

# Guía de Facilitación

Desarrollo de Capacidades en Procesos de Descentralización



Por encargo de:



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

inWent

Capacity Building International  
Germany



# Guía de Facilitación

Desarrollo de Capacidades en Procesos de Descentralización



© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
(Capacitación y Desarrollo Internacional)


InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
Fon +49 228 4460 - 0  
Fax +49 228 4460 - 1766  
[www.inwent.org](http://www.inwent.org)  
InWEnt – División 2.04  
Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas  
**Directora de Programas**  
Ingrid Rösner

**Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt**  
**Directora Regional Países Andinos**  
Rita Kotov  
**Coordinadora de Programas**  
Caterina Jochmann  
**Consultora Técnica de Programas**  
Yenny Melgar Hermoza

**Autores:** Anna María Lauro y Astrid Karg  
**Responsable de producción:** Yenny Melgar Hermoza  
**Cuidado de edición:** Ricardo Carrera Salazar  
Perú, junio 2009

# Indice

1. <b>Introducción</b>	7
2. <b>Base conceptual</b>	9
2.1 Concepción básica de la didáctica de InWEnt	10
2.2 Principios didácticos de InWEnt	11
3. <b>Aspectos prácticos</b>	13
3.1 El salón	13
3.2 Los materiales	13
4. <b>Agenda detallada del Módulo 1: Identificación de la demanda</b>	15
4.1 Día 1 del Módulo 1	15
4.2 Día 2 del Módulo 1	23
4.3 Día 3 del Módulo 1	28
4.4 Día 4 del Módulo 1	32
4.5 Anexos del Módulo 1	33
Programa completo del módulo	33
Dinámicas	38
5. <b>Agenda detallada del Módulo 2: La oferta de capacitación</b>	41
5.1 Día 1 del Módulo 2	41
5.2 Día 2 del Módulo 2	46
5.3 Anexos del Módulo 2	47
Programa completo del módulo	47
Dinámicas	50
6. <b>Tareas para la fase intermedia</b>	51
7. <b>Agenda detallada del Módulo 3: Estrategias para mejorar la gestión de la capacitación municipal</b>	55
7.1 Día 1 del Módulo 3	56
7.2 Día 2 del Módulo 3	60
7.3 Día 3 del Módulo 3	65
7.4 Anexos del Módulo 3	69
Programa completo del módulo	69
Dinámicas	73
8. <b>Agenda detallada del Módulo 4: Formando redes para construir un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades</b>	77
8.1 Día 1 del Módulo 4	77
8.2 Día 2 del Módulo 4	82



8.3 Anexos del Módulo 4	86
Programa completo del módulo	86
Dinámicas	89
9. <b>Anexo</b>	93
9.1 Evaluación diaria: El humorómetro	93

# 1. Introducción

Esta guía de facilitación está basada en los manuales de los cuatro módulos sobre el **Desarrollo de Capacidades en Procesos de Descentralización; Capacitación Municipal: Demanda, oferta, calidad y redes**. Mientras los manuales describen de manera muy detallada el **contenido** de los cuatro módulos (el **¿qué?**), la presente guía intenta describir la **metodología** (el **¿cómo?**).

La presente guía se dirige a los facilitadores que realizarán los módulos en distintos lugares con distintos participantes. Esta consiste en:

- Un **guión detallado** que explica paso por paso el desarrollo de cada sesión de los cuatro módulos.

En anexo a cada módulo:

- Un **programa completo** que proporciona una vista general del módulo.
- Algunos **ejemplos de dinámicas** que se pueden aplicar (que pueden ser sustituidos por otros según la experiencia y el propio gusto de cada facilitador/a).
- Tareas a realizar entre los módulos (el caso de los módulos 2 y 3).
- Una **presentación Powerpoint** que debería servir como **colección de materiales** a disposición de los facilitadores. El hecho que esta presentación existe no quiere decir que hay que utilizarla completamente o que es la única que se puede utilizar. Al contrario: es recomendable **variar la metodología** y utilizar la propia creatividad para trabajar con los contenidos propuestos, ya sea en tarjetas, con afiches, dibujos, etc. La finalidad debería ser siempre proponer **nuevos conocimientos, nuevas miradas, nuevas reflexiones**. Y

hasta **construirlas** en conjunto con los participantes, de manera que el participante pueda **asimilar** estos nuevos aprendizajes. En este sentido vale la pena subrayar que cuando en el guión se describa el uso de cierta «ficha» Powerpoint, quiere decir que se debería presentar el **contenido** de la ficha. Y no necesariamente en **forma** de ficha.

Aunque los módulos están descritos de manera separada, la realización esta prevista en dos talleres: El primer taller de 5,5 días abarca los módulos 1 y 2, el segundo taller de 5 días los módulos 3 y 4.

La presente guía quiere ser un orientador en todo el sentido de la palabra. Quiere ser un **respaldo** a los facilitadores para que tengan una primera **orientación** de cómo se puede realizar cada módulo. Como quiere ser una herramienta flexible, cada facilitador tiene la libertad de adaptar cualquier aspecto en base a la experiencia, necesidades y potencial de los participantes, en base a su propia experiencia y creatividad y en base a las condiciones marco (tanto restricciones como oportunidades).

Hay una salvedad en relación a esta libertad: se puede adaptar cualquier aspecto de los cuatro módulos siempre y cuando se respetan los objetivos, tanto generales como los de aprendizaje de cada módulo. La guía de facilitación intenta poner en práctica el enfoque didáctico de InWEnt descrito en el capítulo siguiente. Los módulos han sido desarrollados para adultos y en este sentido vale la pena recordar las características del aprendizaje de adultos como descritos en el capítulo 3.1, unidad 1 del Módulo 3.



## 2. Base conceptual

### El marco del proceso de capacitación municipal

La descentralización es la reforma más importante del Estado en los últimos años en Perú. En este país se llevará a cabo una experiencia piloto de capacitación municipal que luego se extenderá a la Región Andina.

La transferencia de responsabilidades del ámbito central a los ámbitos subnacionales conlleva, sin embargo, una serie de desafíos, en particular para los municipios. Estos desafíos comprenden un aumento de responsabilidades, requiriendo del desarrollo de nuevas capacidades técnicas, financieras y logísticas, así como de enfoques distintos para una oferta de servicios de alta calidad, orientados hacia los ciudadanos y ciudadanas.

Observamos que hay muchas entidades privadas, gubernamentales y no gubernamentales, que ofrecen cursos o programas de capacitación en una amplia gama de temas. No obstante, entre las muchas dificultades que podemos encontrar, destaca el hecho que la capacitación de los funcionarios municipales se encuentre más orientada hacia la oferta que la demanda. Al final, no se articulan ni con la oferta, ni con la demanda. Por otro lado, hace falta reflexionar y plantear propuestas acerca de cómo mejorar la gestión de la capacitación municipal y trabajar con indicadores para que los resultados del desarrollo de capacidades –en general, poco visibles– puedan ser evidenciados y monitoreados.

Ello contribuiría a una mayor asignación de recursos y a la formulación de sistemas sólidos de desarrollo de capacidades en toda la región, así como de personas idóneas, especialmente capacitadas –en la gestión pública– que puedan manejar sistemas o programas sostenidos tanto de capacitación, como de calidad, que produzcan los efectos esperados.

En concordancia con los fines institucionales de InWEnt y los protocolos de cooperación técnica suscritos, el departamento de promoción de la democracia y de reformas administrativas de InWEnt (departamento 2.04), apoya la creación de estructuras administrativas cercanas a los ciudadanos, eficientes y democráticas, en los países contrapartes. En especial, apoya la aplicación del principio de subsidiariedad, por lo que el fomento de los procesos de descentralización y el desarrollo

de unidades administrativas locales y regionales son criterios prioritarios de su trabajo.

En este aspecto, InWEnt quiere aportar a una mayor coordinación interinstitucional y, por lo tanto, desea impulsar la formación de redes de coordinadores de capacitación municipal en el marco del proyecto «Capacity Building para apoyar procesos de descentralización» de InWEnt financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. Para este fin, ha encargado al Instituto de Investigación y Capacitación (INICAM), la organización y realización en el Perú de un curso piloto sobre estos temas. Esta experiencia será después replicada en Ecuador, Colombia y Bolivia.

El fin último de la iniciativa es el desarrollo de capacidades para la mejora de la gestión municipal con el propósito que pueda estar al servicio del ciudadano/a. En este sentido, uno de los objetivos específicos del curso –que es el fomento del intercambio y la coordinación interinstitucional para la creación de Redes Regionales de Capacitación Municipal–, no es sólo llegar a un mayor número de funcionarios y autoridades, sino que también favorezca la actualización permanente de las personas capacitadas.

Para los dos cursos piloto que se realizarán en Perú se utilizará, como forma de desarrollo de capacidades, la capacitación. Esta denominación es más cercana y familiar a los usuarios en general. Sin embargo, los módulos son parte de un proceso de larga duración de desarrollo de capacidades y pretenden ser un aporte más en la búsqueda de un sistema de construcción de capacidades que se perfeccionará constantemente.

### Objetivos

#### Objetivo general

Proponemos un modelo sistémico de desarrollo de capacidades orientado a mejorar la relación entre demanda y oferta y la actuación articulada y sinérgica de los actores para fortalecer la capacidad de gestión e iniciativa de las municipalidades como instituciones al servicio del ciudadano/a, en el marco del proceso de reforma del Estado.

## Objetivos específicos

**OE1.** Brindar información, conceptos, herramientas, metodologías y buenas prácticas para el diseño y la aplicación de un sistema de capacitación municipal.

**OE2.** Contar con personas con capacidades para manejar profesionalmente aspectos importantes de sistemas de capacitación municipal.

**OE3.** Facilitar el intercambio y la coordinación interinstitucional para la creación de Redes Regionales de Capacitación Municipal.

## Grupo Meta Directo

El curso se dirige a coordinadores de capacitación municipal de las siguientes entidades estatales o privadas:

- Universidades.
- Asociaciones municipales.
- Dependencias sectoriales.
- Gobiernos regionales.
- Municipalidades.
- Organizaciones No Gubernamentales.
- Empresas privadas.
- Otras entidades activamente involucradas en el área de la capacitación municipal.

## Requisitos del participante

- Que tengan una vinculación institucional con una institución estatal, privada o no gubernamental.
- Que su trabajo incluya o les permita cumplir el papel o la función de **coordinación** institucional e interinstitucional en desarrollo de capacidades para la gestión local.
- Que acrediten una experiencia previa mínima de, por lo menos, 1 año de experiencia trabajando en el área o en los temas de capacitación municipal.
- Que acrediten 3 cursos, programas o afines de capacitación que hayan recibido en los últimos 3 años en temas vinculados a la municipalidad.
- Que muestren iniciativas laborales que evidencien trabajo en equipo y/o interinstitucional.
- Que muestren interés y gusto por la coordinación público-privada, la capacitación de adultos y las bondades de ambas. Entre los requisitos, tomando en cuenta la realidad de la región, no se han colocado criterios relativos a la capacitación de adultos como capacidad previa que deberían tener los participantes.

Sin embargo, los colocamos en una sección aparte porque nos parece importante que empecemos a inducir la idea de que una persona, que se dedique al desarrollo de capacidades, debe tener alguna preparación en este campo. De ello dependerá en gran parte la calidad de los programas que se organicen. Este hecho ocurre en las municipalidades en las cuales no necesariamente habrá funcionarios que manejen el tema del desarrollo de capacidades. Es así que colocamos aquí tres criterios a tomar en cuenta como opcionales para darlos a conocer al público meta. Estos son:

- Que tengan formación profesional o formación técnica en educación/capacitación con experiencia específica en capacitación de adultos.
- Que tengan una experiencia práctica en el área de capacitación de adultos.
- Que hayan seguido cursos o afines de actualización de la capacitación en los últimos 3 años.

## Indirecto

El público objetivo indirecto del evento son las **municipalidades** mismas, que cuentan con más personal adecuadamente capacitado como efecto indirecto del evento. Y el personal capacitado consigue brindar servicios de manera más eficiente y más eficaz a los **ciudadanos**, otro público objetivo indirecto (y final) del evento.

## 2.1 Concepción básica de la didáctica de InWEnt<sup>1</sup>

La didáctica de InWEnt se basa en conocimientos y experiencias que señalan que los procesos de aprendizaje se realizan tanto en forma individual, como también en forma intersubjetiva. Aprender constituye un proceso de «tomar consciencia de sí mismo». Los procesos de aprendizaje se desarrollan sobre al acervo de conocimientos, el esquema cognitivo y las estructuras de la experiencia emocional de los participantes.

Cada persona percibe su propia realidad y la construye en base a sus experiencias y a través de la familiarización con su acervo cultural. Los conocimientos y capacidades, por lo tanto, no pueden ser sencillamente absorbidos a través de la enseñanza, sino que cada uno debe ser **generado** en forma **individual** y en **interacción con otros**. Por ello es importante estructurar bien los procesos de aprendizaje e integrar «cabeza, corazón y manos» en una relación equilibrada durante la estructuración. Esto exige una selección de la metodología que lleve al objetivo.

<sup>1</sup> InWEnt gGmbH, Principios de Didáctica, setiembre del 2006.

## 2.2 Principios didácticos de InWEnt

Los siguientes siete principios representan el marco normativo para todo el trabajo de InWEnt. Son los principios para la planificación, implementación y evaluación de los programas y deberían también guiar el desarrollo de los cuatro módulos descritos en la presente guía:

### 1. Participación

Los facilitadores y los participantes son socios de igual peso en una tarea común, los cuales cooperan entre sí sin jerarquías. El proceso de aprendizaje se comprende como un proyecto conjunto de todos los participantes, los cuales comparten la responsabilidad para lograr el éxito.

### 2. Diversidad

La selección de los formatos y métodos de aprendizaje depende de los objetivos, grupo meta, contenidos y las condiciones marco. Así se hace posible la consideración de los diferentes niveles «cabeza, corazón y manos».

### 3. Orientación a la práctica

Es importante contar con una relación directa entre el material de aprendizaje y la vida profesional diaria de los participantes. En este sentido, la aplicabilidad práctica del conocimiento adquirido y de las capacidades obtenidas se convierte en el punto de interés en el sentido de una mejor competencia para la acción y facilita la transferencia poste-

rior a la situación de vida y de trabajo de los participantes.

### 4. Orientación a los participantes

La estructuración concreta de los programas se orienta según los conocimientos previos, valores, necesidades e intereses de los participantes, los cuales aportan estos elementos de forma activa en el proceso de aprendizaje.

### 5. Tolerancia

Un clima de sinceridad y compañerismo motiva a los facilitadores y participantes y fomenta la comprensión mutua, así como la disposición a la participación. Son elementales los valores como el respeto mutuo, la confianza y la estima, así como el reconocimiento sin prejuicios de las diferencias.

