado de cada formato.
Llenado de cada formato.

15 <http://sigersol.minam.gob.pe/2015/menu.php#>

Ejemplo 2 para selección de contenidos:

Nota: Debemos tener en cuenta que los contenidos deben ser rigurosamente escogido con la finalidad de lograr el resultado esperado.

En este ejemplo se han seleccionado cuatro contenidos para el primer objetivo de aprendizaje, que implica exponer cuáles son los cuatro tipos de edificaciones y dar las características de cada una.

Objetivos de aprendizaje	Modalidad			Contenidos
	Asesoría	Capacitación presencial	Capacitación a distancia	
Discrimina el tipo de edificaciones presentes en un sector crítico de su región (vivienda, educación, comercio y salud).	X			Vivienda: características. Educación: características. Comercio: características. Salud: características.
Completa una ficha técnica para cada tipo de edificación (vivienda, educación, comercio y salud).		X		Fichas técnicas: principales características, pautas para su llenado. Llenado de fichas.
Reflexiona sobre la importancia de la rigurosidad en el llenado de la ficha técnica.			X (foro y otros).	Ventajas de la identificación de sectores críticos. Ventajas de la identificación de edificaciones. Propuestas de mejora en la ficha técnica.

En este objetivo se ha considerado dos contenidos:

- 1) iniciar la capacitación explicando qué es una ficha técnica y dando pautas y recomendaciones generales sobre cómo llenar cada una; y,
- 2) que los servidores procedan al llenado de las fichas, guiados por el asesor.

En este objetivo de aprendizaje se han seleccionado tres contenidos:

- 1) qué ventajas tiene poder identificar los sectores críticos,
- 2) qué ventajas tiene poder identificar el tipo de edificación; y,
- 3) qué propuestas plantean los servidores para mejorar la ficha técnica.

3.3.4 Recursos metodológicos para desarrollar los contenidos de la modalidad capacitación presencial

Los recursos metodológicos dependerán de los contenidos que se haya decidido brindar. A continuación, se desarrollarán dos ejemplos:

Ejemplo: 1

Marca con una X el tipo de recurso que se utilizará para cada contenido seleccionado en la tabla anterior. Puede ser más de un recurso. (Ver capítulo 2 para revisión de conceptos).

Contenidos	Autoaprendizaje		Aprendizaje interactivo				Aprendizaje colaborativo		Otro
	Ejercicios individuales	Proyectos individuales	Sesión expositiva	Invitado	Exposición alumnos	Simulaciones	Casos prácticos	Proyectos grupales	
Repaso de formatos.					X				
Pautas y recomendaciones de llenado de cada formato.			X						
Llenado de cada formato.						X			

La sesión expositiva implica dar pautas y recomendaciones para el llenado de los formatos.

Fomentar la exposición de los participantes permite el repaso de formatos de SIGERSOL y otros contenidos.

Para el llenado de formatos, se puede optar por un ejercicio de simulación, es decir un espacio en donde los participantes completan los formatos, en un contexto similar al real.

Ejemplo: 2

Contenidos	Autoaprendizaje		Aprendizaje interactivo				Aprendizaje colaborativo		Otro
	Ejercicios individuales	Proyectos individuales	Sesión expositiva	Invitado	Exposición alumnos	Simulaciones	Casos prácticos	Proyectos grupales	
Fichas técnicas: principales características, pautas para su llenado.	X		X						
Llenado de formatos.								X	

Estos recursos metodológicos se usan cuando se requiere que los participantes conozcan los contenidos sobre las características de la ficha técnica por tipo de edificación y pautas para su llenado, se opta por 1) una sesión expositiva y 2) ejercicios individuales de aplicación de lo aprendido.

Este recurso se usa cuando se requiere que los participantes interactúen entre ellos y refuercen sus conocimientos para alcanzar un resultado esperado, por ejemplo, los participantes en grupos de trabajo puedan ir y llenar el formato en el "campo".

3.3.5 Evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje

De acuerdo a lo señalado en el capítulo 2, para poder llevar a cabo una evaluación de objetivos de aprendizaje, es importante tener claro dichos objetivos y, a partir de los mismos, 1) definir los criterios de evaluación y 2) seleccionar el o los instrumentos que se van a utilizar para medir los criterios. A continuación, se desarrollará un ejemplo para cada uno de estos dos pasos:

Ejemplo de criterios:

En este cuadro se deberá señalar todos aquellos aspectos que definen el logro del objetivo de aprendizaje. Para ello debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué tiene que ser capaz de hacer, el servidor, para decir que logre el objetivo de aprendizaje? (Puede ser uno o más de uno).

Objetivo de aprendizaje	Criterios de evaluación
Fichas técnicas: principales características, pautas para su llenado.	
Completa una ficha técnica para cada tipo de edificación (vivienda, educación, comercio y salud).	
Reflexiona sobre la importancia de la rigurosidad en el llenado de la ficha técnica.	

En este caso, el participante deberá:

- 1) ser capaz de enumerar los peligros que existen en su región; y,
- 2) ser capaz de distinguir con qué tipo de peligro se relaciona un ejemplo dado.

Para este segundo objetivo el participante deberá:

- 1) registrar la información que se le pide,
- 2) la información debe estar completa; y,
- 3) la información debe poder ser comprendida.

Para el tercer objetivo, tendrá que ser capaz de dar por lo menos (2) dos argumentos que sustenten la importancia de la ficha técnica y de la rigurosidad en su llenado.

Ejemplo de instrumentos:

En este cuadro, deberá indicar a través de qué instrumento o instrumentos se va a evaluar cada criterio. Puede haber un solo instrumento para evaluar varios criterios o diferentes instrumentos por criterio.

En el tercer objetivo, el participante debe ser capaz de dar dos (2) argumentos que sustenten la importancia que tiene completar la ficha con mucha rigurosidad.

Objetivo de aprendizaje	Criterios de evaluación	Instrumentos
Discrimina los diferentes peligros que se presentan en su región.	<p>Enumera los tipos de peligros.</p> <p>Dada una lista de peligros, relaciona cada uno con el peligro correspondiente.</p>	<p>Prueba de lápiz y papel con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ítems de desarrollo ➤ Ítems de correspondencia
Completa una ficha técnica para cada tipo de edificación (vivienda, educación, comercio y salud).	<p>Registra la información solicitada en cada ficha.</p> <p>La información registrada está completa.</p> <p>La información registrada es clara (se comprende).</p>	<p>Lista de chequeo</p>
Reflexiona sobre la importancia de la rigurosidad en el llenado de la ficha técnica.	<p>Da, por lo menos, dos argumentos que sustenten la importancia de la ficha técnica y de la rigurosidad en su llenado.</p>	<p>Ensayo</p>

En este ejemplo, para evaluar los dos primeros criterios de evaluación, se decidió utilizar una prueba de lápiz y papel con:

- 1) una pregunta abierta para que el participante enumere los tipos de peligros que conoce; y,
- 2) una pregunta de correspondencia, en donde el participante deberá relacionar los ejemplos de peligro con el nombre correspondiente.

Para evaluar los criterios 3, 4 y 5, se decidió elaborar una lista de chequeo que permita registrar el desempeño del participante en cada uno de los criterios.

Para evaluar el último criterio, se decidió que el participante redacte un ensayo en el cual se analice, intérprete y evalúe la importancia de la ficha técnica y la rigurosidad en su llenado.

3.4 Implementación de la asistencia técnica

En esta sección, se desarrollarán los tres (3) pasos para la implementación de la AT:

- A. Descripción de cada modalidad de la AT
- B. Cronograma de AT
- C. Presupuesto para la AT

3.4.1 Descripción de cada modalidad de asistencia técnica

En este primer apartado, se deberán completar tres (3) cuadros, uno por cada modalidad de la AT:



A. Asesoría

En este cuadro se deberá describir el tipo de asesoría que se va a llevar a cabo: presencial o a distancia.

Tenga en cuenta que los tipos de asesorías fueron descritas en el capítulo 1 del presente documento.

Ejemplo:

En caso que la asesoría sea presencial, se deberá señalar si se llevará a cabo:

- 1) en Lima; o,
- 2) en una sede descentralizada e indicar cuál. **Esto aplica para los sectores que tienen instancias descentralizadas.**

En caso que la asesoría vaya a llevarse a cabo bajo la modalidad a distancia, se deberá señalar a través de qué medio.

Tipos de asesoría que serán implementados	
>	Solo Lima.
>	Sedes descentralizadas.
>	Correo electrónico: (Indicar dirección).
>	Llamadas telefónicas: (Indicar teléfono y anexo).
>	Redes sociales: (Indicar dirección).
>	Oficios: (Indicar dirección).
>	Otros: (especificar).

Correo electrónico: señalar la dirección.
Se recomienda que sea un correo institucional especialmente creado para la meta.

Teléfono: señalar número y anexo.

Redes sociales: indicar la dirección.

Oficios: indicar la dirección.

Otro medio para la asesoría a distancia: indicar cuál.

B. Materiales educativos

En este cuadro se deberá señalar el tipo de material educativo y el estado en que se encuentra este en cada tipo (ver capítulo 1 para repaso de conceptos), los que deberán incluir los temas señalados en el instructivo.

Ejemplo:

Nota: No se puede incorporar temas que no hayan sido especificados en el instructivo.