### 6. Transparencia

InWEnt se comunica de forma abierta y transparente con sus contrapartes y sus comitentes en relación a los intereses respectivos, así como a la fijación de los objetivos, contenidos y condiciones de la cooperación

### 7. Pensamiento integrado

Los métodos y contenidos interdisciplinarios fomentan tanto el modo de pensar sistémico<sup>2</sup> –el cual es un requisito para la consideración y comprensión de problemas complejos–, como del aprendizaje integrador. Los dos se concatenan.

---

<sup>2</sup> El enfoque sistémico contempla la interdependencia entre los tres niveles – individuo, organización y sistema.



## 3. Aspectos prácticos<sup>3</sup>

El lugar del taller debe disponer de un salón principal grande y pocas salas pequeñas cercanas para trabajos en grupo. Si el lugar no dispone de tantas salas, se pueden aprovechar partes del salón principal y otros espacios como jardines, antesalas y corredores amplios. Una de las salas pequeñas puede servir de oficina. También se puede ubicar la oficina al fondo del salón principal. Sin embargo, no debería perturbar el transcurso del evento. El lugar debe también disponer de la infraestructura técnica necesaria. Por ejemplo, equipos audiovisuales, acceso a Internet, etc.

### 3.1 El salón

El salón principal debe de tener suficiente espacio no sólo para la plenaria, sino también espacio adicional libre para la realización de dinámicas, para guardar los materiales necesarios (por ejemplo, tarjetas, fotocopias, etc.) en 2 ó 3 mesas más.

El salón debe tener suficientes ventanas y luz natural. De igual manera, conviene que las ventanas tengan cortinas o persianas para poder oscurecer la sala cuando se exhiban fichas en Powerpoint.

Otro requerimiento del salón es que tenga sillas cómodas y móviles y mesas livianas, para adaptar su orden según las necesidades del taller. Se recomienda poner las sillas en una sola fila en forma de media luna o en forma de «U». Si los participantes prefieren mesas para que puedan poner sus materiales y tengan una superficie para tomar sus apuntes se recomienda poner las mesas igualmente en forma de «U» de manera que todos se puedan mirar.

Si el salón cuenta con paredes que se pueden utilizar para colgar papeles rotafolio u otros afiches y mantenerlas visibles durante todo el tiempo es una gran ventaja.

Otro requerimiento es que el salón se encuentre suficientemente separado de otros salones, restaurantes, piscinas, etc. La idea es impedir que otras actividades interfieran con el curso.

### 3.2 Los materiales

Para un taller con un enfoque participativo que requiere de la visualización se necesitan una serie de materiales. Si estos no están disponibles hay que buscar alternativas adecuadas. Si, por ejemplo, no hay paneles, se puede buscar un salón que tenga paredes grandes en los cuales se puede colocar tarjetas con cinta adhesiva.

Los materiales requeridos son los siguientes:

- 6 a 8 paneles (o «tableros») móviles, ligeros.
- 1 ó 2 rotafolios (y suficiente papel).
- Papel kraft para cubrir los paneles.
- Tarjetas de cartulina de diferentes colores y formas (mayormente rectangulares).
- Marcadores (por lo menos uno por participante de color negro; algunos marcadores más para los facilitadores - también de color negro, de rojo y de azul).
- Alfileres o chinchas (para poder colocar las tarjetas en los paneles).
- Puntos adhesivos (por lo menos un punto por día por participante para el uso del «humorómetro»).
- Cinta adhesiva.
- Tijeras.
- Otro material de apoyo (por ejemplo, carpetas y bolígrafos para los participantes, libretas de apuntes, laptop, impresora, etc.).

<sup>3</sup> WWF/ DSE/ IFOK; Candelo, C./ Ortiz, G./ Unger, B., Hacer Talleres, Una guía práctica para capacitadores, 2003.



## 4. Agenda detallada del Módulo 1: Identificación de la demanda

### Objetivos del módulo:

1. Conocer en qué consiste una reforma del Estado y cómo esta se da en el ámbito municipal.
2. Conocer mecanismos e instrumentos para la mejora de la identificación de la demanda de capacitación municipal en el ámbito regional.
3. Identificar procedimientos para que la demanda identificada, analizada e interpretada se convierta en cursos, programas y afines de capacitación.

### Objetivos de aprendizaje:

Al término del módulo el/la participante será capaz de:

- Definir las posibilidades y los límites de la capacitación en el contexto de la descentralización y de la reforma del Estado, identificando éxitos, problemas y desafíos en este contexto.
- Identificar las limitaciones y debilidades estructurales y generadas por nuevos factores (leyes) que afectan negativamente su desempeño y que constituirá la base para el desarrollo de capacidades técnicas, financieras, logísticas, culturales, etc., para diseñar o definir las necesidades de capacitación.
- Conocer y aplicar en su contexto de trabajo factores y métodos de análisis de la demanda de capacitación.
- Manejar y analizar métodos e instrumentos para interpretar adecuadamente la demanda de capacitación y aplicarlo como insumo para el diseño de la oferta de capacitación.
- Elaborar propuestas para una mejor coordinación de la identificación de la demanda a nivel regional.

### Horas del Módulo 1

Unidad 1 5,5 horas	Unidad 2 3,5 horas	Unidad 3 19 horas
-----------------------	-----------------------	----------------------

#### 4.1 Día 1 del Módulo 1

##### Preparación previa (tiempo: 1 hora)

- Preparar carpetas con una fotocopia del Manual de Contenidos del módulo, una fotocopia de la presentación Powerpoint del Módulo 1 y una fotocopia de la agenda del Módulo 1 para cada participante.
- Preparar el salón (y las salas para el trabajo en grupo) con mesas y sillas como está descrito en el capítulo «pre condiciones prácticas».
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia), incluso de la pantalla.
- Escribir en tarjetas Metaplan<sup>4</sup> el procedimiento de la presentación personal y en papel rotafolio los términos para la presentación.
- Escribir el programa del día en un rotafolio.
- Preparar un panel con los objetivos (generales y de aprendizaje) de los módulos 1 y 2 escritos en tarjetas.

<sup>4</sup> Metaplan es un método de moderación grupal que trabaja con la visualización. Por ello las contribuciones de los participantes son escritas con marcadores en letras de imprenta en cartulinas/ tarjetas (de varias formas y colores. Siempre según un fin definido) y colocadas en paneles. La visualización reduce el peligro de «ir en círculos», ayuda a almacenar ideas de los participantes y la información siempre se mantiene accesible. También aumenta la capacidad de absorción de información.

- Prepara pliegos de papel rotafolio para la presentación personal; el número total de pliegos es el número de participantes dividido por dos; doblar los pliegos a la mitad.
- Preparar marcadores negros/ anchos para los participantes (1 marcador por persona).
- Preparar un panel con tarjetas o un rotafolio con las funciones del comité «hilo conductor» (ver más abajo)
- Preparar el humorómetro para el curso completo (el número total de días: 6), cubriendo los módulos 1 y 2 (descripción: anexo de la guía).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	15min.	Inauguración del evento	Charla	

[Charlas de los organizadores]

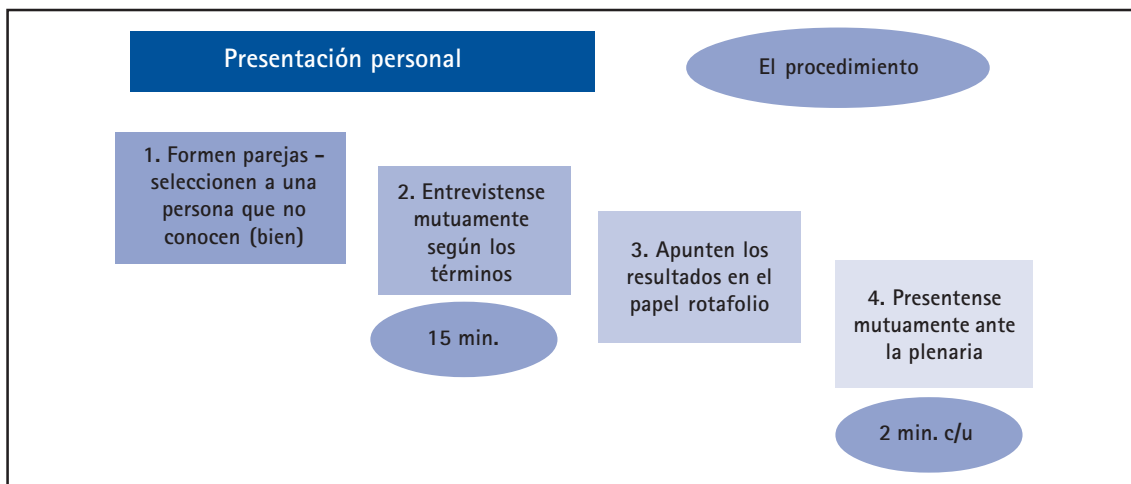
Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:15	15min.	Presentación de los objetivos y del programa del curso	Presentación	

- Presentar el panel con los objetivos de los módulos 1 y 2.
- Distribuir las fotocopias del programa del Módulo 1 y presentarlo a los participantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:30	60min. (total)	Presentación personal de los participantes y del equipo de facilitación/ organización	Entrevistas y presentación mutua	Tarjetas metaplan Papel rotafolio
1	5min.	Presentación del procedimiento		Tarjetas metaplan
2	15min.	Entrevistas de los participantes		Papel rotafolio (1 pliego para 2 personas) y marcadores
3	40min. (2min. por persona)	Presentación mutua de los participantes y del equipo de facilitadores/ organizadores		Panel para poner los pliegos y una silla para la persona que se esta presentando

## 1. Presentación del procedimiento

a) Explicar el procedimiento con tarjetas utilizando el cuadro siguiente:



b) Presentar en un papel rotafolio los terminos para la entrevista:

**Términos para la presentación personal**

Nombre y apellido: (subraye el nombre que desea que se use)  
Organización/ institución:  
Función:  
Actividades principales:  
Que desea aprender del curso?  
Que desea aportar al curso? (experiencias específicas en...)  
Una información personal.....

¡Dibuje el retrato de su compañer@!

## 2. Entrevistas de los participantes

Los participantes (incluso los facilitadores y organizadores) tienen 15 minutos para entrevistarse mutuamente, 7 a 8 minutos por persona.

- Los participantes deberían seleccionar a una persona que no conocen para la entrevista.
- Las parejas deben entrevistarse y tomar los apuntes mutuamente. También deben dibujarse uno al otro.
- Las dos personas deben compartir un pliego de papel rotafolio «en horizontal»; cada una utiliza una mitad (izquierda y derecha).
- Hay que recordar a los participantes el tiempo (a lo mejor después de 5 min. para anunciar que en 2 min. se acaba el tiempo para la primera persona y deberían cambiar papeles).

## 3. Presentación mutua de los participantes, los facilitadores y organizadores

- Al terminar los 15 min. el facilitador/ la facilitadora prepara una silla frente a un panel en la cabeza del salón y pide a una pareja de voluntarios comenzar con las presentaciones ante el grupo completo.
- La persona que presenta su pareja coloca el pliego de papel rotafolio en el panel (el facilitador ayuda) y se queda en pie al lado de su pareja que está sentada en la silla y la presenta.
- Cuando cambian papeles después de 2 min. y le toca a la persona «sentada» presentar a su pareja cambian también posiciones (la persona sentada se levanta y su pareja se sienta).

Es mejor sacar los pliegos de papel rotafolio con las presentaciones del panel después de cada pareja. Sin embargo, después de la sesión (durante el receso) se debería colocar todos los pliegos de papel con las presentaciones en las paredes y mantenerlas hasta el final del curso para que los participantes puedan consultarlas y memorizar todos los nombres, etc.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
10:30	15min.	Receso		
10:45	15min.total	Presentación del programa del día y reglas del juego		
1	5min.	Presentación del programa del día	Presentación	Rotafolio Powerpoint M1, fichas 2 - 5
2	5min.	Elaboración de reglas del juego	Colección de propuestas con los participantes	Rotafolio
3	5min.	Definición de un comité «hilo conductor» para cada día	Presentación Selección	Rotafolio

### 1. Presentación del programa del día

Preparación previa:

- Preparar a) fotocopias con la agenda del módulo y b) un papel rotafolio con el programa del día.

Realización:

- Presentar la estructura del curso completo con la ficha 2 y luego los objetivos del Módulo 1 y las capacidades a desarrollar (escrito en tarjetas o Powerpoint Módulo 1, fichas 2 - 5).
- Presentar la agenda del módulo y el programa del día, dejando la oportunidad a los participantes de pedir aclaraciones.

### 2. Definición de reglas del juego

- Pedir a los participantes que formulen algunas «reglas del juego» para el evento. Para ello:
  - Preparar un papel rotafolio con el título: «reglas del juego»
  - Preguntar a los participantes «¿qué reglas del juego proponen?», las propuestas de los participantes se escriben en el papel.
  - El facilitador/ la facilitadora puede proponer algunas reglas también (apagar el celular, respetar los tiempos, etc.)

- Si los participantes se ponen de acuerdo en seguir las reglas se coloca el afiche en una pared de manera que esté visible durante el curso.

### 3. Definición de un comité «hilo conductor» para cada día

Como instrumento de seguimiento y reflexión se forma un comité «hilo conductor» para cada día del curso (cada día el comité debe ser conformado por 2 ó 3 personas diferentes) explicando la función del comité (escrito en papel rotafolio o en tarjetas):

1. Revisar y analizar al final del día el programa (contenido y proceso) del día.
2. Preparar una presentación **visualizada** para el inicio del día siguiente (el foco debería estar no solamente en un **resumen** de los contenidos del día sino un **análisis**, quiere decir enfatizando puntos claves, añadiendo ideas, dudas, pensamientos, etc. del comité).
3. Presentar el resumen/ análisis al inicio del día siguiente – tomando como máximo 15 min.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
11:00	30min.	Unidad 1: La reforma del Estado	Insumo motivador y discusión	

- Para iniciar con la serie de módulos sobre el desarrollo de capacidades municipal en red vale la pena buscar a un representante p.ej. de una Asociación de Municipalidades, de un Gobierno Regional o Local que pueda dar una charla motivadora para 15 – 20 min. acerca del tema de la reforma del Estado, en particular el papel de la descentralización y sus consecuencias para las municipalidades. Debería enfocar en este marco la importancia del desarrollo de capacidades como desafío e oportunidad.
- Dejar 10 – 15min. para preguntas y discusión con los participantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
11:30	90 min. (total)	Unidad 1: La reforma del Estado		Módulo 1 unidad 1 capítulos 1 – 3
1	10 min.	Introducción	Insumo teórico Pregunta motivadora	Powerpoint M1, fichas 6 – 11 Rotafolio Módulo 1 unidad 1 capítulo 1
2	15 min.	El marco normativo	Pregunta motivadora Insumo teórico	Tarjetas Powerpoint M1, fichas 12 – 14
3	15 min.	La descentralización	Pregunta motivadora Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M1, fichas 18 – 21 Módulo 1 unidad 1 capítulo 2
4	50 min.	La reforma del Estado	Trabajo en grupo	Rotafolio, marcadores, etc.