Materiales educativos que serán utilizados		Estado en que se encuentra el material		
Tipo de material educativo		El material ya existe (indicar nombre)	El material está diseñándose	El material va a diseñarse
Instructivo (obligatorio)	Instructivo Meta 16 Actualización de la información para la gestión del riesgo de desastres.			
Guía de cumplimiento de meta (obligatorio) ¹⁶	Guía para el cumplimiento de la meta 16.			
Manuales				
Videos tutoriales			X	
Aplicativos informáticos				
Otros (especificar)				

- El material va a diseñarse, en caso aún no exista. (marcar una X).
- El material ya existe, en caso esté listo para ser utilizado; deberá escribirse el nombre del mismo.
- El material está diseñándose, en caso esté en proceso de elaboración (marcar una X).

¹⁶ En el capítulo 4, se dan las pautas para la elaboración de la misma.

C. Capacitación

En este cuadro se deberá señalar el número de sesiones de capacitación presenciales y la información de cada una.

Ejemplo:

Número de sesiones de capacitación presenciales				
Tipo de municipalidad convocada (CP A, CP B, CNP 500 O + VVUU o CNP -500 VVUU)				
Fecha (estimada)	Sede (ciudad)	Municipalidades invitadas (por departamentos)	Número de municipalidades invitadas	Lugar (hotel, auditorio, etc.)

Poner la fecha aproximada en donde se llevará a cabo la capacitación.

Poner la sede, considerando la clasificación de municipalidades y organizadas macroregionalmente.

Señalar las municipalidades invitadas, considerando como mínimo dos (2) invitadas por municipalidad.

Poner el número de municipalidades invitadas. Deben ser todas del grupo al que se dirige la meta.

Señalar el lugar de la capacitación. Este debe contar con las características mínimas señaladas en el capítulo 1.

3.4.2 Cronograma de asistencia técnica

El cronograma deberá ser completado para:



A. Cronograma: materiales educativos

En el caso de los Materiales educativos, se deberá indicar las fechas en que se llevará a cabo cada uno de los pasos señalados en el capítulo 1 para la elaboración de los materiales: 1) diseño metodológico, 2) desarrollo, 3) validación, 4) diagramación e impresión y 5) difusión. A continuación, un ejemplo para el cronograma de elaboración de una Guía de cumplimiento de meta.

Ejemplo para Guía de cumplimiento de meta:

Actividades	Fecha Inicio	Fecha final	Agosto					Septiembre					Octubre			
			S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4
			01-08	08-08	15-08	22-08	29-08	05-09	12-09	19-09	26-09	03-10	10-10	17-10	24-10	
Material: Guía de cumplimiento de meta																
Diseño metodológico de la guía	01-08	05-08	X													
Desarrollo de la guía	09-08	19-08		X												
Validación con las municipalidades	22-08	28-08				X										
Diagramación e impresión de la guía	31-08	15-09					X	X	X							
Difusión de la guía (físico y web)	19-09	01-10								X	X					

La segunda y tercera filas representan las semanas. Por ejemplo, la **S4** del mes de **octubre**, representa la semana 4 de ese mes, que comienza el **lunes 24** de octubre.

En la primera fila, se coloca el mes.

Por ejemplo, la diagramación de la guía se llevará a cabo la semana 5 del mes de agosto y las semanas 1 y 2 del mes de septiembre:

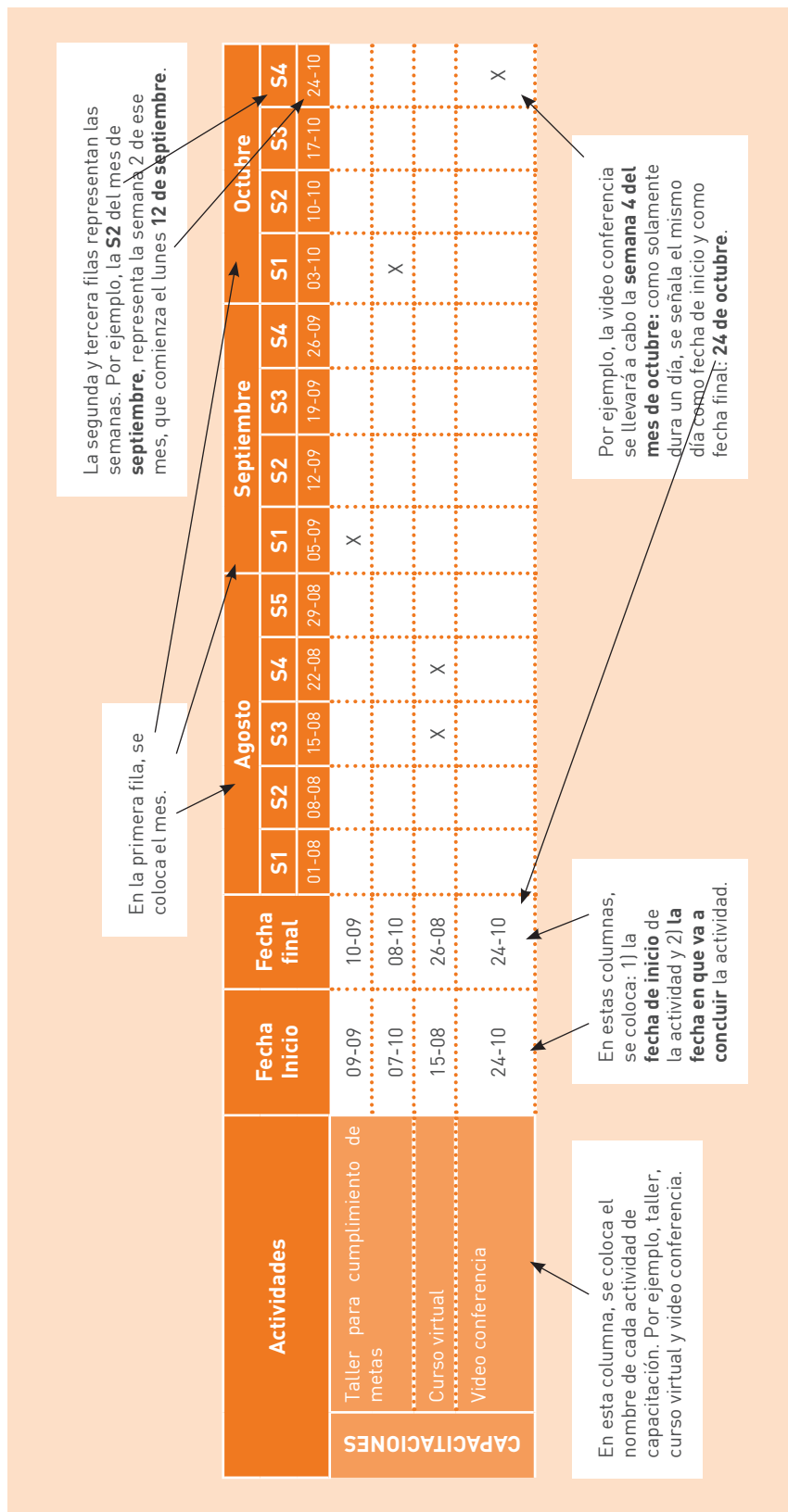
En estas columnas, se coloca: 1) la fecha de inicio de la actividad y 2) la fecha en que va a concluir la actividad.

En esta columna, se coloca el nombre del material y, debajo, las 5 actividades por las que debe pasar la elaboración del mismo. Se repite para cada material que se vaya a elaborar.

B. Cronograma: capacitación

En el caso de la capacitación, se deberá indicar las fechas en que se llevarán a cabo cada uno de los talleres, cursos virtuales, video conferencias, etc. A continuación, un ejemplo para tres actividades de capacitación.

Ejemplo:



3.4.3 Presupuesto de asistencia técnica

Calcular el presupuesto de la AT es un paso fundamental. Sin este, sería imposible desarrollar la AT. El cuadro de presupuesto deberá ser completado para cada una de las modalidades:

- › Materiales educativos
- › Capacitación
- › Asesoría

A continuación, se pone como ejemplo el cálculo del presupuesto para:

- › **Una actividad** relacionada con el diseño del material “Guía de cumplimiento de meta” **y algunos insumos** para esta actividad.
- › **Una actividad** relacionada con el dictado de un taller y **algunos insumos** para esta actividad.
- › **Una actividad** relacionada con la asesoría telefónica y **algunos insumos** para esta actividad.

El cuadro de presupuesto deberá ser completado para **todas las actividades** que van a llevarse a cabo en las tres modalidades y, dentro de cada actividad, deberán colocarse **todos los insumos necesarios**.

Ejemplo:

Se escribe **todas las actividades** que van a llevarse a cabo para el desarrollo de la modalidad seleccionada. Por ejemplo, "diagramación e impresión de la guía" es **una actividad** para la elaboración de la guía de cumplimiento de meta. Debajo, deben listarse las otras actividades.

Se escribe la modalidad.

En las últimas 3 columnas, se señala: 1) la cantidad de insumos que van a requerirse, 2) el costo por unidad de cada insumo y 3) el costo total. Por ejemplo, para el insumo "Guía impresa", se requieren: 1) 1000 ejemplares, 2) el **costo por unidad** es de S/5 y 3) el **costo total** sería de S/5,000.

Modalidad	Nombre	Actividades	Insumos necesarios para llevar a cabo la actividad	Número de insumos	Costo por unidad (S./.)	Costo total (S./.)
Materiales	Guía de cumplimiento de meta	Diagramación e impresión de la guía	Corrector de estilo	1	8,000	8,000
			Diagramador	1	15,000	15,000
			Guía impresa	1,000	5	5,000
COSTO TOTAL DE MATERIALES EDUCATIVOS: 28,000						
Capacitación	Taller para cumplimiento de metas	Desarrollo del taller	Proyector	1	100	100
			Micrófono	2	50	100
			Pizarra acrílica	1	50	50
			Plumones	10	10	100
				COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN: 350		
Asesoría	Asesoría telefónica	Responder llamadas	Teléfono con línea	10	100	1,000
			Hojas	1,000	1	1,000
			Lapiceros	50	5	250
				COSTO TOTAL DE ASESORÍA: 2,250		
				COSTO TOTAL DE AT: 30,600		

Se escribe el nombre de cada una de las acciones que se van a llevar a cabo en la modalidad señalada. Por ejemplo, dentro de la modalidad asesoría, se va a brindar asesoría telefónica. **Debajo, se deberá listar todas las otras actividades de asesoría que van a desarrollarse.**

Se escriben los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad. Por ejemplo, para la actividad de "Responder llamadas", se señala como algunos insumos: teléfono con línea, hojas y lapiceros. Debajo, se deben seguir listando todos los insumos que hagan falta para esta actividad.

Cuando se haya completado todas las actividades y todos los insumos para una modalidad, se suma los costos totales para obtener el costo total de la modalidad. Por ejemplo, el **costo total de capacitación** es, en el ejemplo, de S/350 ya que se sumó 100 del proyector, 100 del micrófono, 50 de la pizarra acrílica y 100 de los plumones. **Se hace lo mismo con cada modalidad.**

Para obtener el **costo total de la AT**, se suman los tres costos totales. En el ejemplo: S/28,000 en materiales, S/350 en capacitación y S/2,250 en asesoría. **El total es S/30,600.**

Capítulo IV

Guía metodológica para la elaboración de guías para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

El proceso de elaboración de una guía para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en adelante Guía, se divide en tres fases secuenciales y progresivas.

Gráfico N° 6. Fases para el proceso de la Guía



A continuación, se presentarán consideraciones y recomendaciones para cada una de estas fases, las que apuntan a garantizar el óptimo desarrollo de contenidos de la Guía.

1. Fase preparatoria

Durante esta fase se debe conformar el equipo de trabajo, establecer sus funciones y elaborar un cronograma para el desarrollo de los contenidos de la Guía. La importancia de esta fase se materializa en la adecuada planificación del trabajo.

1.1 Conformación del equipo de trabajo

El coordinador del equipo de AT de la entidad pública responsable de la meta deberá conformar un equipo de trabajo que se encargue de elaborar la Guía.

El número de integrantes del equipo de trabajo se determinará en función a la complejidad de los contenidos y a los conocimientos requeridos para la elaboración de la Guía. En ese sentido, de ser necesario, el equipo de trabajo

puede estar conformado por servidores y consultores externos; esto último estará sujeto a la disponibilidad presupuestal de la entidad.

1.2 Funciones del equipo de trabajo

El equipo de trabajo tiene las siguientes funciones para la elaboración de la Guía:

- › Elaborar el cronograma de trabajo.
- › Calcular el presupuesto.
- › Identificar la normativa aplicable al cumplimiento de la meta.
- › Desarrollar los contenidos.
- › Coordinar con el equipo de AT del PI la revisión de los contenidos y su validación.
- › Coordinar la diagramación e impresión

1.3 Cronograma de trabajo

El proceso de elaboración de la Guía debe culminar antes del 15 de diciembre del año anterior a la vigencia de la meta. Por lo tanto, es importante considerar que este proceso tendrá una duración aproximada de 2 meses.

El cronograma deberá incluir la siguiente información:

- › **Actividades:** Hacer referencia a la enumeración de las actividades a realizar para la elaboración de la Guía.
- › **Tiempo:** Precisar de forma correlativa los plazos de elaboración de cada una de las actividades consideradas en el cronograma. Cada plazo debe ser estimado en función al nivel de complejidad de la actividad.

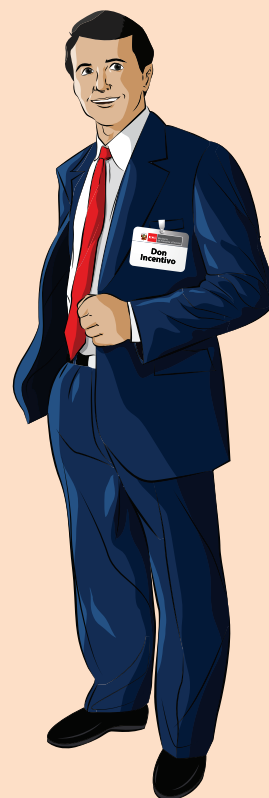
Cronograma			
Para la elaboración de la Guía para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal			
N°	Actividades	Tiempo de elaboración (días hábiles)	Fecha final (estimada)
1	Diseño metodológico de la Guía.	10 días (inicio 15 de octubre)	28 de octubre
2	Desarrollo de la Guía (incluye las coordinaciones y revisiones realizadas por el equipo de AT del PI).	15 días	18 de noviembre
3	Validación con las municipalidades (opcional).	5 días	25 de noviembre
4	Diagramación e impresión de la Guía.	13 días	15 de diciembre
5	Difusión de la Guía (físico y web).	Talleres de capacitación	
6	Otros (especificar).		

2. Fase de desarrollo

Durante esta fase, se debe desarrollar los contenidos de la Guía de acuerdo a la siguiente estructura:

- Portada
- Página legal
- Página de guarda inicial
- Página de título
- Presentación
- Índice
- Aspectos generales
 - a. Objetivo
 - b. Ámbito de aplicación
 - c. Marco normativo
 - d. Fecha de cumplimiento de la meta
- Desarrollo de actividades para cumplir la meta
 - a. Cuadro de actividades y nivel de cumplimiento
 - b. Actividades
 - c. Entidad responsable del proceso de evaluación
- Directorio
- Anexos
 - a. Modelo de documentos
 - b. Preguntas frecuentes
- Siglas
- Glosario

A continuación, se describirán cada uno de estos puntos.



2.1 Portada

Es la cubierta delantera de una publicación.

- › Debe ser elaborada en material resistente.
- › Debe presentar el siguiente contenido:
 - Nombre completo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) en letra Arial, en mayúscula, centrado, tamaño 14.
 - Numeración de la meta en letra Arial, en mayúscula, centrado, en negrita, tamaño 18.
 - Nombre completo de la meta en letra Arial, en mayúscula, centrado, en negrita, tamaño 16¹⁷.
 - Logo de la institución, ubicado en la parte superior.
 - Logo del MEF y PI de igual tamaño en fondo blanco, ubicados en la parte inferior.

Logos autorizados

Los logos autorizados para la publicación se muestran a continuación y deben respetar el siguiente orden:



¹⁷ Según Decreto Supremo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) que aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del año en curso.

Recomendaciones:

- › El diseño y diagramación de la portada pueden ser elaborados de acuerdo a las normas de la institución, siempre que se presenten los contenidos mínimos señalados.
- › En el caso de utilizar imágenes como fondo de la portada, estas deben estar relacionadas con la meta.

Ejemplo:



2.2 Página legal

Se encuentra detrás de la portada y contiene los créditos de autoría y los elementos legales, de acuerdo al siguiente detalle: Debe ser elaborada en material resistente.

- › Nombre del documento especificando numeración de la meta.
- › Nombre completo de la meta.
- › Nombre y cargo de las autoridades de la institución.
- › Nombre de la oficina encargada de la elaboración de contenidos.
- › Nombre del sector responsable de la meta.
- › Dirección del sector.
- › Número de teléfono.
- › Correo electrónico.
- › Dirección del portal electrónico.
- › Diseño y diagramación.
- › Fecha de publicación y tiraje.
- › Número del depósito legal (de ser el caso).

Ejemplo:

Guía para el cumplimiento de la meta XX del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 201X

"Realizar acciones de monitoreo al mantenimiento de 25 instituciones educativas y a la distribución de materiales educativos"

Jaime Saavedra Chanduvi
Ministro de Educación

Juan Pablo Silva Macher
Viceministro de Gestión Institucional

Flavio Felipe Figallo Rivadeneyra
Viceministro de Gestión Pedagógica

Desilú León Chempen
Secretaría General

Alex Ríos Céspedes
Director General de Gestión Descentralizada

Pablo Castillo Lauz
Director (e) de Relaciones Intergubernamentales

Elaboración de Contenidos
Equipo técnico de la Dirección General de Gestión Descentralizada

Ministerio de Educación – Dirección General de Gestión Descentralizada
Calle del Comercio N° 193, San Borja.
Teléfono: 6155800 anexo 22088
Correo electrónico: incentivosmunicipales@minedu.gob.pe
www.minedu.gob.pe

Diseño y diagramación: Rubén Colona

Tiraje:
1000 ejemplares, 1era edición
Lima-Perú, Noviembre de 201X

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 201X-03886

Todos los derechos reservados
Permitida la reproducción total o parcial por cualquier medio siempre y cuando se cite la fuente.