### 1. Introducción (10 min.)

En la introducción se explica el marco al tema de la capacitación municipal: el cambio del papel de los municipios (y como consecuencia: de las responsabilidades y tareas) como resultado de la reforma del Estado.

- Presentar las fichas 6 al 8 como introducción al módulo.
- Introducir al tema de la reforma del estado con las fichas 9 y 10.
- Seguir con la pregunta motivadora: *¿Qué aspectos evidencian en su localidad que se está dando la reforma del Estado?* En la ficha 11 – anotar las respuestas en rotafolio y relacionarlas con los temas siguientes.

### 2. El marco normativo (15 min.)

- Preguntar a los participantes *¿cuáles son las leyes, acuerdos y códigos principales que definen el marco normativo en nuestro país?* En la ficha 12 – anotar las respuestas en tarjetas y colocarlas en un panel.
- Si faltan elementos importantes: completar los aportes

con las fichas correspondientes 13 y 14 y discutir la importancia de cada elemento (opcional: están las fichas 15 – 17 sobre las reformas realizadas y pendientes).

### 3. La descentralización (15 min.)

- Preguntar a los participantes *¿cómo definirían ustedes lo que es la descentralización?* en la ficha 18 – anotar las respuestas en rotafolio
- Completar los aportes con la ficha 19 – 21

### 4. Trabajo en grupo (50 min.)

Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores

Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:
  - *¿De la agenda pendiente de la reforma del estado, cuál es a su juicio el o los aspecto/s más importante? y/o*

- ¿De la agenda pendiente de la descentralización cuál es a su juicio el/ los aspecto/s más importantes?
- Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.
- Tendrán 50min. para su trabajo en grupo.
- Dividir los participantes en 4 grupos mixtos, definir qué grupo va a trabajar sobre cuál pregunta (alternativa A: todos trabajan sobre la misma pregunta, alternativa B: 2 grupos trabajan sobre la primera, los otros 2 sobre la segunda pregunta).
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica»		ver anexo del M1 para ejemplos

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40 1	40 min. 40min.	Unidad 1: La reforma del estado La reforma del estado	Presentación y discusión de los resultados del trabajo en grupo	Rotafolio

### 1. La reforma del Estado: presentación y discusión de los resultados del trabajo en grupo (40 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5min. para su presentación.
- Dejar presentar de una vez todos los grupos que han trabajado sobre la misma pregunta (sin discutir los resultados individuales grupo por grupo).
- Discutir y resumir los resultados en la plenaria después de que los grupos que han trabajado sobre la misma pregunta hayan terminado sus presentaciones (2 x 10 min. de discusión después de la presentación de 2 grupos que han trabajado sobre la misma pregunta).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
15:20	165 min. total	La gestión participativa Introducción		Módulo 1 Unidad 1 capítulo 3
1	5 min.	Introducción	Pregunta motivadora Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M1, fichas 22 - 24
2	35 min.	Los mecanismos de participación: - el Consejo de Coordinación Regional (CCR) - el Consejo de Coordinación Local (CCL)	Pregunta motivadora Insumo teórico	Tarjetas Powerpoint M1, fichas 25 - 28 Módulo 1 unidad 1 capítulo 3.1

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
16:00	15 min	Receso		
3	45 min.	Los instrumentos de gestión: Los Planes - El plan de Desarrollo Concertado (PDC) - El plan de Desarrollo de Capacidades (PDCa) - El plan de Desarrollo Institucional (PDI)	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M1, fichas 29 – 40 Módulo 1 unidad 1 capítulo 3.2.1 – 3.2.3
4	30 min.	Los instrumentos de gestión: Los Planes	Trabajo en grupo	Rotafolio, marcadores, etc. Ejercicio 4 del Manual M1
5	30 min.	Los instrumentos de gestión: Los Planes	Presentación y discusión de los resultados	
6	50 min.	Los instrumentos de gestión: Los Presupuestos - El Presupuesto Participativo (PP) - El Presupuesto por Resultados (PxR)	Pregunta motivadora Insumo teórico Resumen	Rotafolio Powerpoint M1, fichas 41 – 46 Módulo 1 unidad 1 capítulo 3.2.4 – 3.2.5

### 1. Introducción (5 min.)

En la introducción se desarrolla una definición común de lo que significa «gestión participativa» con los participantes:

- Preguntar a los participantes *¿cómo definirían «gestión participativa?»* en la ficha 22 (notar las respuestas en rotafolio).
- Resumir y redondear las respuestas con las fichas 23 y 24
- Dar una breve vista general de los temas que se tratarán sobre «gestión participativa».

### 2. Los mecanismos de participación (35 min.)

- Dar una breve vista general de los mecanismos de participación con tarjetas o las fichas 25 y 26.
- Preguntar a los participantes *¿cómo están compuestos el CCR y el CCL?* en la ficha 27 (anotar las respuestas en tarjetas y agruparlas en dos columnas, una bajo el título «CCR» la otra bajo el título «CCL» en un panel).
- Si es necesario, completar los aportes con tarjetas adicionales (ver ficha 28 como referencia).
- Preguntar a los participantes *¿cómo funciona el CCR/L en su localidad?* (discutir y resumir las respuestas).

### 3. Los instrumentos de gestión. Los Planes (45 min.)

- Dar una breve vista general de los instrumentos de gestión con la ficha 29.
- Preguntar a los participantes *¿con qué instrumentos de*

*gestión cuenta su municipalidad o Gobierno Regional – PDC, PDCa, PDI?* (discutir y resumir las respuestas).

- Presentar los instrumentos de gestión y su relación en detalle utilizando las fichas 30 – 40 (para cada instrumento se puede primero pedir a un participante explicar el instrumento en pocas palabras y luego completar la explicación con las fichas correspondientes. Si los participantes tienen ya muchos conocimientos, la presentación de parte de la facilitador / ra puede ser muy breve).

### 4. Los instrumentos de gestión. Los Planes. Trabajo en grupo (30 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio (ver ejercicio 4 del Módulo 1).
  - Señale en cuál de los mecanismos e instrumentos de gestión se requiere una mayor participación y preparación ya sea de la sociedad civil o de los funcionarios públicos (regionales y municipales).
  - Por favor, apunten sus respuestas en rotafolio.
  - Tendrán 30 min. para su trabajo en grupo.

- Seguir con los mismos 4 grupos mixtos de la mañana.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 5. Los instrumentos de gestión. Los Planes. Presentación y discusión de los resultados del trabajo en grupo (30 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo de presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5min. para su presentación.
- Dejar presentar de una vez todos los grupos sin discutir los resultados individuales grupo por grupo.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 6. Los instrumentos de gestión. Los Presupuestos (50 min.)

- Iniciar con una breve vista general de los presupuestos
- Preguntar a los participantes *¿Quién conoce la diferencia entre el Presupuesto Participativo y el Presupuesto por Resultados?* En la ficha 41 (anotar las respuestas en rotafolio)
- Resumir y completar los aportes con las fichas 42 – 44 para el Presupuesto Participativo y las fichas 45 – 46 para el Presupuesto por Resultado (el grado de detalle depende de los conocimientos y experiencias de los participantes).
- Resumir los contenidos de la gestión participativa brevemente.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
17:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos (ver anexo sobre cuadros de evaluación)

- Explicar el uso del humorómetro a los participantes y pedirles de colocar un punto adhesivo por persona, indicando su estado de ánimo para el primer día del módulo.

## 4.2 Día 2 del Módulo 1

### Preparación previa (tiempo: 30 min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia).
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).
- Buscar un Plan de Desarrollo Concertado (PDC) Departamental, Provincial o Distrital; seleccionar una parte del plan (al máximo 7 páginas) que puede servir como base para el ejercicio de la mañana del próximo día (sacar una fotocopia para cada participante y distribuirlas al final del día).
- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 min.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Acordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	200 min. total	Unidad 2: Las capacidades		Módulo 1 unidad 2
1	35 min.	Introducción a las capacidades	Presentación	Powerpoint M1, ficha 47 - 48
2	30 min.	Las capacidades y la descentralización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades</li> <li>- Diversidad de actores involucrados</li> </ul>	Pregunta motivadora Insumo teórico Lluvia de ideas	Rotafolio Powerpoint M1, fichas 49 - 57 Tarjetas Módulo 1 unidad 2 capítulo 1- 3
10:30	15 min.	Receso		
3	30 min.	La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades	Trabajo en grupo	Rotafolio
4	30 min.	La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades	Presentación y discusión de los resultados	
5	25 min.	Diversidad de municipalidades	Insumo teórico	Powerpoint M1, fichas 58 - 62 Módulo 1 unidad 2 capítulo 4
6	50 min.	Diversidad de municipalidades	Lluvia de ideas en grupos	Tarjetas

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

### 1. Introducción a las capacidades (35 min.)

- Introducir a la unidad 2 «las capacidades» con las fichas 47 y 48, dando una vista general de los contenidos.

### 2. Las capacidades y la descentralización (30 min.)

#### Preparación previa:

- Preparar un panel con dos tarjetas de colores diferentes con los títulos «actores involucrados en la demanda» y «actores involucrados en la oferta».

#### Realización:

- Comenzar con la pregunta *¿Cuál es su definición de capacidades?* En la ficha 49 – anotar las respuestas en rotafolio
- Resumir y completar los aportes con las fichas 50 – 53, relacionando las capacidades brevemente con la descentralización.
- Introducir al tema «la oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades» con las definiciones en la ficha 54.
- Seguir indicando una característica de la oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades, que es la **diversidad de los actores involucrados** en el proceso de desarrollo de capacidades.
- Preguntar a los participantes: *¿cuáles son los principales actores involucrados en la demanda?* En la ficha 55 – anotar los aportes de los participantes en tarjetas y colocarlas en un panel bajo el título correspondiente.
- Seguir con la pregunta *¿cuáles son los principales actores involucrados en la oferta?* En la ficha 56 (anotar los aportes de los participantes en tarjetas y colocarlas en un panel bajo el título correspondiente).
- Resumir los aportes, añadir tarjetas con actores que todavía faltan (ver ficha 57 como referencia), y concluir el tema discutiendo las consecuencias de la diversidad de los actores

### 3. La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades. Trabajo en grupo (30 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:
  - *¿En qué área hace mayor falta desarrollar capacidades en las municipalidades como consecuencia de las reformas realizadas?*
  - *Por favor, apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 30 min. para su trabajo en grupo.*
- Dividir el grupo completo en 4 ó 5 grupos mixtos (diferen-

tes de los del día anterior).

- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 4. La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades. Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5 min. para su presentación.
- Dejar presentar de una vez todos los grupos sin discutir los resultados individuales grupo por grupo.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 5. Diversidad de municipalidades (25 min.)

- Comenzar con una introducción al tema de la diversidad de las municipalidades y su tratamiento en la capacitación con las fichas 58 y 59.
- Introducir a la clasificación de los tipos diferentes de municipalidades y sus características con las fichas 60 – 62.
- Permitir preguntas y comentarios para aclarar la clasificación.

### 6. Diversidad de municipalidades. Lluvia de ideas en grupos sobre las capacidades requeridas en los tipos diferentes de municipalidades (50 min.)

#### Preparación previa:

- Preparar 3 paneles, un panel para cada tipo de municipalidad
- Colocar títulos grandes en tarjetas, un título por panel: «municipalidad urbana», «municipalidad urbana rural» y «municipalidad rural» en tarjetas de 3 colores diferentes.
- Colocar una tarjeta adicional en cada panel que dice: «capacidades requeridas» en el mismo color como la tarjeta con el tipo de municipalidad.
- Preparar 2 juegos de aproximadamente 7 tarjetas para cada tipo de municipalidad (quiere decir al final hay 6 juegos de tarjetas, siempre 2 en el mismo color como el título del tipo de municipalidad).

#### Realización:

- Presentar la pregunta en un papel rotafolio:
  - *¿En función al tipo de municipalidad qué capacidades se requieren?*
- Dividir el grupo completo en 6 subgrupos conformados por participantes «vecinos» (sentados cerca en la plenaria) y distribuir los tipos de municipalidades entre los grupos (2 grupos van a trabajar siempre sobre un tipo de municipalidad)
- Distribuir a cada grupo un juego de tarjetas (y marcadores) en el color que corresponda al tipo de municipalidad sobre lo cual van a trabajar.
- Si es necesario explicar el uso de las tarjetas:
  - Escribir en letra de imprenta.

- Escribir un máximo de tres renglones por tarjeta.
- Evitar palabras aisladas de manera que cada tarjeta se pueda entender sin más explicación.
- Invitar a los 6 grupos a responder a la pregunta haciendo una pequeña lluvia de ideas en su grupo y escribiendo las respuestas en las tarjetas (5min.);
- Al terminar los 5min., invitar a un representante de los primeros dos grupos que han trabajado sobre el mismo tipo de municipalidad para colocar las tarjetas con las respuestas en el panel correspondiente y presentarlas.
- Revisar y discutir los resultados con el grupo completo y añadir capacidades que todavía hacen falta.
- Seguir de la misma manera (en dos vueltas separadas) con los 2 tipos de municipalidades restantes.
- Resumir los resultados de la sesión y de la mañana.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo	Presentación	Rotafolio

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica		ver anexo del M1 para ejemplos

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	215 min. total	Unidad 3: La demanda de capacitación		Módulo 1 unidad 3
1	20 min.	La demanda formal de capacitación- Introducción	Presentación Pregunta motivadora- Insumo teórico	Powerpoint M1, fichas 63 - 69 Módulo 1 unidad 3 capítulo 1 - 3
2	45 min.	La demanda formal de capacitación	Trabajo en grupo	Rotafolio Ejercicio 7 del Módulo 1
15:45	15 min.	Receso		
3	30 min.	La demanda formal de capacitación	Presentación y discusión de los resultados	
4	30 min.	Cómo se identifica la demanda de capacitación	Presentación y discusión de la buena práctica	
5	15 min.	- Presentación de una buena práctica	Insumo teórico	Powerpoint M1, fichas 70 - 71 Módulo 1 unidad 3 capítulo 3.1
6	45 min.	Cómo se identifica la demanda de capacitación - Personas calificadas - Personas calificadas	Trabajo en grupo en la plenaria	Tarjetas Ejercicio 8 del Módulo 1

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
7	30 min.	Cómo se identifica la demanda de capacitación - Medios de planificación	Insumo teórico	Powerpoint M1, fichas 72 - 76 Módulo 1 unidad 3 capítulo 3.2

### 1. La demanda formal de capacitación. Introducción (20 min.)

- Introducir a la unidad 3 «la demanda de desarrollo de capacidades» con las fichas 63 y 64, dando una vista general de los contenidos.
- Comenzar con una presentación de los desafíos en la definición de la demanda de capacitación municipal con las fichas 65 y 66 (pedirle a los participantes sus opiniones).
- Preguntar a los participantes *¿qué opinan ustedes: a quién le interesa conocer a fondo la demanda de desarrollo de capacidades?* en la ficha 67.
- Completar las opiniones de los participantes con las fichas 68-69

### 2. La demanda formal de capacitación. Trabajo en grupo (45 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:  
(ver ejercicio 7 del Módulo 1)
  - *Discuta cuáles son los problemas más frecuentes que encuentra en el levantamiento de la demanda en su localidad. Reflexione acerca de porque el recojo de la demanda no proviene directamente de los interesados sino de los ofertantes que son quienes hacen el recojo.*
  - *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 45 min. para su trabajo en grupo.*
- Dividir el grupo completo en 4 ó 5 grupos geográficos (de la misma localidad/ región).
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 3. La demanda formal de capacitación. Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de un grupo de presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5 min. para su presentación.

- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 4. Cómo se identifica la demanda de capacitación. Presentación de una buena práctica (30 min.)

- Opcional: Presentar una buena práctica de identificación de la demanda como insumo motivador (20 min., más 10min. de discusión) Habría que concordar de antemano la estructura de la presentación y los puntos claves a presentar para asegurarse que se encaje bien con los contenidos del curso.

### 5. Cómo se identifica la demanda de capacitación. Personas calificadas (15 min.)

- Introducir al tema de la identificación de la demanda por personas calificadas para informar con las fichas 70 y 71

### 6. Cómo se identifica la demanda de capacitación: Personas calificadas. Trabajo en grupo en la plenaria (45 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.
- Preparar un panel con una tarjeta que dice «personas calificadas».
- Preparar 5 juegos de aprox. 10 tarjetas del mismo color.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:  
(ver ejercicio 8 del Módulo 1)
  - *¿Qué personas calificadas reconoce en su localidad? ¿Quién más sabe sobre capacitación?*
- Pedir a los mismos grupos del ejercicio anterior (por localidad/ región) de escribir sus respuestas en tarjetas (una persona calificada por tarjeta) durante 10min.
- Distribuir un juego de tarjetas a cada grupo.
- Pedir a un representante de cada grupo de presentar sus tarjetas y colocarlas en el panel, formando «nubes»/ agrupando las tarjetas según el contenido (quiere decir que deberían colocar una tarjeta con el mismo contenido de una tarjeta ya puesta en el panel cerca de ésta).
- Revisar e resumir el resultado; preguntar si hace falta una persona calificada y añadir una tarjeta si es el caso.

## 7. Cómo se identifica la demanda de capacitación: Medios de planificación (30 min.)

- Introducir al tema con la ficha 72.
- Presentar las entrevistas en las fichas 73 - 76 como ejemplo de cómo se puede recoger las demandas de capacidades en base a los medios de planificación (en este caso el PDCA).
- Resumir la unidad sobre la demanda de capacitación.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:30	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.
- Distribuir las fotocopias del Plan de Desarrollo Departamental para el trabajo en grupo del próximo día y pedir a los participantes de leerlo en la tarde.

### 4.3 Día 3 del Módulo 1

#### Preparación previa (tiempo: 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia)
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).
- Sacar una fotocopia del anexo 2 del Módulo 1 para cada participante (Cómo Identificar Capacidades en el Plan de Desarrollo Departamental).
- Copiar las fichas (cuestionarios, etc.) de los anexos 3, 4, 5, 6 y 7 del Módulo 1 para el levantamiento y análisis de la demanda de capacitación (serán introducidas en la tarde); una copia de cada ficha por participante.
- Definir los miembros y los equipos que van a realizar el levantamiento de la demanda de capacitación el día siguiente en las municipalidades/ el Gobierno Regional. Los criterios de selección y conformación de los equipos deberían ser a) experiencia b) si la persona tiene alguna relación con la municipalidad/ si está conocido en la municipalidad y puede servir como enlace y facilitar el ejercicio b) representación de genero. Los grupos deberían estar conformados por 4 ó 5 personas. Definir un «jefe de misión» para cada grupo que asuma la responsabilidad de organizar el grupo y de presentar al grupo y sus objetivos ante los representantes de la municipalidad/ Alternativa: el grupo elige su «jefe de misión».
- Asegurarse que las citas en las municipalidades están tomadas y aseguradas.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 min.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Acordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno. Y también decirles, porque el próximo día es el día de campo (y no habrá comité), que serán responsables de presentar su análisis de ambos días pasado mañana (al inicio del primer día del Módulo 2).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	200 min. total	Unidad 3: La demanda de capacitación		Módulo 1 unidad 3
1	45 min.	¿Cómo recojo las capacidades necesarias de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC)?	Trabajo en grupo	Fotocopias de un Plan de Desarrollo Departamental Fotocopias del anexo 2 del Módulo 1 Rotafolio

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
2	30 min.	¿Cómo recojo las capacidades necesarias de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC)?	Presentación y discusión de los resultados	
10:40	15 min.	Receso		
3	45 min.	Cómo se identifica la demanda de capacitación: - Instrumentos de recojo de demanda - La entrevista - La encuesta - El focus group - El taller	Pregunta motivadora Insumo teórico  Lluvia de ideas	Powerpoint M1, fichas 77 – 87 Rotafolio Módulo 1 unidad 3 capítulo 3.2
4	80 min.	Métodos e instrumentos de análisis de la demanda de capacitación - Combinación de la demanda con los Planes (PDI y PDC) y consolidación de los resultados	Pregunta motivadora Insumo teórico y discusión	Powerpoint M1, fichas 88 – 98 Módulo 1 unidad 3 capítulo 4

### 1 ¿Cómo recojo las capacidades necesarias de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC)? Trabajo en grupo (45 min.)

#### Preparación previa:

- Preparar las fotocopias de un Plan de Desarrollo Concertado (ver preparaciones previas del día anterior) y del anexo 2 del Módulo 1.
- Distribuir las fotocopias del Plan de Desarrollo Departamental para el trabajo en grupo al final del día anterior y pedir a los participantes de leerlo hasta la mañana.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:
  - *Seleccionen una parte del Plan de Desarrollo Departamental sobre la cual van a trabajar.*
  - *En base a esta parte del Plan de Desarrollo Concertado Departamental (o Provincial o Distrital) identifiquen las capacidades que deben desarrollarse y quién las debe desarrollar siguiendo los pasos en la ficha distribuida.*
  - *Por favor apunten sus respuestas en la ficha y en rotafolio*
  - *Tendrán 50 min. para su trabajo en grupo.*
- Seguir con los 4 ó 5 grupos geográficos (de la misma localidad/ región).
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 2 ¿Cómo recojo las capacidades necesarias de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC)? Presentación y discusión de los resultados (30min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5min. para su presentación.
- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos **adicionales o diferentes**.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria, aclarar dudas acerca del instrumento.

### 3 Cómo se identifica la demanda de capacitación. Instrumentos de recojo de demanda (45 min.)

- Preguntar a los participantes *¿Qué instrumentos de recojo de la demanda conocen ustedes?* – anotar las respuestas en rotafolio
- Si es necesario completar las respuestas con la ficha 77.
- Preguntar a los participantes *¿quién puede explicar de qué trata cada uno de los instrumentos?*, ir instrumento por instrumento, resumir los aportes de los participantes y completarlos con las fichas correspondientes para cada instrumento (fichas 78 – 86).
- Después de la definición de cada instrumento preguntar: *¿Cuáles consideran ustedes las ventajas y desventajas de este instrumento?* en la ficha 78 (escribir el nombre del instrumento en rotafolio, anotar y comentar las respuestas de los participantes).

#### 4 Métodos e instrumentos de análisis de la demanda de capacitación. Combinación de la demanda con los Planes (PDI y PDC) y consolidación de los resultados (80 min.)

- Introducir al tema con la ficha 88.
- Presentar las fichas 89 – 93 y explicarlas.
- Preguntar a los participantes: *¿Quiénes de ustedes ya han analizado la demanda de capacitación combinándola con los Planes? ¿Cómo lo han hecho?*
- Regresar a la ficha 93 y introducir al tema de cómo se puede combinar la demanda recogida con los Planes y desde allí consolidar los resultados.
- Presentar y explicar el procedimiento para el PDI con las fichas 94 y 95.
- Presentar y explicar el procedimiento para el PDC con las fichas 96 y 97.
- Resumir la sesión con la ficha 98 que demuestra cómo se puede consolidar los resultados y seleccionar las capacidades de la demanda para el diseño de la oferta.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica»		ver anexo del M1 para ejemplos

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	225min. total	Unidad 3: La demanda de capacitación		
1	15min.	Introducción a las tareas del día siguiente (día de campo)	Presentación	Papel rotafolio fotocopias
2	45min.	Presentación de las fichas a utilizar	Presentación	Fotocopias de los anexos 3, 4, 5, 6 y 7 del Módulo 1
3	20min.	Formación de grupos		Tarjetas
16:00	15min.	Receso		
4	155min.	Preparación para el día siguiente (trabajo en campo) en grupos	Trabajo en grupo	Laptop, impresora

#### 1. Introducción a las tareas del día siguiente (día de campo) (15 min.)

##### Preparación previa:

- Escribir las tareas para el día de campo en rotafolio.

##### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio:
  - *Por favor preparen un plan para el levantamiento de la demanda el día de mañana.*

- *¿Que instrumentos van a utilizar? – hagan una selección*
- *Revisen las preguntas de los instrumentos – adapten las si es necesario.*
- *¿Cómo van a distribuir las tareas? ¿quién será responsable para cuál tarea?*
- Aclarar dudas de los participantes.

#### 2. Presentación de las fichas a utilizar (45 min.)

El Módulo 1 contiene en sus anexos 3 – 7 todas las fichas

de los cuáles los participantes pueden seleccionar las que van a utilizar el día siguiente en el campo para el levantamiento de la demanda de capacitación.

- El anexo 3 contiene 2 modelos de entrevistas dirigidas – para actores diferentes
- El anexo 4 contiene 2 modelos de entrevistas no dirigidas – para actores diferentes
- El anexo 5 contiene 6 modelos de encuestas semicerradas – cada uno para un actor diferente, o sea una gerencia, sub-gerencia o unidad específica de la municipalidad y la misma municipalidad.
- El anexo 6 contiene 5 modelos de encuestas cerradas – otra vez cada uno para un actor diferente, o sea una gerencia, sub-gerencia o unidad específica de la municipalidad
- El anexo 7 contiene el modelo de tabla de valores que deben acompañar a las encuestas semicerradas y cerradas de los anexos 5 y 6.

Para la introducción a las fichas se recomienda observar este orden y:

- Escribir la orden en un rotafolio para dar un marco de referencia y mayor orientación a los participantes.
- Distribuir las fotocopias anexo por anexo a los participantes, indicando de qué categoría se trata (entrevistas dirigidas, entrevistas no dirigidas, encuestas semicerradas, etc.)
- Presentar y explicar las fichas por categoría en orden de sucesión.
- Aclarar dudas de los participantes.

### 3. Formación de grupos (20 min.)

Preparación previa:

- Poner el nombre de las distintas municipalidades/ gobiernos regionales identificadas para el ejercicio de levanta-

miento de la demanda en tarjetas de colores diferentes.

- Colocarlas en un panel.
- Escribir los nombres de los miembros de cada equipo en tarjetas del mismo color cómo la municipalidad en la cuál van a trabajar y colocarlas bajo el nombre de la municipalidad a visitar.
- La selección de los miembros de cada equipo se debería hacer previamente en base a los criterios descritos.
- Los grupos deberían estar conformados por 4 ó 5 personas
- Definir un «jefe de misión» para cada grupo y marcarlo en la tarjeta/ Alternativa: el grupo elige a su «jefe de misión».

Realización:

- Presentar el panel con los grupos –los nombres de los miembros– y las municipalidades que van a visitar.
- Averiguar si alguien no está feliz con la propuesta y quiere cambiar grupo.
- Explicar el papel del «jefe de misión», como persona que asume la responsabilidad de organizar el grupo y de presentar al grupo y sus objetivos ante los representantes de la municipalidad; gestiona el tiempo.
- Explicar los aspectos logísticos del ejercicio (transporte, hora y lugar de salida, horario, etc.).

### 4. Preparación del día siguiente (día de campo) – trabajo en grupo (155 min.)

Los grupos preparan independientemente su trabajo del día siguiente, sin embargo es importante que el facilitador/ la facilitadora averigüe periódicamente si los grupos necesitan apoyo.

Para que los grupos puedan imprimir planes, documentos etc. vale la pena tener una impresora y un laptop a la disposición de los participantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

#### 4.4 Día 4 del Módulo 1

##### Preparación previa

- Para poder realizar el día de campo hay que identificar ya de antemano varias municipalidades o el Gobierno Regional en los alrededores del lugar en donde se va a realizar el curso. Por ello será necesario ponerse en contacto con algunas Municipalidades, explicar el motivo del ejercicio y averiguar cuáles de las municipalidades están dispuestas a recibir a un grupo en la fecha indicada. También vale la pena asegurarse que los actores principales y relevantes de las municipalidades estén presentes y tengan tiempo en la fecha indicada. A las municipalidades seleccionadas se debería llegar dentro de 45 a 60min.
- De igual manera hay que organizar de antemano los medios de transporte para los grupos.
- Hay que encontrar la modalidad más práctica para que los participantes pueden organizar su almuerzo individualmente, o por grupo.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
08:00		Salida de los participantes a las municipalidades seleccionadas		
09:00	485min. total	<b>Unidad 3: La demanda de capacitación</b>		
1	240min.	Levantamiento práctico de la demanda de capacitación en las distintas municipalidades	Instrumentos seleccionados por los grupos	Fichas
13:00	90min	Almuerzo (individual)		
2	90min.	Análisis e interpretación de los resultados en la sala del curso y preparación de una presentación	Trabajo en grupo	Laptop, rotafolio, tarjetas
16:00	15min.	Receso		
2	45min.	Continuación	Trabajo en grupo	Laptop, rotafolio, tarjetas
3	110min.	Presentación y discusión de los resultados		

#### 1. Levantamiento práctico de la demanda de capacitación en las distintas municipalidades (240 min.)

Los grupos organizarán el levantamiento de la demanda de manera independiente durante el tiempo indicado.