2.3 Página de guarda inicial

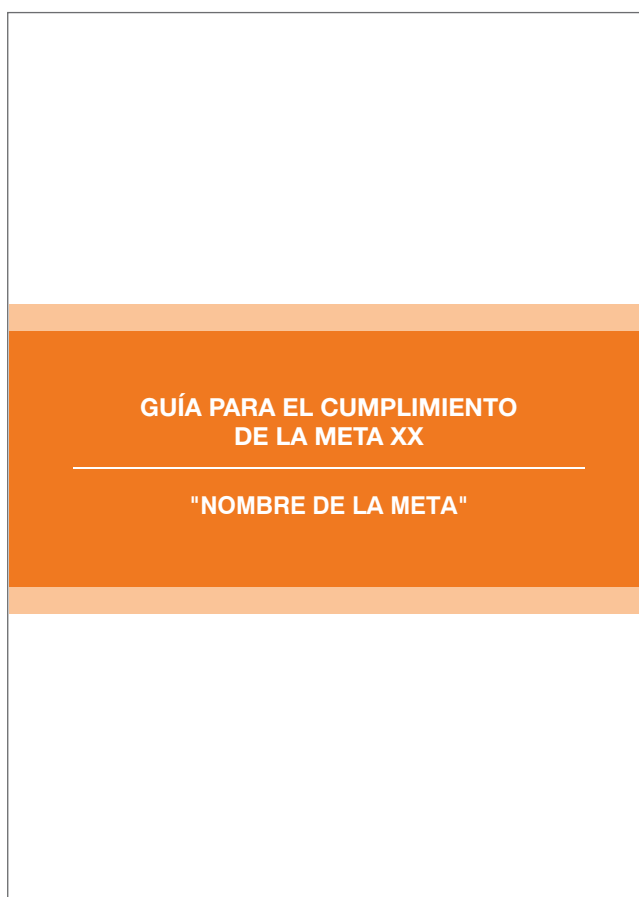
Es la página en blanco que cumple la función de proteger el contenido y se ubica inmediatamente después de la página legal, sin enumeración.

2.4 Página de título

Es la página de presentación de la meta, que antecede al contenido, y da inicio a la numeración del documento. Debe presentar únicamente la siguiente información:

- Numeración de la meta en letra Arial, en mayúscula, centrado, en negrita, tamaño 18.
- Nombre completo de la meta en letra Arial, en mayúscula, centrado, en negrita, tamaño 18.

Ejemplo:



2.5 Presentación

Debe ser una exposición breve, clara y precisa de la siguiente información:

- › Identificación del problema.
- › Antecedentes, justificación, objetivos y resultados esperados de la meta.
- › Presentación de la meta y su relación con el PI.
- › Aporte de la meta para la gestión municipal, así como el beneficio para la población.

El contenido de esta sección no debe exceder de 21 líneas y finaliza con la firma de la dirección u oficina a cargo de la meta.

Estructura:

- › 1er párrafo (5 líneas) = Identificación del problema.
- › 2do párrafo (5 líneas) = antecedentes, justificación, objetivos y resultados.
- › 3do párrafo (5 líneas) = presentación de la meta y su relación con el PI.
- › 4er párrafo (5 líneas) = aporte para la gestión municipal y para la población.

Ejemplo:

PRESENTACIÓN

1er párrafo (diagnóstico del problema) xxxxxxxxxxxxxxx xxx
xx
xx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2do párrafo (antecedentes, justificación, objetivos y resultados) xxx
xx xxx
xx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3er párrafo (presentación de la meta y su relación con el PI)
xx xx
xx
xx
xxxxxxxxxxxxxxxx

4to párrafo (aporte para la gestión municipal y para la población) xxx
xx xxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Dirección xxx xxx
Ministerio de xxxxxx

2.6 Índice

Presenta la estructura del contenido y permite ubicar la información al interior del documento.

- La estructura del contenido se debe presentar siguiendo un orden jerárquico.
- La numeración del índice debe coincidir con la numeración de las páginas en las que se desarrollan los contenidos.
- Los títulos no deben estar subrayados.
- Los títulos deben ir en mayúsculas y en negrita y los subtítulos en minúsculas.
- No se debe mezclar decimales e incisos.
- El índice de tablas, cuadros y gráficos se debe presentar al finalizar el índice de contenidos.

Ejemplo:

ÍNDICE	
Presentación	02
Índice.....	03
1.1 ASPECTOS GENERALES	
a. Objetivo	04
b. Ámbito de aplicación	05
c. Marco normativo	06
d. Fecha de cumplimiento de la meta	07
2.1 DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA CUMPLIR LA META	
a. Cuadro de actividades y nivel de cumplimiento.....	09
b. Actividades obligatorias	10
c. Actividades opcionales.....	12
d. Entidad responsable del proceso de evaluación	13
3.1 DIRECTORIO	
4.1 ANEXOS	
a. Modelo de documentos.....	16
b. Preguntas frecuentes	17
5.1 SIGLAS	
6.1 GLOSARIO	

2.7 Aspectos generales

En esta sección, se incluyen cuatro aspectos: a) objetivo, b) ámbito de aplicación, c) marco normativo y d) fecha de cumplimiento de la meta.

a. Objetivo

Es una exposición breve que precisa la utilidad de los contenidos desarrollados en la Guía, los cuales se relacionan con las actividades que forman parte de la meta. Debe desarrollarse en un solo párrafo (5 líneas).

Ejemplo:

Objetivo

La presente Guía tiene por objetivo establecer las pautas y los procedimientos a seguir por las municipalidades para el correcto cumplimiento de la meta N° XX (“nombre de la meta”) del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

b. Ámbito de aplicación

En esta sección se precisa, únicamente, el tipo de municipalidad que debe cumplir la meta¹⁸.

En la Guía se desarrollan las actividades de una meta; sin embargo, es posible que una misma meta se aplique a más de un tipo de municipalidades. Por lo tanto, se debe hacer referencia al tipo de municipalidad que debe cumplir la meta.

Cuadro N° 11. Clasificación de municipalidades del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el año 201X

Clasificación de municipalidades del PI	N° de municipalidades
Municipalidades de ciudades principales tipo “A”.	40
Municipalidades de ciudades principales tipo “B”.	210
Municipalidades de ciudades no principales, con 500 o más viviendas urbanas.	558
Municipalidades de ciudades no principales, con menos de 500 viviendas urbanas.	1043

¹⁸ De acuerdo a la clasificación de municipalidades utilizada y aprobada en el Decreto Supremo que aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año en curso.

Ejemplo:

Objetivo

El ámbito de aplicación de la presente Guía corresponde a las municipalidades (nombre del tipo de municipalidad).

c. Marco normativo

En esta sección se debe precisar la normativa relacionada al cumplimiento de la meta. El marco normativo debe ser expuesto señalando el número y nombre completo de cada norma, de acuerdo al siguiente orden:

- › Ley N° 29332, Ley de creación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.
- › Decreto Supremo N° xxx-201x-EF, que aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 201x
- › Leyes y normas sectoriales aplicables al cumplimiento de la meta

Recomendaciones:

Es conveniente estructurar el marco normativo de tal manera que resulte inequívoco, comprensible y completo.

Ejemplo:

El siguiente cuadro presenta el marco normativo aplicable a la meta N° XX (“nombre de la meta”) del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Dispositivo Legal	N° de municipalidades
Ley N° 29332	Ley que crea el PI.
Decreto Supremo N° XXX-201X-EF	Aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del PI del año 201X.
Ley N° 27972	Ley Orgánica de Municipalidades.
Ley N° XXXXX	Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 201X.
Ley N° 29664	Ley del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.
Decreto Supremo N° 048-2011-PCM	Reglamento de la Ley N° 29664 que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.
Decreto Supremo N° 004-2011-VIVIENDA	Aprueban el Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano.

d. Fecha de cumplimiento de la meta

En esta sección se debe precisar la fecha máxima para el cumplimiento de la meta.

- De acuerdo al marco normativo del PI, solo existen dos posibilidades:
 - metas al 31 de julio.
 - metas al 31 de diciembre del año en curso.

Este plazo constituye la fecha límite que da origen al proceso de evaluación de metas. Sin embargo, de acuerdo al diseño de la meta, es posible que existan plazos específicos para el cumplimiento de las actividades que forman parte de la misma.

Ejemplo:

Fecha de cumplimiento de la meta

Las municipalidades deben cumplir con la meta N° XX hasta el 31 de julio/diciembre de 201X.

2.8 Desarrollo de actividades para cumplir la meta

En esta sección, se incluyen tres aspectos: a) cuadro de actividades y nivel de cumplimiento, b) actividades y c) entidad responsable del proceso de evaluación.

a. Cuadro de actividades y nivel de cumplimiento

En esta sección se incorpora el cuadro de actividades y nivel de cumplimiento establecido en el instructivo de la meta.