#### 2. Análisis e interpretación de los resultados en la sala del curso y preparación de una presentación. Trabajo en grupo (135 min.)

En base a los datos y la información levantada los grupos analizan e interpretan estos resultados y preparan una presentación para la misma tarde. El facilitador/ la facilitadora está presente y apoya a los grupos en cualquier aspecto.

#### 3. Presentación y discusión de los resultados (110 min.)

- Avisar a los grupos que tendrán 20 min. para la presentación de sus resultados y 10 min. para el debate posterior
- Pedir a los representantes de los grupos de compartir los resultados de su grupo.
- Concluir el día con la pregunta *¿en base a la experiencia del día de hoy: cuáles son sus conclusiones para el levantamiento de la demanda en las municipalidades/ el Gobierno Regional?*

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

#### 4.5 Anexos del Módulo 1

##### Programa completo del módulo

##### Día 1

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Inauguración del evento	Charla (15min.)		
09:15	Presentación de los objetivos y del programa del curso (vista general del curso completo y presentación detallada del módulo 1)	Presentación (15 min.)	Powerpoint	
09:30	Presentación personal de los participantes y del equipo de facilitación/ organización	Entrevistas y presentación mutua según términos (60 min.)	Tarjetas Rotafolio	
10:30	Receso			
10:45	Presentación del programa del día. Reglas del juego	Presentación (15 min.)	Powerpoint Rotafolio Fotocopias de la agenda	

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
11:00	Unidad 1 La reforma del Estado			
11:00	La reforma del Estado	Insumo motivador (20 min. + 10 min. de preguntas)		
11:30	La reforma del Estado - Introducción - El marco normativo - La descentralización	Insumo teórico (40 min.)	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué aspectos evidencian en su localidad que se está dan- do la reforma del estado?
12:10	La reforma del Estado	Trabajo en grupo (50 min.)	Rotafolio, tarjetas	<b>Ejercicio:</b> ¿De la agenda pendiente de la reforma del estado, cuál es a su juicio el o los aspecto/s más im- portante y porqué? <b>Alternativa:</b> ¿De la agenda pendiente de la descentra- lización cuál es a su juicio el/ los aspectos más impor- tantes y porqué?
13:00	Almuerzo			
14:30	Dinámica			
14:40		Presentación y discusión de los resultados (40 min.)		
15:20	La gestión participativa - Introducción - Los mecanismos de participación: - el Consejo de Coordinación Regio- nal (CCR) - el Consejo de Coordinación Local (CCL)	Pregunta motivadora (5 min.) Insumo teórico (20 min.)  Preguntas y discusión (15 min.)	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Cómo funciona el CCR/L en su localidad?
16:00	Receso			
16:15	La gestión participativa - Los instrumentos de gestión: Los Planes - El plan de Desarrollo Concertado (PDC) - El plan de Desarrollo de Capacida- des (PDCa) - El plan de Desarrollo Institucional (PDI)	Pregunta motivadora (5 min.) Insumo teórico (30 min.)  Preguntas y discusión (10 min.)	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora ini- cial:</b> ¿Con qué instrumen- tos de gestión: PDC, PDCa, PDI cuenta su municipali- dad o GR?
17:00	- Los instrumentos de gestión: Los Planes	Trabajo en grupo (30 min.)	Rotafolio	<b>Ejercicio (4):</b> Señale en cuál de los mecanismos e instrumentos de gestión se requiere una mayor parti

				cipación y preparación sea de la sociedad civil que de los funcionarios públicos (regionales y municipales).
17:30		Presentación y discusión (de los resultados del trabajo en grupo 30 min.)		
18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los instrumentos de gestión: Los Presupuestos</li> <li>- El presupuesto Participativo (PP)</li> <li>- El presupuesto por Resultados (PxR)</li> </ul>	<p>Pregunta motivadora (5 min.)</p> <p>Insumo teórico (30 min)</p> <p>Preguntas y discusión (15 min.)</p>	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora inicial:</b> ¿Quién conoce la diferencia entre PP y PxR?
18:50-19:00	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

## Día 2

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio	
09:25	<b>Unidad 2 Las capacidades</b>			
09:25	Introducción a las capacidades	<p>Pregunta motivadora (10 min.)</p> <p>Insumo/ debate (20 min.)</p>	Rotafolio	<b>Pregunta motivadora inicial:</b> ¿Cuál es su definición de capacidades?
10:00	<p>Las capacidades y la descentralización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades</li> <li>- Diversidad de actores involucrados</li> </ul>	Insumo teórico (30 min.)	Powerpoint	
10:30	<b>Receso</b>			
10:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta y la demanda en el desarrollo de capacidades</li> </ul>	Trabajo en grupo (30 min.)	Tarjetas	<b>Ejercicio:</b> ¿En qué área hace mayor falta desarrollar capacidades en las municipalidades como consecuencia de las reformas realizadas?
11:15		Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		

11:45	Las capacidades y la descentralización - Diversidad de municipalidades	Insumo teórico (15min.) Preguntas (10min.)	Powerpoint	
12:10	- Diversidad de municipalidades	Lluvia de ideas en grupos(50min.)	Tarjetas	<b>Pregunta:</b> ¿En función al tipo de municipalidad que capacidades se requieren?
13:00	Almuerzo			
14:30	Dinámica			
14:40	Unidad 3 La demanda de capacitación			
14:40	La demanda formal de capacitación- Introducción	Insumo teórico (20 min)	Powerpoint	
15:00	La demanda formal de capacitación	Trabajo en grupo (45 min.)	Rotafolio	<b>Ejercicio (7):</b> Discuta cuáles son los problemas más frecuentes que encuentra en el levantamiento de la demanda en su localidad. Reflexione acerca de porqué el recojo de la demanda no proviene directamente de los interesados sino de los oferentes que son quienes hacen el recojo.
15:45	Receso			
16:00		Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		
16:30	La demanda formal de capacitación - Cómo se identifica la demanda de capacitación - Opción: Presentación de la buena práctica de INICAM	Presentación de la buena práctica (20min) Preguntas y discusión (10 min.)	Powerpoint	
17:00	- Cómo se identifica la demanda de capacitación - Personas calificadas - Personas calificadas	Insumo teórico (15 min.)	Powerpoint	
17:15		Trabajo en grupo (45 min.) en plenaria	Rotafolio, tarjetas	<b>Ejercicio (8):</b> ¿Qué personas calificadas reconoce en su localidad? ¿Quién más sabe sobre capacitación?
18:00	- Cómo se identifica la demanda de capacitación - Medios de planificación	Insumo teórico (30 min.)	Powerpoint Rotafolio	
18:30- 18:40	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

Día 3

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio	
09:25	- ¿Como recojo las capacidades necesarias de un Plan de desarrollo Concertado?	Trabajo en grupo (45 min.)	Fotocopias	Ejercicio: En base al plan de desarrollo concertado del departamento identifiquen las capacidades que deben desarrollarse, y quién las debe desarrollar.
10:10	- ¿Como recojo las capacidades necesarias de un Plan de desarrollo Concertado?	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		
10:40	Receso			
10: 55	- Cómo se identifica la demanda de capacitación - Instrumentos de recojo de demanda - La entrevista - La encuesta - El focus group - El taller	Pregunta motivadora (5 min.) Insumo teórico (30 min.) Pregunta de conclusión (10 min)	RotafolioPowerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿quién puede explicar de que trata cada uno de los instrumentos? <b>Pregunta de conclusión:</b> ¿Qué consideran ustedes como ventajas y desventajas de estos instrumentos?
11:40	- Métodos e instrumentos de análisis de la demanda de capacitación - Combinación de la demanda con los planes (PDI y PDC) y consolidación de los resultados	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico y discusión (70 min.)	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Quiénes de ustedes ya han analizado la demanda de capacitación combinándola con los Planes? ¿Cómo lo han hecho?
13:00	Almuerzo			
14:30	Dinámica			
14:40	Introducción a las tareas del día siguiente	Presentación (15 min.)	Rotafolio, fotocopias	
14:55	Presentación de las fichas a utilizar	Presentación y discusión (45 min.)	Fotocopias	
15:40	Formación de grupos	(20 min.)	Tarjetas	
16:00	Receso			
16:15	Preparación para el día siguiente (trabajo en campo) en grupos	Trabajo en grupo	Rotafolio, tarjetas	
18:50 – 19:00	Evaluación del día	Humorómetro	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

#### Día 4 «Día de campo»

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
Aprox. 08:00	Salida de los participantes a las municipalidades seleccionadas			
09:00	Levantamiento práctico de las necesidades de desarrollo de capacidades en las diferentes municipalidades			
App. 13:00	Almuerzo (individual)			
14:30	Análisis e interpretación de los resultados en el hotel/ la sala del curso y preparación de una presentación	Trabajo en grupo (90 min.)	Tarjetas, rotafolio	
16:00	Receso			
16:15	Continuación	Trabajo en grupo (45 min.)	Tarjetas, rotafolio	
17:00	Presentación y discusión de los resultados	Presentación grupo por grupo (app. 20 min. por grupo + 10 min. de discusión)	Tarjetas, rotafolio	
18:50 – 19:00	Evaluación del día	Humorómetro	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

#### Dinámicas

##### Circulo de nombres

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la concentración de los participantes</li> <li>- Incrementar la conciencia de grupo</li> <li>- Facilitar que los participantes se conozcan y entren más fácilmente en contacto conociendo sus nombres</li> </ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 – 15 min.
<b>Realización:</b>	Los participantes están de pie y forman un círculo. El facilitador/ la facilitadora explica el procedimiento y comienza la dinámica, diciendo su nombre. Su vecino sigue, repitiendo el nombre del facilitador y añadiendo su propio nombre. Sigue la próxima persona en el círculo, repite los nombres del facilitador, de la segunda persona y añade su propio nombre. De esta manera sigue hasta que se ha concluido el círculo y todos los integrantes han dicho los nombres de los integrantes anteriores y su propio nombre.

Recomendaciones	Llegado al final, el facilitador (a) puede repetir los nombres <b>hacia atrás</b> , comenzando con la <b>última</b> persona en el círculo, repitiendo los nombres de todos los integrantes del círculo hacia atrás (cambiando entonces de dirección). Puede pedir a 2 ó 3 personas más (los que han comenzado con el ejercicio y no han tenido que recordar muchos nombres) para hacer lo mismo.
-----------------	--

### Círculo de palmas

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la concentración de los participantes</li> <li>- Entretener a los participantes</li> <li>- Incrementar la conciencia de grupo</li> </ul>
Número de participantes:	6 a 15, con grupos numerosos se puede formar 2 o 3 círculos
Tiempo:	10 ó 15 min.
Realización:	Los participantes están de pie y forman un círculo. El facilitador (a) explica el procedimiento y comienza la dinámica, batiendo palmas una vez. Los demás empiezan a batir palmas uno detrás de otro comenzando con el vecino del facilitador, siguiendo el sentido del reloj. Cualquier persona puede ahora indicar un cambio de dirección y lo hace batiendo palmas rápidamente dos veces. Todos deben estar alerta a este cambio de dirección. El objetivo del grupo es de pasar «la señal» lo más rápido posible y sin que la cadena se caiga.
Recomendaciones	La dinámica se vuelve interesante cuando se trata de mantener cierta velocidad. Es importante que el facilitador (a) anime a los participantes a seguir cuando se caiga la cadena, indicando quién debería seguir y en cuál dirección.

### El barco se hunde

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activar la circulación de la sangre y la respiración (después del almuerzo)</li> <li>- Entretener a los participantes</li> <li>- Incrementar la conciencia de grupo También puede servir para formar grupos (por ejemplo para un trabajo en grupo)</li> </ul>
Número de participantes:	Se recomienda un mínimo de 12
Tiempo:	10 – 15 min.
Realización:	Todos los participantes se ponen de pie en un espacio libre. El facilitador (a) cuenta la siguiente historia: «Estamos navegando en un barco enorme (el Titanic). Ha venido una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar un número limitado de personas. Vamos a jugar en varias vueltas, cada vez les voy a avisar cuantas personas entran en una lancha salvavidas y ustedes tienen que correr rápidamente y agarrar el número exacto de compañeros que pueden entrar en cada lancha. Si tienen más personas o menos se declara hundida la lancha (pero los participantes pueden integrarse de nuevo en la próxima vuelta)».

#### Recomendaciones

El ejercicio se vuelve más interesante cuando el facilitador/ la facilitadora anima a los participantes al inicio de cada vuelta de «correr» o caminar rápidamente en el espacio que esté de disposición y de no quedar fijos en el mismo lugar, diciendo «atención, atención – hay pánico en el TITANIC, pánico! El barco se hunde! Y hay salvavidas solamente para xxx personas». Los participantes deberían utilizar todo el espacio disponible. Las órdenes deben darse rápidamente para hacer la dinámica ágil y sorpresiva.

## 5. Agenda detallada del Módulo 2: La oferta de capacitación

### Objetivos del módulo:

1. Identificar criterios pertinentes para el diseño de una oferta de capacitación municipal acordes a la problemática y necesidades identificadas.
2. Aplicar criterios que permitan articular la oferta y la demanda de capacitación municipal, sea pública que privada, así como coordinar la oferta.

### Objetivos de aprendizaje:

- Al término del módulo el/ la participante será capaz de:
- Identificar a los actores clave y su rol en la oferta de capacitación municipal.
- Identificar oportunidades y debilidades en la actual oferta de capacitación municipal.
- Disponer de criterios de calidad de la oferta y poder aplicarlos para evaluar la oferta con base en criterios específicos.
- Elaborar propuestas para coordinar en mejor forma la oferta de capacitación.