Ejemplo:

CUADRO DE ACTIVIDADES Y NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
Actividades	Especificaciones	Medio de verificación	Puntaje
Actividad 1: Diagnóstico de los planes urbanos, instrumentos de gestión y de la inversión de gestión del riesgo de desastres.	Ficha de diagnóstico completa, en formato físico y digital editable.	Oficio remitido al MVCS hasta el 30 de agosto de 2016, adjuntando: Ficha de diagnóstico en formato físico y digital editable.	15
Actividad 2: Actualización de cartografía base del distrito. Actualización a nivel de manzana o lote y envío en formato dwg o shape, georeferenciado en coordenadas UTM, Sistema de Coordenadas WGS84.	Mapa de la zona urbana en formato digital.	Oficio remitido al MVCS hasta el 30 de setiembre de 2016, adjuntando: CD o USB conteniendo el formato digital del mapa de la zona urbana y mapa con coordenadas UTM-WGS84.	15
Actividad 3: Conteo de las edificaciones existentes por tipo de uso en la zona urbana del distrito. Identificación del número de edificaciones existen por tipo de uso (vivienda, infraestructura de educación pública y privada, infraestructura de salud pública y privada, entre otros).	Base de datos de edificaciones existentes.	Oficio remitido al MVCS hasta el 31 de octubre de 2016, adjuntando: Base de datos en formato físico y digital editable.	20
Actividad 4: Identificación y mapeo de sectores críticos. Identificación por recurrencia de emergencias o por alto riesgo.	Mapa de sectores críticos en formato digital.	Oficio remitido al MVCS hasta el 31 de noviembre de 2016, adjuntando: CD o USB conteniendo el formato digital del mapa de sectores críticos y mapa con coordenadas UTM-WGS84.	15
Actividad 5: Fortalecimiento de capacidades de la población a través de campañas de prevención.	Ficha de campañas de prevención completa en formato físico y digital.	Oficio remitido al MVCS hasta el 31 de diciembre de 2016, adjuntando: Ficha de campañas de prevención en formato físico y digital.	15
Actividad 6: Mapeo de las edificaciones existentes por tipo de uso. Ubicación en el plano base de la localidad, señalando los sectores críticos identificados en la actividad 4.	Mapa con ubicación de edificaciones existentes y sectores críticos en formato digital.	Oficio remitido al MVCS hasta el 31 de diciembre de 2016, adjuntando: CD o USB conteniendo el formato digital del mapa con ubicación de edificaciones existentes y sectores críticos y mapa con coordenadas UTM-WGS84.	20
PUNTAJE MÍNIMO PARA CUMPLIR LA META			80 PUNTOS
PUNTAJE MÁXIMO			100 PUNTOS

b. Actividades

Las actividades son aquellas que permiten obtener el puntaje mínimo requerido para el cumplimiento de la meta. En esta sección se incorpora el cuadro de actividades y nivel de cumplimiento establecido en el instructivo de la meta. Por ello, es importante desarrollar cada una de estas actividades considerando los siguientes pasos:

- › Respetar la numeración de las actividades que figura en el cuadro de actividades y nivel de cumplimiento establecido en el instructivo de la meta.
- › Desarrollar una breve descripción de cada actividad.
- › Definir los pasos a seguir para el cumplimiento de cada actividad.
- › Describir el indicador y el medio de verificación establecidos para su evaluación.
- › Formular ejemplos y brindar recomendaciones.

Ejemplo:

Actividad 1: Diagnóstico de los planes urbanos, instrumentos de gestión y de la inversión de gestión del riesgo de desastres.

Para cumplir esta actividad la municipalidad deberá realizar el análisis y la evaluación del estado situacional de los siguientes documentos:

Desarrollo Integral

- › Plan de Desarrollo Concertado

Gestión Territorial

- › Plan de Acondicionamiento Territorial
- › Plan Urbano
- › Planos de Zonificación de uso de suelo
- › Catastro Urbano
- › Plan de Gestión del Riesgo de Desastres, entre otros

Cartera de proyectos de reducción de riesgo en nivel de formulación, evaluación, con viabilidad, en fase de inversión y ejecutados los últimos 5 años

- › Monto de inversión
- › Problema al que da solución el proyecto
- › Ubicación de los proyectos con coordenadas UTM-WGS84

Pasos a seguir

Paso 1: Establecer cronograma de trabajo

Que contenga los datos de la planificación de cada tarea a realizar como parte del cumplimiento de esta actividad.

Paso 2: Identificar y recolectar instrumentos de gestión

Identificar, ubicar y recolectar los documentos de gestión a analizar.

Paso 3: Completar ficha de diagnóstico

Completar la ficha de diagnóstico a partir del análisis de los instrumentos de gestión.

Indicador

Ficha de diagnóstico completa, en formato físico y digital editable.

Consideraciones:

- › Impresa, emitida por la municipalidad con carácter de declaración jurada
- › Según formato proporcionado por el PNC-MVCS
- › Firmada y sellada con cada página visitada, según requerimientos establecidos en el ANEXO 1
- › Adjuntar versión digital editable

Medio de verificación

Oficio remitido al MVCS hasta el 30 de agosto de 2016, adjuntando: Ficha de diagnóstico en formato físico y digital editable.

Actividad 6: Ubicación y mapeo de las edificaciones existentes por tipo de uso

Ubicación de las edificaciones, por tipo de uso, en el plano base de la localidad señalando los sectores críticos identificados como parte de la actividad 4.

Pasos a seguir

Paso 1: Establecer cronograma de trabajo

Establecer un cronograma de trabajo que contenga los datos de la planificación de cada tarea a realizar como parte del cumplimiento de esta actividad.

Paso 2: Ubicar edificaciones y sectores críticos en mapa base del distrito

Ubicar las edificaciones, por tipo de uso, y los sectores críticos en el mapa de base del distrito

Indicador

Mapa con la ubicación de edificaciones existentes, por tipo, y sectores críticos en formato digital.

Consideraciones:

- › Versión digital en formato dwg o shape, según especificaciones y formatos establecidos en el ANEXO 2
- › Mapa con coordenadas UTM-WGS84

Medio de verificación

Oficio ingresado por mesa de partes del MVCS hasta el 31 de diciembre, adjuntando el mapa en CD o USB.

c. Entidad responsable del proceso de evaluación

En esta sección se debe enunciar el nombre de la dirección u oficina responsable de la evaluación de la meta, así como la entidad a la que pertenece.

Ejemplo:

El Programa Nuestras Ciudades del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento revisará la información enviada mediante oficio e informará a la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas cuáles fueron las municipalidades que cumplieron la meta, precisando su nivel de cumplimiento (puntaje alcanzado).

2.9 Directorio

En esta sección se debe listar a los especialistas autorizados para absolver consultas relacionadas con el cumplimiento de la meta. El directorio debe contener los siguientes datos:

- › Nombre de las personas de contacto.
- › Correo electrónico de cada miembro del equipo.
- › Teléfonos de contacto.

Para cualquier consulta, puede comunicarse con el equipo de trabajo descrito en la siguiente tabla:

Responsable	Correo	Teléfono
José Díaz Oliden	jdíazo@vivienda.gob.pe	211 7930 Anexo 1810
Jenny Cortez Valencia	jcortez@vivienda.gob.pe	211 7930 Anexo 1815
Pedro Barreto Biffi	pbarreto@vivienda.gob.pe	211 7930 Anexo 1815

2.10 Anexos

Esta sección debe contener los documentos adicionales relacionados con las actividades de la meta y que cumplan una función de apoyo. En ese sentido, los anexos contienen información que ayuda al cumplimiento de la meta. Por su naturaleza ilustrativa y complementaria, corresponde presentarlos al final del documento, siguiendo una numeración correlativa: Anexo 01, Anexo 02 y así sucesivamente.

A continuación, se presentan algunos ejemplos:

a. Modelo de documentos

En este tipo de anexos se debe presentar el modelo de los documentos relacionados con el cumplimiento de las actividades que forman parte de la meta.

Ejemplo:

RESOLUCION DE ALCALDÍA N°.....

....., de de 201X

VISTO, el Informe N°..... de fecha, emitido por

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 194° de la Constitución Política, modificado mediante Ley 28607 (Ley de Reforma Constitucional), en concordancia con lo dispuesto en el artículo 1 y 11 del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N°27972; establece que las municipalidades son órganos de Gobierno Local que gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, mediante Ley N°29332, se creó el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, con el objetivo de incentivar a los Gobiernos Locales a mejorar los niveles de recaudación de los tributos municipales, la ejecución del gasto de inversión y la reducción de los índices de desnutrición crónica infantil a nivel nacional;

Que, mediante Decreto Supremo N°....., que aprobó los procedimientos para el cumplimiento de las metas en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el año 201X, el cual dispone en su artículo..... que: "Las Municipalidades deben de cumplir con determinadas metas para acceder a los recursos del Plan de Incentivos";

Que, mediante Resolución Directoral N°....., se aprobó los Instructivos para el cumplimiento de las metas en el marco del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal para el año 201X. Disponiéndose en su Instructivo: META XX: Nombre de la meta,

Que, mediante Informe N°....., la solicita emitir la Resolución de Alcaldía mediante la cual se conforme el Equipo Técnico de la META

Estando a lo dispuesto y de conformidad con las atribuciones previstas en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972; y demás normas pertinentes;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- CONFORMAR, el Equipo Técnico de la META XX: Nombre de la meta, del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) 201X:

Integrado por:

Miembros por la Unidad Formuladora (UF):

- a)
- b)

Miembros por la Gerencia de Deportes (o la que haga sus veces):

- a)
- b)

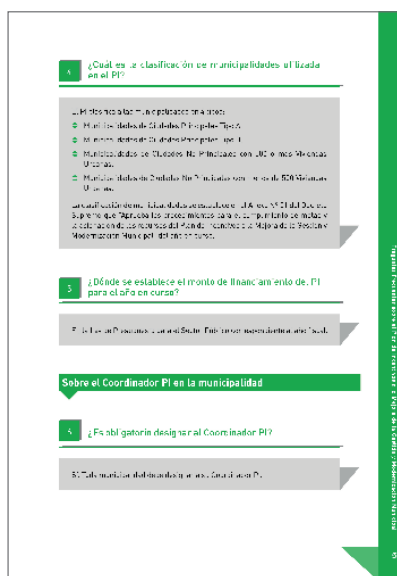
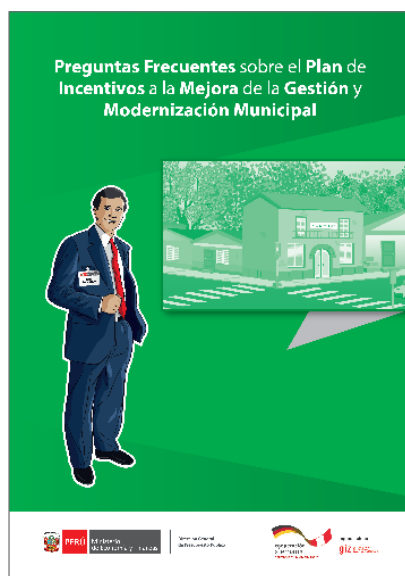
ARTICULO SEGUNDO.- ENCARGAR a....., el cumplimiento de la presente.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y CUMPLASE

b. Preguntas frecuentes

En este tipo de anexos, la información presentada debe ser estrictamente de carácter complementario a lo expuesto en el cuerpo principal de la Guía. La estructura de presentación debe corresponder a la de pregunta-respuesta.

Ejemplo:



2.11 Siglas

En esta sección se debe listar las siglas (construcción de una palabra sobre la base de las letras iniciales de los términos principales de una expresión compleja) con sus respectivas definiciones. La finalidad es garantizar el entendimiento de las expresiones complejas utilizadas en la Guía.

- Se deben listar en orden alfabético.
- Se escriben en mayúscula.

2.12 Glosario

En esta sección se debe listar los términos (nuevos o de difícil entendimiento) con sus respectivas definiciones. La finalidad es manejar un lenguaje común para el entendimiento de los contenidos desarrollados en la Guía.

- Los términos se deben listar en orden alfabético.

Ejemplo:

GLOSARIO	
Botadero	Acumulación inapropiada de residuos sólidos en vías y espacios públicos, así como en áreas urbanas, rurales o baldías que generan riesgos sanitarios o ambientales. Carecen de autorización sanitaria.
Demolición	Acción mediante la cual se elimina total o parcialmente una edificación existente para ejecutar una nueva o cumplir alguna disposición emanada de la autoridad competente.
Disposición final	Es la acción de colocación ordenada de los residuos en los lugares de destinos final sin perjudicar el ambiente y la salud de la población. Edificación Resultado de construir una obra cuyo destino es albergar al hombre en el desarrollo de sus actividades. Comprende las instalaciones fijas y complementarias adscritas a ella.
Escombrera	Es el lugar de disposición final donde se deposita de manera ordenada los materiales o residuos no reaprovechables (inertes) procedentes de las actividades de la construcción o demolición.
Espacios Públicos	Aquellos espacios abiertos que son de accesibilidad libre para los ciudadanos para su ocio y su movilidad. Esos incluyen, por ejemplo, plazas, áreas verdes, parques, vías de transporte rodado y peatonal, playas, acantilados y fajas marginales de ríos.

3. Fase final

Durante esta fase se realiza el proceso de validación de los contenidos de la Guía (opcional), se realizan las revisiones y correcciones finales y se coordina la diagramación e impresión del documento.

3.1 Validación de la Guía

Es recomendable que la entidad pública responsable de la meta pueda prever un espacio para la validación de la Guía. Este proceso se debe realizar con la participación de un grupo de municipalidades a fin de garantizar el adecuado entendimiento de los contenidos desarrollados.

3.2 Revisión y corrección de la Guía

La Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas asesora, coordina y supervisa la elaboración de las guías. La finalidad es garantizar que los contenidos desarrollados se enmarquen en lo establecido en los instructivos respecto de los pasos a seguir para el correcto cumplimiento de las metas del PI.

3.3 Publicación de la Guía

a. Presentación en físico

La Guía impresa no debe exceder de 20 hojas (40 caras). El tiraje se determina tomando en consideración el tipo de municipalidad a la que se dirige la meta y el número de servidores que participarán en los talleres de capacitación para el cumplimiento de la misma (02 servidores por municipalidad).

Ejemplo:

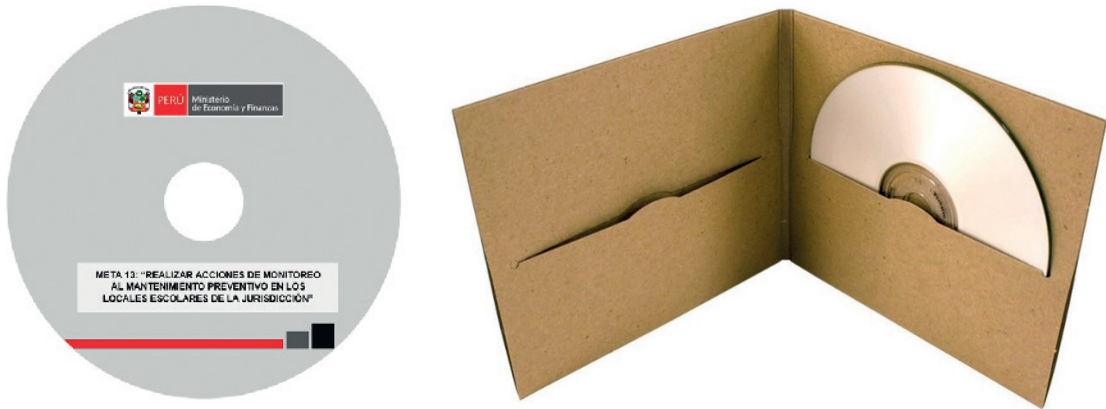


b. Presentación en CD (opcional)

De considerar el uso de este formato de presentación, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- La Guía debe presentarse en formato PDF, sin claves de seguridad.
- El tamaño del archivo no debe exceder los 50 Mb.
- Todas las páginas deben ser del mismo tamaño.
- La cubierta y la caratula del CD debe presentar la siguiente información:
 - Nombre y número de la meta en letra Arial, centrado en la parte superior, en negrita, en mayúscula, tamaño 10.
 - Logos institucionales centrados en la parte inferior.

Ejemplo:



4. Recomendaciones para redactar la Guía

Durante el proceso de elaboración de la Guía se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- La redacción se debe realizar en modo impersonal, utilizando el pronombre “se” y el verbo conjugado en tercera persona del singular.
- Se debe respetar las reglas de ortografía.
- Evitar la repetición de palabras dentro de un mismo párrafo.
- Desarrollar el texto alternando el uso de frases cortas con frases largas, a fin de garantizar la comprensión de los contenidos.
- Evitar el uso de palabras vagas (cosa, hecho, algo) y de verbos que sirven para todo (hacer, ser, poner, decir, haber, tener). Se recomienda utilizar palabras que expresen de forma clara y certera el mensaje que se busca transmitir.
- Evitar la cacofonía (repetición exagerada de un mismo sonido dentro de una frase) y la rima.
- No comenzar ni terminar dos párrafos seguidos con la misma palabra.
- Desarrollar una idea por párrafo.
- Cuidar la concordancia entre el sujeto y el verbo.
- Evitar la incorporación de información innecesaria.
- Al finalizar la propuesta de Guía, se recomienda leer el documento tomando la posición de una tercera persona con la finalidad de poder realizar una autocrítica objetiva del documento elaborado.

Es importante que la redacción sea clara y precisa para que los servidores municipales entiendan los pasos relacionados al cumplimiento de sus metas.

4.1 Títulos y subtítulos

Aplicar el mismo formato en todo el documento.

4.2 Viudas y huérfanas

La primera o última línea de un párrafo, título o subtítulo no puede quedar en forma aislada en un cambio de página. Estas líneas aisladas son llamadas viudas o huérfanas y la mayoría de los procesadores de texto pueden ser configurados para evitarlas.

4.3 Justificación

La justificación del texto (con espaciados dobles entre palabras para crear bordes alineados) es opcional y está permitida siempre que los espacios entre palabras no resulten excesivos.

4.4 Interlineado

El interlineado del cuerpo de la Guía debe ser múltiple, 1.15 preferentemente. Se permite el espaciado simple solo para los siguientes textos: pie de página, citas textuales, tablas, figuras, leyendas y bibliografía.

4.5 Fuentes

El texto de la Guía, incluyendo las leyendas de figuras, tablas y números de página, debe ser escrito con el mismo tipo y tamaño de fuente. Se permiten excepciones solo en los siguientes casos:

- › Notas al pie: se permite tamaño más pequeño, hasta 2 puntos por debajo del tamaño de letra empleado en el cuerpo de la Guía.
- › Documentos reproducidos incluidos en los apéndices: se permite mantener el formato de origen.