Horas del Módulo 2		
Unidad 1 2 horas	Unidad 2 1 hora	Unidad 3 4 horas

### 5.1 Día 1 del Módulo 2

#### Preparación previa (tiempo: 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Sacar una fotocopia de la presentación Powerpoint del Módulo 2 y una fotocopia de la agenda del Módulo 2 para cada participante.
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia)
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Preparar dos paneles para la evaluación del Módulo 1.
  - Poner en el primer panel una tarjeta grande con el título «evaluación del Módulo 1» y una más pequeña (de otro color) rectangular que dice *¿que le ha gustado? o ¿que le ha servido? (lo positivo).*
  - Poner en el segundo panel igualmente una tarjeta grande con el mismo título y una más pequeña (de otro color de la pequeña anterior) rectangular que dice *¿qué se debería mejorar? (lo negativo).*
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).
- Sacar una fotocopia para cada participante del anexo 2 del Módulo 2.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión de los 2 días anteriores	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 min.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Acordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	65 min.	Evaluación del módulo I	Lluvia de ideas	Tarjetas

- Introducir los dos paneles previamente preparados con las preguntas de evaluación escritos en tarjetas e invitar a los participantes a responder francamente a las preguntas para poder seguir mejorando el curso
- Distribuir hasta 2 tarjetas por categoría (lo positivo y lo negativo) en los mismos colores cómo las tarjetas en los paneles a los participantes
- Avisar a los participantes de observar los colores y seguir el ejemplo y color en el panel respondiendo a las preguntas.
- Invitar a los participantes de venir con sus tarjetas y colocarlas en los paneles bajo los títulos correspondientes una vez que hayan terminado de rellenar las tarjetas
- Cuando todos hayan concluido de colocar las tarjetas en los paneles, el facilitador/ la facilitadora lee las tarjetas en voz alta, comenzando con lo positivo, aclarando dudas o comentarios en las tarjetas que no queden claros
- Agradecer a los participantes sus aportes

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
10:30	15 min.	Receso		
10:45	15 min.	Introducción al Módulo 2	Presentación	Powerpoint M2, fichas 1-6

- Introducir al módulo «la oferta de capacitación» dando una vista general con las fichas 1 – 6.
- Distribuir las fotocopias del programa y de la presentación Powerpoint a los participantes (la presentación se distribuye mejor unidad por unidad).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
11:00	125 min. total	Unidad 1: La situación actual del desarrollo de capacidades municipal		Módulo 2 unidad 1
1	5 min.	Situación de la oferta de desarrollo de capacidades	Presentación	Powerpoint M2, fichas 7 – 9 Módulo 2 unidad 1 capítulo 1
2	30 min.	Características de la oferta Problemas actuales de la capacitación municipal y oferta del Estado	Pregunta motivadora- Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M2, ficha 10 – 12 Módulo 2 unidad 1 capítulos 1 – 2

3	25min.	Ventajas y desventajas de un diseño centralizado	Pregunta motivadora- Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M2, fichas 13 - 15 Módulo 2 unidad 1 capítulo 4
4	40min.	Mapeo de la capacitación municipal	Trabajo en grupo	Rotafolio ejercicio 5 del Módulo 2
5	25min.	Mapeo de la capacitación municipal	Presentación y discusión de los resultados	

### 1. Situación de la oferta de desarrollo de capacidades (5 min.)

- Introducir al tema con la ficha 6 como vista general y la ficha 7 como introducción.

### 2. Características de la oferta (30 min.)

- Comenzar con la pregunta motivadora a los participantes *¿en su opinión, qué características tiene la oferta de capacitación en la región?* en la ficha 8 – anotar las respuestas en papel rotafolio.
- Presentar la ficha 9 con los problemas actuales de la capacitación actual y preguntar a los participantes lo que opinan ellos, si hacen falta problemas importantes.

### 3. Ventajas y desventajas de un diseño centralizado (25 min.)

- Poner en un papel rotafolio encima a la izquierda la palabra «ventajas» y al mismo nivel a la derecha «desventajas» formando así dos columnas.
- Preguntar a los participantes *¿cuáles son según su opinión las ventajas y desventajas de un diseño centralizado de la oferta?* En la ficha 10 – anotar las respuestas de los participantes en las columnas del rotafolio y resumirlas

### 4. Mapeo de la capacitación municipal. Trabajo en grupo (40 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio: (ver ejercicio 5 del Módulo 2).
  - *Reúnanse por provincias y con la información que provea cada uno identifiquen en cuáles lugares hay oferta y sobre oferta de capacitación y en qué temas. Qué lugares están olvidados y qué temas, a su juicio, que se deberían tratar en relación con el desarrollo local, están ausentes.*
  - *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 40 min. para su trabajo en grupo.*
- Formar grupos de 5 a 6 personas según las provincias de donde provienen los participantes.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 5. Mapeo de la capacitación municipal. Presentación y discusión de los resultados (25 min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándole que tendrá 5min. para su presentación.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		
Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica»		Ver anexo del Módulo 2 para ejemplos

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	50 min. total	Unidad 2: Los actores y sus roles		Módulo 2 unidad 2
1	15 min.	Actores involucrados en la oferta de desarrollo de capacidades		Powerpoint M2, fichas 16 - 20 Rotafolio Módulo 2 unidad 2 capítulo 1
2	35 min.	Rol de los actores clave en la oferta de desarrollo de capacidades Identificación de actores y procesos	Debate con los participantes Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M2, fichas 21 - 25 Módulo 2 unidad 2 capítulos 2 - 3

- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 1. Actores involucrados en la oferta de desarrollo de capacidades (15 min.)

- Introducir a la unidad con las fichas 12 y 13 para dar una vista general.
- Presentar la ficha 14 como introducción.
- Preguntar a los participantes *¿en base a sus experiencias, que dirían ustedes, cuáles son los actores principales involucrados en la oferta de capacitación?* (anotar las respuestas en rotafolio y resumirlas).

### 2. Rol de los actores clave en la oferta de desarrollo de capacidades/ identificación de actores y procesos (35 min.)

- Preguntar a los participantes *¿que roles deberían asumir los actores clave en la oferta de desarrollo de capacidades?* (anotar las respuestas en rotafolio y resumirlas).
- Si es necesario completar los aportes con las fichas 15 y 16
- Discutir con los participantes la pregunta en la ficha 17 *¿qué rol debería asumir cada actor clave en la oferta de desarrollo de capacidades?* (anotar las conclusiones en rotafolio).
- Concluir la unidad con las fichas 18 y 19 sobre la identificación de actores y procesos como base para poder coordinarlos mejor.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
15:30	180min. total	Unidad 3: La calidad de la oferta		Módulo 2 unidad 3
1	30min.	Los requerimientos de la población meta en concordancia con la oferta		Powerpoint M2, fichas 26 - 31 Rotafolio Módulo 2 unidad 3 capítulo 1
16:00	15min.	Receso		
2	45min.	Como combinar la demanda con la oferta	Trabajo en grupo	Fotocopias del anexo 2 del Módulo 2 Rotafolio
3	30min.	Como combinar la demanda con la oferta	Presentación y discusión de los resultados	

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
4	30min.	Estrategias de cooperación interinstitucional para el diseño de la oferta y su ejecución	Pregunta motivadora-Insumo teórico Debate	Powerpoint M2, fichas 32 - 42 Rotafolio Módulo 2 unidad 3 capítulo 2
5	45min	La calidad de la oferta	Pregunta motivadora-Debate	Powerpoint M2, ficha 43 - 44 Módulo 2 unidad 3 capítulo 3

### 1. Los requerimientos de la población meta en concordancia con la oferta (30 min.)

- Iniciar la unidad con la ficha 21 como vista general.
- Presentar la ficha 22 como introducción al tema de los requerimientos de la población meta en concordancia con la oferta.
- Resumir el tema con los participantes.

### 2. Como combinar la demanda con la oferta. Trabajo en grupo (45 min.)

#### Preparación previa:

- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.
- Distribuir las fotocopias del anexo 2 del Módulo 2 a los participantes.
- Escribir la tarea en papel rotafolio.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio: (ver ejercicio 10 del Módulo 2)
  - *Vaya al Anexo N°2 y realice los ejercicios de combinación de oferta y demanda que allí se proponen.*
  - *Tendrán 45 min. para su trabajo en grupo.*
  - *Por favor apunten sus resultados en rotafolio.*
- Dividir el grupo completo en 4 y 5 grupos nuevos mixtos
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 3. Como combinar la demanda con la oferta: Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándole que tendrá 5min.

para su presentación.

- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 4. Estrategias de cooperación interinstitucional para el diseño de la oferta y su ejecución (30 min.)

- Introducir al tema de la cooperación interinstitucional con las fichas 32 - 34 y discutir con los participantes si existen otras preguntas relevantes más antes de asumir una estrategia.
- Preguntar a los participantes *¿qué formas de institucionalizar el trabajo interinstitucional conocen ustedes y que opinan de ellos?* en las fichas 26 y 27 (anotar y resumir las respuestas en rotafolio).
- Si es necesario completar los aportes de los participantes con la ficha 28.
- Presentar las 6 estrategias de cooperación en las fichas 29 al 34 y discutir con los participantes si tienen experiencia con una o varias de las estrategias y que ventajas y desventajas reconocen en las distintas estrategias.

### 5. La calidad de la oferta (45 min.)

- Introducir al tema del standard de calidad de la oferta y preguntar a los participantes *¿qué criterios de verificación para comprobar la calidad de la oferta propondrían ustedes?* en la ficha 35 (anotar las respuestas en rotafolio, resumirlas y discutir las).
- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

## 5.2 Día 2 del Módulo 2

### Preparación previa (tiempo: 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo)
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia).
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Sacar fotocopias con las tareas para la fase intermedia.
- Sacar una fotocopia de los cuestionarios de evaluación para cada participante.
- Preparar dos paneles para la evaluación del módulo 2.
- Poner en el primer panel una tarjeta grande con el título «evaluación del módulo 1» y una más pequeña (de otro color) rectangular que dice *¿qué le ha gustado? o ¿qué le ha servido? (lo positivo)*.
- Poner en el segundo panel igualmente una tarjeta grande con el mismo título y una más pequeña (de otro color) de la pequeña anterior) rectangular que dice *¿qué se debería mejorar? (lo negativo)*.
- Desarrollar y preparar un mapa mental con tarjetas o en papel rotafolio resumiendo los contenidos de los módulos 1 y 2.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 – 20 min.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	65min.	Unidad 3: La calidad de la oferta		Módulo 2 unidad 3
1	65min.	La calidad de la oferta Factores de éxito para el desarrollo de la oferta	Introducción Debate	Powerpoint M2, ficha 44 - 45 Rotafolio
10:30	15min.	Receso		

### 1. La calidad de la oferta: Factores de éxito para el desarrollo de la oferta (65 min.)

- Proyectar la ficha 44 y resumir brevemente los criterios de calidad expuestos el día anterior.
- Introducir a un debate acerca de las preguntas *¿cuáles de los criterios se dan en sus instituciones; cuáles se podría añadir?* en la ficha 45 (anotar y resumir las respuestas).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
10:45 1	45min.	Resumen del curso	Presentación Debate	Rotafolio, tarjetas
2	40min.	Evaluación del curso completo		Fotocopias del cuestionario Tarjetas

3	40 min.	Introducción al módulo intermedio y formación de grupos	Presentación	Fotocopias de las tareas de la fase intermedia (ver anexo) Rotafolio
4	10 min.	Clausura del evento	Charla	

### 1. Resumen del curso (45 min.)

- Presentar el resumen previamente preparado en forma de mapa mental (resumiendo los módulos 1 y 2).
- Invitar a los participantes de aclarar las últimas dudas.
- Concluir el curso preguntando a los participantes *¿cuáles han sido los aspectos claves del curso para ustedes?* – anotar las respuestas en rotafolio.

### 2. Evaluación del curso completo (40 min.)

- Introducir los dos paneles con las tarjetas *¿que le ha gustado? o ¿qué le ha servido? (lo positivo) y ¿qué se debería mejorar? (lo negativo)*; distribuir tarjetas en los mismos colores como las dos tarjetas (dos colores distintos) y marcadores y invitar a los participantes de responder a las preguntas y colocar sus respuestas en el panel correspondiente.
- Distribuir los cuestionarios de evaluación y pedir a los participantes de rellenarlos.
- Una vez que todos los participantes hayan concluido leer en voz alta las respuestas en los paneles, comenzando con lo positivo.

- Aclarar comentarios que no estén claros.

### 3. Introducción al módulo intermedio y formación de grupos (40 min.)

- Distribuir las fotocopias de las tareas para la fase intermedia y explicarlas (ver anexo del módulo).
- Pedir a los participantes de formar grupos, criterios para conformar los grupos pueden ser a) la misma localidad/ región b) el tipo de institución/ organización en la cual el/ la participante trabaja (en una ONG, una municipalidad, una asociación de municipalidades).
- Escribir en un rotafolio los nombres de los integrantes de cada grupo y sobre cuál tema van a trabajar.
- Explicar el procedimiento durante la fase intermedia; si habrá un tutor de la parte de los organizadores para apoyar a los grupos y de qué manera.

### 4. Clausura del evento (10 min.)

[charlas de los organizadores]

## 5.3 Anexos del Módulo 2. Programa completo del Módulo. Día 1

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión de los dos días anteriores	Comité		
09:20	Presentación del programa del día	Presentación	Rotafolio	
09:25	Evaluación del módulo I	Lluvia de ideas (65 min.)	Tarjetas	
10:30	Receso			
10:45	Introducción al módulo 2	Presentación (15 min.)	Powerpoint	
10:55	Unidad 1: La situación actual del desarrollo de capacidades municipal			
10:55	- Situación de la oferta de desarrollo de capacidades	Presentación	Powerpoint	

11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de la oferta</li> <li>- Problemas actuales de la capacitación municipal y oferta del estado</li> </ul>	Pregunta motivadora inicial (10 min.) Insumo (10 min.) Discusión (10 min.)	Rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿En su opinión que características tiene la oferta de capacitación en la región?
11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas y desventajas de un diseño centralizado</li> </ul>	Pregunta motivadora/ conversación con los participantes (25 min.)	Rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un diseño centralizado?
11:55	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de la capacitación municipal</li> </ul>	Trabajo en grupo (40 min.)	Rotafolio	<b>Ejercicio:</b> (5) Reúnanse por provincias y con la información que provea cada uno identifiquen en cuáles lugares hay oferta y sobreoferta de capacitación en qué temas?
12:35	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de la capacitación municipal</li> </ul>	Presentación y discusión de los resultados (25 min.)		
13:00	<b>Almuerzo</b>			
14:30	Dinámica			
14:40	<b>Unidad 2 Los actores y sus roles</b>			
14:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actores involucrados en la oferta de desarrollo de capacidades</li> </ul>	Pregunta motivadora Insumo teórico (15 min)	Powerpoint Rotafolio	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿En base a sus experiencias, que dirían ustedes, cuáles son los actores principales involucrados en la oferta de capacitación?
14:55	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de los actores clave en la oferta de desarrollo de capacidades</li> <li>- Identificación de actores y procesos</li> </ul>	Debate con los participantes e insumo teórico (35 min.)	Rotafolio Powerpoint	<b>Preguntas:</b> ¿que roles deberían asumir los actores clave en la oferta de desarrollo de capacidades? Y¿Qué rol debería asumir cada actor clave en la oferta de desarrollo de capacidades?
15:30	<b>Unidad 3 La calidad de la oferta</b>			
15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los requerimientos de la población meta en concordancia con la oferta</li> </ul>	Insumo teórico (30 min)	Powerpoint	
16:00	<b>Receso</b>			
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como combinar la demanda con la oferta</li> </ul>	Trabajo en grupo (45 min.)	Fotocopias, rotafolio	<b>Ejercicio:</b> (10) Vaya al Anexo N° 2 y realice los ejercicios de combinación de oferta y demanda que allí se proponen
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como combinar la demanda con la oferta</li> </ul>	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		