La selección del tipo de fuente es muy importante. El tipo de fuente normalmente debe ser asociado con un procesador de texto estándar. Los tipos de fuente no estándar no permanecerán al ser transformados a formato PDF o causarán que el documento sea excesivamente largo. A continuación, se presentan los tipos de fuente permitidos para la elaboración de la Guía:

Tipo Arial

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

Tipo Calibri

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

Tipo Times New Roman

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

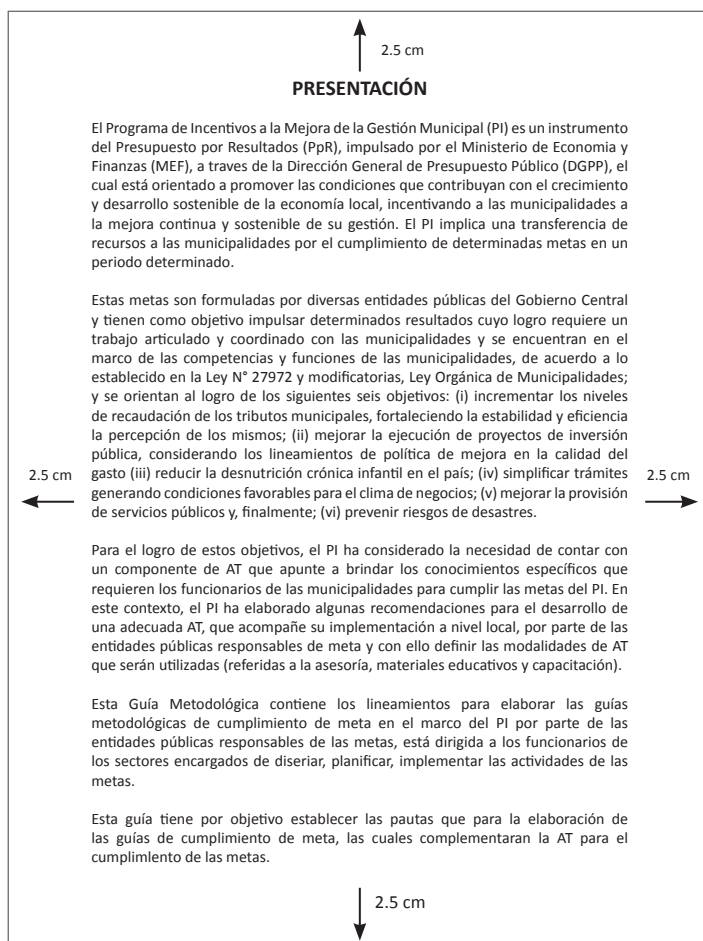
4.6 Márgenes

Los márgenes se deben mantener en todo el documento (debe ser el mismo en cada página). El centrado debe realizarse siempre dentro de los márgenes de la página, no en relación a los bordes de la hoja.

Para el desarrollo del contenido se debe considerar lo siguiente:

- Márgenes laterales. - Los márgenes derecho e izquierdo deben respetar una medida de 2.5 cm para todas las páginas del documento.
- Margen superior. - El margen superior de las páginas del documento debe ser de 2.5 cm.
- Margen inferior. - El texto no debe sobrepasar un margen inferior de 2.5 cm, con excepción del número de página.

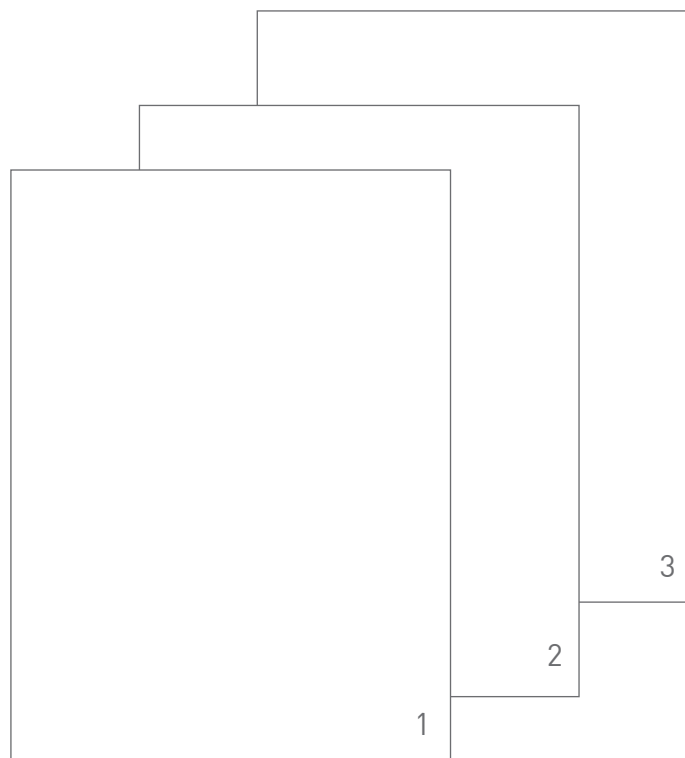
Ejemplo:



4.7 Numeración de las páginas

- Con excepción de la página de título, a cada una de las páginas del documento se le debe asignar un número de página.
- Se debe contabilizar la página de presentación y el índice, pero no se debe imprimir el número de página.
- La asignación de números de páginas debe ser consistente en todo el documento, pudiendo utilizarse números romanos (i,ii,iii,iv,...) en las páginas preliminares y números arábigos (1,2,3,4,...) en el cuerpo del documento.
- Todos los números de página deben alinearse en la parte inferior - izquierda de la página.

Ejemplo:



4.8 Tablas y figuras

Las tablas y figuras deben ajustarse a los márgenes establecidos y considerar lo siguiente:

- Seguir una numeración consecutiva a lo largo del documento.
- Intercalar las figuras y tablas con el texto, separándolas con un espacio razonable por encima y debajo de las mismas, usualmente un doble espaciado, luego del cual se reanuda el texto.
- Señalar la fuente de la cual se extrae la información para los gráficos y tablas.

Si la tabla o figura se ubica en una página separada, no debe dejarse espacio al final de la página previa. El texto debe proseguir en forma continua y no debe contener instrucciones editoriales respecto de la ubicación de las tablas o figuras.

Leyenda de tablas: La numeración y los encabezados de las tablas deben situarse en la parte superior. La leyenda debe utilizar el mismo tipo de fuente que la tabla.

Leyenda de figuras: La numeración y los encabezados de las figuras deben situarse en la parte superior de las mismas, y las leyendas en la parte inferior. La leyenda debe utilizar el mismo tipo de fuente que la figura.

Ejemplo:

Programación de las tareas requeridas para dar cumplimiento a la Meta.....(Indicar el nombre)

Especificaciones / Actividades <small>(Considerar los especificaciones/ actividades que están señalados en el cuadro de actividades y nivel de cumplimiento según el instructivo de cada meta)</small>	Plazo máximo para el cumplimiento de cada Especificación / Actividad <small>(Considerar los plazos máximos que señalan en los instructivos para el cumplimiento de las metas)</small>	Tareas asociadas a cada Especificación / Actividad	Fecha del cumplimiento de cada tarea	Recursos necesarios para cada tarea <small>(Técnicos, materiales, servicios, etc.)</small>	Cantidad de recursos necesarios	Costo total [*] estimados en nuevos soles <small>(Costos de recursos necesarios para la ejecución de las tareas)</small>	Cuenta con financiamiento <small>(Si o no)</small>	Responsables de la ejecución de cada tarea
Especificación / Actividad 1		Tarea 1.1 Tarea 1.2 Tarea 1.3 Tarea 1.4 Tarea 1.5 Tarea 1.6					jdiazof@vivienda.gov.pe	211 7930 Anexo 1810
Especificación / Actividad 2		Tarea 2.1 Tarea 2.2 Tarea 2.3 Tarea 2.4 Tarea 2.5 Tarea 2.6					jcortez@vivienda.gov.pe	211 7930 Anexo 1815
Especificación / Actividad 3		Tarea 3.1 Tarea 3.2 Tarea 3.3 Tarea 3.4 Tarea 3.5 Tarea 3.6					pbarreto@vivienda.gov.pe	211 7930 Anexo 1815

(*) No se podrá financiar iniciativas que busquen cubrir gastos corrientes de la organización ni contratar personal de carácter permanente ni tampoco asumir obligaciones que puedan verse afectadas por el incumplimiento de la meta y la no transferencia de recursos y demás restricciones establecidas en las normas y regulaciones de los sistemas administrativos.

4.9 Notas al pie

Las notas al pie de página sirven para indicar la fuente de una cita, la referencia de un documento mencionado en el texto o para incluir un comentario breve.

- La llamada de la nota al pie se coloca inmediatamente detrás de la palabra o del grupo de palabras a las que refiere.
- Cuando se encuentra al final de una oración, se coloca siempre delante del punto. No se debe dejar espacio entre la palabra y la llamada de la nota al pie.

Ejemplo:

Estas metas son formuladas por diversas entidades públicas del Gobierno Central y tienen como objetivo impulsar determinados resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado y coordinado con las municipalidades y se encuentran en el marco de las competencias y funciones de las municipalidades, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 27972 y modificatorias¹, Ley Orgánica de Municipalidades.

¹ Decreto de Urgencia N° 119-2009, la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 y la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015.

Anexos

Anexo N° 1. Formato Plan de asistencia técnica

Plan de asistencia técnica

I. Datos generales

Entidad pública responsable de meta	[Nombre de la Entidad].		
Área responsable de la meta en la entidad pública	[Nombre de la Dirección General o similar a cargo de la meta].		
Meta	[Nombre de la meta según el documento de propuesta de meta].		
Tipo de municipalidad a la que está dirigida la meta	Ciudades Principales Tipo A.		Ciudades Principales Tipo B.
	Ciudades No Principales con 500 o más viviendas urbanas.		Ciudades No Principales con menos de 500 viviendas urbanas.
(Marcar con un aspa X)	Al 31 de julio.		Al 31 de diciembre.
Fecha de cumplimiento de meta (Marcar con un aspa X)			

II. Conformación del equipo técnico a cargo de la asistencia técnica en la entidad responsable de la meta

	Nombres y Apellidos	Cargo	Teléfono fijo (anexo)	Teléfono celular	Correo electrónico	¿Es contacto para las municipalidades? ¹
Coordinador del equipo de AT						
Miembros del equipo de AT						

¹ Indicar Sí o No, para que los datos de esta persona se puedan considerar en el Directorio PI que figura en la página web del MEF.

III. Diseño de la asistencia técnica

A. Resultado que se espera obtener con la meta ²		
Problema identificado	Resultado esperado	Objetivo del PI relacionado

B. Objetivos de desempeño y objetivos de aprendizaje				
Actividad ³	Indicador ⁴	Nudos críticos ⁵	Objetivos de desempeño ⁶	Objetivos de aprendizaje ⁷
Actividad 1	Indicador de la actividad 1	N.C. 1.1	O.D. 1.1	O.A. 1.1.1
		N.C. 1.2		O.A. 1.1.2
				O.A. 1.2.1
				O.A. 1.2.2
		O.A. 1.2.3		
Actividad 2	Indicador de la actividad 2	N.C. 2.1	O.D. 2.1	O.A. 2.1.1
				O.A. 2.1.2

C. Modalidad de asistencia técnica y contenidos					
Objetivos de aprendizaje	Modalidad ⁸				Contenidos principales ⁹
	Asesoría	Materiales	Capacitación presencial	Capacitación a distancia ¹⁰	
O.A. 1.1.1					1.
					2.
O.A. 1.1.2					1.
					2.
					3.
					4.

2 Esta información será transcrita del Anexo 01: Formato de propuesta de meta.

3 Esta información será transcrita del Anexo 01: Formato de propuesta de meta.

4 Esta información será transcrita del Anexo 01: Formato de propuesta de meta.

5 Se señalará los principales nudos críticos o problemas, relacionados con el conocimiento, que podrían impedir el logro de la actividad.

6 Se definirá lo que los funcionarios deben poder hacer, en su lugar de trabajo, para lograr las actividades propuestas. Es un parafraseo de la actividad señalada en la primera columna.

7 Se definirá lo que los funcionarios deben poder hacer al final de la asistencia técnica, y como resultado de la misma, que les permita alcanzar los objetivos de desempeño señalados. Deben estar relacionados con el/(os) nudos(s) crítico(s) señalado(s) en la tercera columna.

8 Marcar con un X si el objetivo de aprendizaje se va a trabajar a partir de: Asesoría, Materiales educativos, Capacitación presencial o Capacitación a distancia (se puede marcar más de una opción).

9 Se señalará los principales contenidos a desarrollar para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Puede ser uno o más de uno.

10 Indicar, en el caso de la modalidad de capacitación a distancia, si se trata de un curso virtual, un diplomado o una videoconferencia.

D. Recursos metodológicos para desarrollar los contenidos de la modalidad capacitación presencial

Contenidos	AUTOAPRENDIZAJE		APRENDIZAJE INTERACTIVO				APRENDIZAJE COLABORATIVO		OTRO
	Ejercicios individuales	Proyectos individuales	Sesión expositiva	Invitado	Exposición alumnos	Simulaciones	Casos prácticos	Proyectos grupales	
Contenido 1									
Contenido 2									
Contenido 3									
Contenido 4									

E. Evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje

Objetivo de aprendizaje	Criterios de evaluación ¹¹	Instrumento ¹²
O.A. 1.1.1	1.	
O.A. 1.1.2	1.	
	2.	
	3.	
O.A. 1.2.1	1.	
	2.	

IV. Implementación de la asistencia técnica

A. Descripción de cada modalidad de asistencia técnica

A.1 Asesoría

Tipos de asesoría que serán implementados		
Presencial	>	Solo Lima.
	>	Sedes descentralizadas.
A Distancia	>	Correo electrónico: (Indicar dirección).
	>	Llamadas telefónicas: (Indicar teléfono y anexo).
	>	Redes sociales: (Indicar dirección).
	>	Oficios: (Indicar dirección).
	>	Otros: (especificar).

11 Se definirá aquellos aspectos que definen el logro del objetivo de aprendizaje. La pregunta a responder es: ¿Qué me dice si el funcionario logró el objetivo de aprendizaje? Puede ser uno o más de uno.

12 Se indica a través de qué instrumento o instrumentos se va a evaluar cada criterio. Puede haber un solo instrumento para evaluar varios criterios o diferentes instrumentos por criterio.

A.2 Materiales educativos

Materiales educativos que serán utilizados			
Tipo de material educativo	Estado en que se encuentra el material		
	El material ya existe (indicar nombre)	El material está diseñándose	El material va a diseñarse
> Instructivo (obligatorio).			
> Guía de cumplimiento de meta (obligatorio).			
> Manuales.			
> Videos tutoriales.			
> Aplicativos informáticos.			
> Otros (especificar).			

A.3 Capacitación

Número de sesiones de capacitación presenciales				
Tipo de municipalidad convocada (CPA, CPB, CNP 500 0 + VVUU o CNP -500 VVUU)				
Fecha (estimada)	Sede (ciudad)	Municipalidades invitadas (por departamentos)	Número de municipalidades invitadas	Lugar (hotel, auditorio, etc.)

B. Cronograma de asistencia técnica

Actividades	Fecha Inicio	Fecha final	MES 1				MES 2				MES 3							
			S1 Fecha Lunes	S2 Fecha Lunes	S3 Fecha Lunes	S4 Fecha Lunes	S1 Fecha Lunes	S2 Fecha Lunes	S3 Fecha Lunes	S4 Fecha Lunes	S1 Fecha Lunes	S2 Fecha Lunes	S3 Fecha Lunes	S4 Fecha Lunes				
Material 1¹³																		
Diseño metodológico del material educativo.																		
Desarrollo de material educativo (incluye coordinaciones y revisiones del equipo de asistencia técnica del PI).																		
Validación con las municipalidades (opcional).																		
Diagramación e impresión de material educativo (para el caso de aplicativos).																		
Difusión de los materiales educativos (físico y web).																		
Otros (especificar).																		

MATERIAL EDUCATIVO

13 Se debe agregar tantas filas como sea necesario, de modo de presentar el cronograma para cada uno de los materiales educativos que se vaya a elaborar o se esté elaborando.

Anexo N° 2. Modelo de programa de capacitación general

(Logos)

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

Entidad pública responsable de meta: _____

Meta: _____

Lugar: _____

PROGRAMA

Hora	Actividad
09:00 a.m. – 09:30 a.m.	Registro de Participantes
09:30 a.m. – 09:40 a.m.	Palabras de bienvenida a cargo del equipo técnico
09:40 a.m. – 09:50 a.m.	Presentación sobre el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal
09:50 a.m. – 11:30 a.m.	Capacitación. Parte I
11:30 a.m. – 11:50 a.m.	Coffee break
11:50 m. – 13:50 p.m.	Capacitación. Parte II
13:50 p.m. – 14:00 p.m.	Intervenciones finales y cierre del taller

Nota: El programa de la capacitación se ajustará a la duración que se establezca para la capacitación.

Anexo N° 3. Modelo de programa de capacitación específico

TALLER: (nombre)

Objetivo de desempeño:

Objetivos de aprendizaje:

Duración:

ESQUEMA GENERAL

TIEMPO	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	MATERIALES
	Tiempo total		

SECUENCIAS POR OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1:

Fase	Tiempo	Descripción de la actividad	Material requerido	Indicaciones
Introducción/Motivación				
Exploración				
Reflexión				
Construcción				
Transferencia				
Cierre				
Tiempo total:				

Anexo N° 4. Lista de chequeo de requerimientos logísticos para la capacitación

Tema	Detalle	Ejecutado
Logística	CONVOCATORIA: OFICIO CIRCULAR ENVIADO POR COURIER OFICIO ENVIADO AL CORREO ELECTRONICO DEL COORDINADOR PI PUBLICACION EN WEB	
	ALQUILER DE SALA	
	MESA DE REGISTRO	
	MESA DE EXPOSITORES	
	COFFEE BREAK	
	LAPTOP	
	PROYECTOR MULTIMEDIA	
	ECRAN GRANDE	
	MICROFONOS INALAMBRICOS	
	EQUIPO DE SONIDO	
	PRESENTADOR (c/remoto y puntero)	
	ACCESO A INTERNET	
	PIZARRA ACRÍLICA CON PLUMONES	
Equipo Técnico	EXPOSITOR/MODERADOR DESIGNADO	
	APOYO PARA REGISTRO DE PARTICIPANTES	
	FACILITADOR	
Materiales	USB/CD CON MATERIALES DE APOYO (PPT, VIDEOS, ETC.)	
	FOLDERS/CARPETAS	
	BLOCKS DE NOTAS	
	LAPICEROS	
	INSTRUCTIVOS	
	GUIAS	
	MANUALES	
	PPT IMPRESO	
ENVIO DE MATERIALES A LA SEDE DE LA CAPACITACION		
FORMATOS PARA FORMULAR PREGUNTAS		

Anexo N° 5. Registro de asistencia a la capacitación

N°	MUNICIPALIDAD	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO (*)	TELEFONO	TELEFONO CELULAR	FIRMA

(*) Se debe recomendar que sea el correo electrónico institucional. En caso que la municipalidad no tenga correo electrónico institucional, consignar su correo personal.



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Dirección General de Presupuesto Público

📍 Jr. Junín N° 319 - Lima 1 📞 (511) 311 5930

🏠 www.mef.gob.pe