17:30	- Estrategias de cooperación interinstitucional para el diseño de la oferta y su ejecución	Pregunta motivadora (5 min.) Insumo teórico (15 min.) Debate (10 min.)	Powerpoint	Pregunta motivadora: ¿qué formas de institucionalizar el trabajo interinstitucional conocen ustedes y que opinan de ellos?
18:00	- La calidad de la oferta	Pregunta motivadora y debate (45 min)	Powerpoint	Pregunta motivadora: ¿qué criterios de verificación para comprobar la calidad de la oferta propondrían ustedes?
18:45-19:00	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

## Día 2

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Papel rotafolio	
09:25	<b>Unidad 3 La calidad de la oferta</b>			
09:25	- La calidad de la oferta - Factores de éxito para el desarrollo de la oferta	Introducción (5 min.) Debate (criterios adicionales) (60 min.)	Powerpoint Rotafolio	Pregunta acerca de la pregunta ¿cuáles de los criterios se dan en las instituciones de los participantes, cuáles se podría añadir?
10:30	<b>Receso</b>			
10:45	Resumen del curso	Presentación en forma mapa mental (10min.) Preguntas abiertas y discusión (35min.)		
11:30	Evaluación del curso		Cuestionarios, tarjetas	
12:10	Introducción al módulo intermedio, formación de grupos		Rotafolio, fotocopias	
12:50	Clausura del evento	Charla		
13:00	<b>Almuerzo</b>			

## Dinámicas

### Mar adentro – mar afuera

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Activar la circulación de la sangre y la respiración (después del almuerzo)</li><li>- Entretener a los participantes</li></ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 min.
<b>Realización:</b>	<p>Todos los participantes se ponen de pie. Puede ser en círculo o en una fila, según el espacio que se tenga y el número de participantes. Se marca una línea, por ejemplo con tape/ cinta que representa la orilla del mar. Los participantes se ponen detrás de la línea.</p> <p>Cuando el facilitador/ la facilitadora dé la voz de «mar adentro», todos dan un salto hacia adelante sobre la raya/ línea. A la voz de «mar afuera» todos dan un salto hacia atrás de la raya.</p>
<b>Recomendaciones</b>	Debe hacerse de forma rápida, los que se equivocan salen del juego.

## 6. Tareas para la fase intermedia

### Objetivos de la fase intermedia

1. Generar las condiciones para la aplicación de los aprendizajes del curso.
2. Aplicar las herramientas proporcionadas en el taller 1 para su validación.

### Objetivos de aprendizaje

El/la participante aplicará las capacidades aprendidas durante los módulos 1 y 2.

- Al término de la fase intermedia el/la participante será capaz de:
- Definir las posibilidades y límites de la capacitación en el contexto de la descentralización y de la reforma del Estado, identificando éxitos, problemas y desafíos en este contexto.
- Identificar las limitaciones y debilidades estructurales y generadas por nuevos factores (leyes) que afectan negativamente su desempeño y que constituirá la base para el desarrollo de capacidades técnicas, financieras, logísticas, culturales, etc., para diseñar o definir las necesidades de capacitación.
- Conocer y aplicar, en su contexto de trabajo, factores y métodos de análisis de la demanda de capacitación.
- Manejar y analizar métodos e instrumentos para interpretar adecuadamente la demanda de capacitación y aplicarlo como insumo para el diseño de la oferta de capacitación.
- Elaborar propuestas para una mejor coordinación de la identificación de la demanda y oferta a nivel regional.

### Descripción del desarrollo de la fase intermedia

Para la fase intermedia se formarán tres grupos:

El **primer grupo**, compuesto principalmente por representantes de municipalidades y/ o asociaciones de municipalidades en una localidad definida, trabajará principalmente en un análisis de la demanda de las municipalidades y, posiblemente, en un primer acercamiento a ofertantes para tal demanda, en base a la teoría y los instrumentos presentados durante el primer taller.

El **segundo grupo**, también compuesto principalmente por representantes de municipalidades y/ o asociaciones de

municipalidades, combinado con algunos representantes de posibles ofertantes en el área del desarrollo de capacidades, se dedicará a un análisis más sistémico de cómo se puede lograr una mejor articulación y coordinación de la demanda de capacitación municipal.

El **tercer grupo**, principalmente conformado por representantes de ofertantes en el área de desarrollo de capacidades, se dedicará a trabajar sobre la pregunta de cómo se puede lograr una mejor articulación y coordinación de la oferta de la capacitación municipal.

Antes de formar los grupos los facilitadores presentan los objetivos y los aspectos organizativos de la fase intermedia. Se trata principalmente de una fase de trabajo de aplicación y de auto organización de los tres grupos. Sin embargo, hay que establecer un punto focal entre los facilitadores que apoyarán a los grupos por si tienen preguntas o necesitan aclaraciones o necesitan algún tipo de respaldo.

Los grupos se forman según la **preferencia** de los participantes. No obstante, habrá que tomar en cuenta la distribución geográfica (y formar grupos más o menos geográficos) para asegurar la relevancia práctica del ejercicio.

Cada grupo debería definir su propio plan de trabajo para la fase intermedia, definiendo:

- Cómo los integrantes van a comunicarse, si habrá encuentros o si los integrantes se comunicarán por telecomunicación, y cuántas veces, y en qué momentos.
- Si habrá que definir un facilitador entre los integrantes del grupo, o si los integrantes del grupo organizarán el trabajo todos juntos.
- Lo que cada integrante del grupo va a hacer y hasta cuando
- Cómo el grupo preparará al final su resumen y su presentación para el próximo taller.

A lo mejor los grupos deciden estos aspectos mientras todos estén todavía presentes al final del primer taller.

### Tareas y objetivos

**Grupo 1** (municipalidades/ asociaciones de municipalidades):

### Objetivos:

- Conocer y aplicar en su contexto de trabajo factores y métodos de análisis de la demanda de capacitación.
- Manejar y analizar métodos e instrumentos para interpretar adecuadamente la demanda de capacitación y aplicarlo como insumo para el diseño de la oferta de capacitación.
- Elaborar propuestas para una mejor coordinación de la identificación de la demanda a nivel regional.

### Herramientas a utilizar:

El Módulo 1 contiene en sus anexos 3 – 7 todas las fichas de los cuáles los integrantes del grupo pueden seleccionar las que van a utilizar durante la fase intermedia para el levantamiento de la demanda. Los integrantes del grupo deberían recibir las versiones digitales de las fichas para poder adaptarlas según sus necesidades.

- El **anexo 3** contiene 2 modelos de **entrevistas dirigidas** – para actores diferentes.
- El **anexo 4** contiene 2 modelos de **entrevistas no dirigidas** – para actores diferentes.
- El **anexo 5** contiene 6 modelos de **encuestas semicerradas** – cada uno para un actor diferente, o sea una gerencia, subgerencia o unidad específica de la municipalidad y la misma municipalidad.
- El **anexo 6** contiene 5 modelos de **encuestas cerradas** – otra vez cada uno para un actor diferente, o sea una gerencia, subgerencia o unidad específica de la municipalidad.
- El **anexo 7** contiene el modelo de **tabla de valores** que deben acompañar a las encuestas semicerradas y cerradas de los anexos 5 y 6.

### Las tareas

1. **Organizarse en grupo y repartirse las tareas:** Llevar a cabo una reunión de trabajo con el área de capacitación de la municipalidad (previo a esto: identificar si

esta área se encuentra en las gerencias de desarrollo social, participación ciudadana u otras según la municipalidad) y con las personas más cercanas al tema para socializar los temas recibidos en el taller y explicar qué objetivos se propone el curso y cuál será la actuación del participante en el curso. Establecer acuerdos. De ser posible, firmar un acta.

2. **Organizarse en grupos:** Identificar si la municipalidad provincial o distrital de la que es parte el/la participante, cuenta entre sus instrumentos de gestión con el PDC, el PDI y el Plan de Desarrollo de Capacidades (PDCa).
3. **Organizarse en grupos y subdividirse las gerencias o áreas municipales:** Aplicar una encuesta (u otros instrumentos proporcionados en el taller) a los gerentes municipales y a algunos funcionarios (mínimo 6) para conocer cuáles son sus necesidades de capacitación.
4. **Organizarse en grupos:** Aplicar una entrevista (u otros instrumentos proporcionados en el taller) a informantes calificados de la sociedad civil<sup>5</sup>.
5. **Organizarse en grupos:** Contrastar la demanda de las encuestas con las capacidades que requiere el PDC y el PDI. Cuánto se distancian y cuánto se complementan. Elaborar una conclusión.
6. **Organizarse en grupos:** Si la municipalidad cuenta con PDCa, opinar si recoge las necesidades que plantean las encuestas. Elaborar una conclusión. Si la municipalidad no cuenta con PDCa, no realizar este ejercicio.
7. **Individualmente:** Analizar la demanda.
8. **Individualmente:** Tomar contacto con algunos de los principales actores identificados durante el curso que desarrollan capacidades en la provincia para informarlos de la iniciativa y sondear posibilidad de conciliar una oferta conjunta de programas de capacitación.

---

<sup>5</sup> Alcanzamos un modelo elaborado en el curso por un participante, pero pueden elaborar otros de su preferencia.

### Grupo 2 (demanda):

#### Objetivo:

Discutir y identificar nuevos mecanismos que permitan una mejor articulación y coordinación de la demanda de capacitación municipal dentro de las municipalidades y entre municipalidades.

#### Organización del trabajo:

Se recomienda organizar «mesas redondas» en varios niveles para la realización del trabajo:

- En nivel de la municipalidad con algunos representantes relevantes disponibles a discutir el tema, organizado por cada integrante en «su» municipalidad.
- Entre los integrantes del grupo y representantes de otras organizaciones relevantes para el tema (asociaciones de municipalidades, ONGs, otros) para intercambiar experiencias e ideas.

biar experiencias e ideas.

- Entre los integrantes del grupo para por fin sistematizar las ideas y preparar la presentación para el segundo taller.

#### Preguntas a discutir:

¿Qué mecanismos propone usted para permitir una mejor articulación y coordinación de la demanda de capacitación municipal?

- a) Al interior de la municipalidad
  - ¿Cuál sería el área encargada de recoger y coordinar la demanda interna?
  - ¿Qué mecanismos y/o instrumentos propondría usted para coordinar el recojo de la demanda en la municipalidad?
- b) Entre las municipalidades

Por favor, preparen una presentación de los resultados por grupo.  
Cada grupo tendrá 20 min. para su exposición durante el 2° taller.

### Grupo 3 (oferta):

#### Objetivo:

Discutir y identificar nuevos mecanismos que permitan una mejor articulación y coordinación de la oferta de capacitación municipal

#### Organización del trabajo:

Se recomienda organizar «mesas redondas» en varios niveles para la realización del trabajo:

- En nivel de la organización ofertante de cada integrante del grupo realizando una «lluvia de ideas», discutiendo las preguntas propuestas.
- Entre los integrantes del grupo y representantes de

otras organizaciones ofertantes en la localidad para poder intercambiar experiencias e ideas.

- Entre los integrantes del grupo para por fin sistematizar las ideas y preparar la presentación para el segundo taller.

#### Preguntas a discutir:

¿Qué mecanismos propone usted para permitir una mejor articulación y coordinación de la oferta de la capacitación municipal?

- ¿Qué actor debería liderar la coordinación de la oferta?
- ¿Qué estrategias y mecanismos propone para la articulación y la coordinación?

Por favor, preparen una presentación de los resultados por grupo.  
Cada grupo tendrá 20 min. para su exposición durante el 2° taller.



## 7. Agenda detallada del Módulo 3. Estrategias para mejorar la gestión de la capacitación municipal

### Objetivos del módulo:

1. Diseñar programas de desarrollo de capacidades.
2. Contar con estrategias de gestión de la capacitación municipal difundidas que impulsen procesos de calidad de formación de actores innovadores.

### Objetivos de aprendizaje:

Al término del módulo el/la participante será capaz de:

- Asegurar procesos de calidad en la capacitación municipal.
- Utilizar los diversos instrumentos de diseño y procedimientos de desarrollo de capacidades, apropiarse de ellos y generar nuevos.
- Identificar los objetivos de aprendizaje necesarios para elaborar un Programa de Capacitación o un PDCa.
- Reflexionar sobre los diversos instrumentos y procedimientos de gestión de la capacitación, apropiarse de ellos y generar nuevos según las circunstancias.

Horas del Módulo 3		
Unidad 1 11	Unidad 2 5,5	Unidad 3 3,5 (*)

(\*) Incluye las presentaciones sobre los resultados de la fase intermedia.

## 7.1 Día 1 del Módulo 3

### Preparación previa (tiempo: 1 hora)

- Preparar carpetas con una fotocopia de la presentación Powerpoint del módulo 3 y una fotocopia del horario del módulo 3 para cada participante.
- Preparar fotocopias de la presentación Powerpoint del módulo 4 y una fotocopia del horario del módulo 4 (a distribuir el día 4 del taller).
- Escribir un rotafolio con el programa del día.
- Preparar el salón (y las salas para el trabajo en grupo) con mesas y sillas como descrito en el capítulo «requisitos prácticos».
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia), incluso de la pantalla.
- Preparar marcadores negros/ anchos para los participantes (1 marcador por persona).
- Preparar un panel con tarjetas o un rotafolio con las funciones del comité «hilo conductor» (cómo descrito en el módulo 1).
- Preparar 3 paneles (dos panel para el módulo 1 y un panel para el módulo 2) con tarjetas con los temas y las preguntas que se van a preguntar a los participantes como hilo conductor – repaso del taller I (para los detalles ver más abajo).
- Preparar el humorómetro para el curso completo (el número total de días: 5), cubriendo los módulos 3 y 4.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	15 min.	Inauguración del evento Charla motivadora	Charla	

(Charlas de los organizadores y si es posible de un alcalde, quizás del lugar en donde el curso se lleva a cabo).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:15	15 min.	Presentación de los objetivos y del programa del curso	Presentación	Powerpoint M3, fichas 1 – 6 Fotocopias Rotafolio

- Introducir al módulo con las fichas 1 – 6 presentando los objetivos y las unidades del módulo 3.
- Introducir al programa dando una breve vista general de los tres días
- Presentar el programa del día detallado en rotafolio; anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	5 min.	Presentación de nuevos participantes	Presentación	

- El mismo grupo de personas participa por el curso completo, quiere decir los 4 módulos (en dos talleres); sin embargo si por acaso haya nuevos participantes al inicio del segundo taller vale la pena dedicar unos minutos para que se puedan presentar.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:30	40 min.	Hilo conductor – repaso del taller I	Presentación	

#### Preparación previa:

De los temas tratados en los módulos 1 y 2 hay que seleccionar algunos, formular preguntas y escribirlas en tarjetas. Las siguientes preguntas son solamente una propuesta que se puede fácilmente sustituir por otras siempre que sean oportunas.

##### Preparar 3 paneles

- Escribir una tarjeta (cómo título): **Módulo 1: Identificación de la demanda**; colocarla encima del primer panel
- Escribir otra tarjeta (del mismo color cómo el título/ el módulo 1): **Reforma del Estado**.
- Escribir dos tarjetas grandes mas (del mismo color) con las preguntas:
  - ¿Cuáles son los cambios fundamentales de la descentralización para las municipalidades?
  - ¿A qué llamamos gestión concertada regional y local?
- Colocar las tarjetas en el primer panel y dejar suficiente espacio debajo de las preguntas para que luego haya suficiente espacio para que se pueda colocar las respuestas en tarjetas allá.

##### Seguir con el segundo panel:

- Escribir otra tarjeta (del mismo color cómo el título/ el Módulo 1): **Las capacidades y la descentralización**
- Escribir tres tarjetas grandes más (del mismo color) con las preguntas:
  - ¿Qué vínculo encontramos entre desarrollo de capacidades y descentralización?
  - ¿Porqué es importante tomar en cuenta la diversidad de municipalidades en el desarrollo de capacidades?
  - ¿Cuáles son los instrumentos de recojo de demanda de desarrollo de capacidades?
- Colocar las tarjetas en el segundo panel de manera que debajo de las preguntas se quede suficiente espacio para las respuestas escritas en tarjetas.

#### Concluir con el tercer panel:

- Escribir una tarjeta (cómo título): **Módulo 2: La oferta de capacitación**; colocarla encima del primer panel.
- Escribir otra tarjeta (del mismo color cómo el título/ el módulo 2): **La oferta**.
- Escribir 3 tarjetas grandes mas (del mismo color) con las preguntas:
  - ¿Cuáles son las características de la oferta actual de capacitación?
  - ¿Cómo se pueden conciliar oferta y demanda?
  - ¿Qué elementos deberían intervenir en el diseño de la oferta?
- Colocar las tarjetas en el tercer panel de manera que debajo de las preguntas se quede suficiente espacio para las respuestas escritas en tarjetas.

#### Realización:

- Presentar los paneles con las preguntas.
  - Invitar a los participantes a responder por escrito, utilizando tarjetas, a las tres preguntas que le gustan más a la persona.
  - Distribuir tarjetas en los dos colores correspondientes a los módulos y marcadores.
  - Invitar a los participantes de colocar las tarjetas con sus respuestas en los paneles (bajo la pregunta a la cual se refiere).
  - Una vez que todos hayan terminado de responder leer en voz alta las respuestas, resumirlas y debatirlas.
  - Para preguntas sin respuestas pedir al conjunto de participantes de formular unas respuestas y colocarlas en el panel.
- Al terminar la sesión formar los nuevos comités «hilo conductor» para todos los días del taller (en total 4), cada comité conformado por 3 personas voluntarias; recordarles de su función y de sus tareas.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
10:10	30min.	Presentación de los resultados de la fase intermedia - Grupo 1	Presentación	
10:40	20min.	Receso		

11:00	90min.	Presentación de los resultados de la fase intermedia <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo 2</li> <li>- Grupo 3</li> <li>- Grupo 4</li> </ul>		
-------	--------	--	--	--

### Presentación de los resultados de la fase intermedia (120 min.)

- Antes o al inicio del taller habrá que averiguar cuántas presentaciones habrá para acomodarlas en el horario.
- Avisar a los grupos que tendrán 20 minutos para presentar los resultados de su trabajo durante la fase intermedia y 10 minutos para los debates posteriores.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
12:30	30 min.	Resumen, discusión final de la fase intermedia	Pregunta motivadora Debate	

### Resumen y discusión final de la fase intermedia (30 min)

- Para concluir el intercambio de resultados y experiencias de la fase intermedia preguntar a los participantes: *¿en base a sus experiencias durante la fase intermedia, a qué conclusiones llega contemplando lo que es necesario para combinar mejor la demanda con la oferta?* (anotar y resumir las respuestas en rotafolio).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica		ver anexo del módulo 3

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	225 min.total	Unidad 1: Diseño del desarrollo de capacidades		Módulo 3 unidad 1
1	35 min.	Elementos que intervienen en el diseño del desarrollo de capacidades	Presentación Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 7 - 11 Rotafolio/ tarjetas Módulo 3 unidad 1 capítulo 1
2	45 min.	Los Planes de Desarrollo de Capacidades (PDCa)	Introducción Lluvia de ideas Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 12 - 16 Tarjetas Módulo 3 unidad 1 capítulo 2
16:10	15 min.	Receso		

3	35 min.	El diseño de los programas al interior del PDCa	Introducción Lluvia de ideas	Módulo 3 unidad 1 capítulo 3
4	40 min.	El aprendizaje de adultos	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 17 - 23 Módulo 3 unidad 1 capítulo 3.1
5	30 min.	El aprendizaje de adultos	Trabajo en grupo	Rotafolio
6	40 min.	El aprendizaje de adultos	Presentación y discusión de los resultados	

### 1. Elementos que intervienen en el diseño del desarrollo de capacidades (35 min.)

- Introducir al módulo con las fichas 6 y 7.
- Preguntar a los participantes *¿qué elementos intervienen en el diseño del desarrollo de capacidades?* en la ficha 8 – anotar las respuestas en rotafolio o tarjetas.

### 2. Los Planes de Desarrollo de Capacidades (PDCa) (45 min.)

- Introducir al tema de los PDCa resumiendo la importancia del PDCa y su rol en base a lo descrito en el Módulo 1.
- Seguir construyendo los elementos de un PDCa con los participantes, preguntando *¿Qué elementos debe contener un plan de desarrollo de capacidades?* En la ficha 10 (anotar las respuestas en tarjetas, colocarlas en un panel).
- Estructurar las tarjetas en el panel tratando de elaborar una secuencia lógica con los participantes.
- Si es necesario completar el resultado con la ficha 12.
- Resumir la sesión sobre el PDCa con la ficha 13, un ejemplo de seguimiento de indicadores y los elementos principales del PDCa.

### 3. El diseño de los programas al interior del PDCa (35 min.)

- Seguir con la pregunta *¿Qué elementos debe contener un programa al interior del PDCa?* (anotar las respuestas y estructurar las tarjetas como descrito en el punto anterior).

### 4. El aprendizaje de adultos (40 min.)

- Introducir al tema con una definición de «aprendizaje de adultos» en la ficha 14
- Preguntar a los participantes *¿cuáles son las característi-*

*cas de los adultos en función de su aprendizaje?* (Anotar las respuestas en el rotafolio).

- Si es necesario completar los aportes de los participantes con la ficha 15.
- Presentar algunos modelos y conceptos básicos sobre el aprendizaje de adultos en las fichas 16 - 19.

### 5. El aprendizaje de adultos. Trabajo en grupo (30 min.)

**Preparación previa:**

Escribir la tarea en rotafolio.

**Realización**

Presentar la tarea:

- *En base a los conceptos y modelos presentados: ¿qué se puede hacer en práctica para apoyar mejor el aprendizaje de adultos en cursos/ talleres, etc.?*
- *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio*
- *Tendrán 30 minutos para su trabajo en grupo*
- Dividir el grupo completo en 4 ó 5 grupos mixtos (los grupos pueden quedarse en la sala)
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 6. El aprendizaje de adultos. Presentación y discusión de los resultados (40 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5min. para su presentación.
- Dejar presentar de una vez todos los grupos sin discutir los resultados individuales.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria
- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

## 7.2 Día 2 del Módulo 3

Preparación previa (tiempo 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia).
- Escribir el programa del día en rotafolio.
- Sacar una fotocopia para cada participante del anexo 5 del Módulo 3.
- Sacar una fotocopia del ejercicio 15 del Módulo 3 para cada participante.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 – 20 minutos.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Acordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	200min.total	<b>Unidad 1: Diseño del desarrollo de capacidades</b>		Manual M3 unidad 1
1	45min.	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 20 - 23 Rotafolio Módulo 3 unidad 1 capítulo 3.2
2	50min.	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Trabajo en grupo	Fotocopias del anexo 5 del Módulo 3 Rotafolio
10:30	15min.	Receso		
3	30min.	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Presentación y discusión de los resultados	
4	50min.	- El diseño curricular	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 24 - 34 Módulo 3 unidad 1 capítulo 3.3
5	25min.	- El sistema de evaluación de programas	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 35 - 43 Módulo 3 unidad 1 capítulo 3.4

### 1. El diseño de objetivos de aprendizaje (45 min.)

- Introducir al tema con la pregunta: *¿qué dirían ustedes: qué son los «objetivos de aprendizaje»?* (Anotar las respuestas en rotafolio).
- Completar los aportes de los participantes con la ficha 20.
- Seguir con la explicación de las fichas 21 y 22 sobre como identificar las capacidades y la taxonomía del aprendizaje significativo.
- Concluir con la ficha 23 y algunos ejemplos (por ejemplo de este curso).

### 2. El diseño de objetivos de aprendizaje. Trabajo en grupo (50 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Distribuir y explicar el modelo en fotocopias: (ver ejercicio 5 del Módulo 3, anexo 5).
- Explicar la tarea:
  - *Reúnanse en grupos y seleccionen un curso, con un tema específico, en el cual van a aplicar las preguntas para reconocer los objetivos de aprendizaje.*
  - *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 50 min. para su trabajo en grupo.*
- Formar grupos mixtos de 5 a 6 personas
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 3. El diseño de objetivos de aprendizaje. Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5 min. para su presentación.
- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria, aclarar dudas acerca del instrumento.

### 4. El diseño curricular (50 min.)

- Introducir al tema con la definición de «diseño curricular» en la ficha 24.
- Seguir con la pregunta: *¿Qué elementos debe contener un diseño curricular?* (Anotar y resumir las respuestas en rotafolio).
- Completar los aportes de los participantes con la ficha 24 y seguir con explicaciones detalladas del contenido en las fichas 25 - 34.

### 5. El sistema de evaluación de programas (25 min.)

- Introducir al tema con la ficha 35.
- Seguir con la pregunta: *¿Qué tipos de evaluación conocen ustedes?* (Resumir las respuestas).
- Completar las respuestas con una presentación detallada de los tipos de evaluación en las fichas 36 y 37.
- Concluir la sesión con la pregunta: *¿Cómo les ha ido con estos tipos de evaluación?* (Resumir las respuestas).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica		ver anexo del Módulo 3

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	235 min. total	Unidad 1: Diseño del desarrollo de capacidades		Módulo 3 unidad 1
1	45 min.	<ul style="list-style-type: none"><li>- El sistema de evaluación de programas</li></ul>	Lluvia de ideas en grupos Presentación y discusión de los resultados	Tarjetas Módulo 3 unidad 1 capítulo 3.4

2	15 min.	El sistema de seguimiento y monitoreo (SSM)	Introducción Intercambio de experiencia	Powerpoint M3, ficha 38 Manual M3 unidad 1 capítulo 4
3	20 min.	- El sistema de seguimiento y monitoreo de cada Programa	Pregunta motivadora- Insumo teórico	Powerpoint M3, ficha 39 Rotafolio Módulo 3 unidad 1 capítulo 4.1
16:10	15 min.	<b>Receso</b>		
4	15 min.	- El sistema de seguimiento y monitoreo del PDCA	Insumo teórico Intercambio de experiencia	Powerpoint M3, ficha 40 Manual M3 unidad 1 capítulo 4.2
5	30 min.	Evaluación del PDCA	Insumo teórico Intercambio de experiencia	Powerpoint M3, ficha 41 Módulo 3 unidad 1 capítulo 5
6	20 min.	Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Pregunta motivadora Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 42 - 43 Módulo 3 unidad 1 capítulo 6
7	30 min.	Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Trabajo en grupo	Rotafolio
8	20 min.	Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Presentación y discusión de los resultados	
9	10 min.	Factores a considerar para la calidad del desarrollo de capacidades		Powerpoint M3, ficha 43
10	30 min.	Lista de chequeo final	Trabajo en grupo en la plenaria	Fotocopias del ejercicio 15 del Módulo 3 Tarjetas

### 1. El sistema de evaluación de programas (45 min.)

#### Preparación previa:

- Preparar tarjetas con los nombres de los tipos de evaluación y colocarlas en paneles.
- Preparar tarjetas con las palabras «ventajas» y «desventajas» y colocarlas en los mismos paneles de manera que salga una matriz.

#### Realización:

- Presentar los paneles y explicar la tarea.
- Dividir el grupo completo de los participantes en tantos

subgrupos mixtos como el número de los tipos de evaluación (4 o más, si el grupo encuentra otro tipo).

- Distribuir los instrumentos de evaluación entre los grupos de manera que cada grupo sea responsable de un instrumento.
- Pedir a cada grupo elaborar las ventajas y desventajas de «su» instrumento y escribirlas en tarjetas.
- Distribuir tarjetas y marcadores.
- Avisar a los grupos que tendrán 15 min. para el ejercicio.
- Pasado los 15 min. pedir a un grupo voluntario que comience con su presentación, colocando sus tarjetas en el panel.

- Pedir comentarios del grupo completo después de la presentación de cada grupo/ instrumento; colocar tarjetas adicionales (con ventajas o desventajas adicionales) si es necesario.

## 2. El sistema de seguimiento y monitoreo (SSM) (15 min.)

- Introducir al tema con la ficha 38.
- Pedir a los participantes que compartan sus experiencias acerca de sistemas de seguimiento y monitoreo (*¿con qué sistemas trabajan?, ¿con qué dimensión cuentan sus sistemas: la dimensión interna, o externa, o ambas?*).

## 3. El sistema de seguimiento y monitoreo de cada Programa (20 min.)

- Iniciar con la pregunta: *¿qué formas de dar seguimiento en el transcurso de un programa conocen ustedes?* (Anotar las respuestas en rotafolio y comentarlas).
- Si es necesario completar los aportes con la ficha 49.

## 4. El sistema de seguimiento y monitoreo del PDCa (15 min.)

- Introducir al tema con la ficha 40 y pedir a los participantes que compartan sus experiencias con el seguimiento y monitoreo del PDCa (*¿Cuentan con los elementos presentados u otros? ¿Qué dificultades encuentran en el seguimiento y monitoreo del PDCa. ¿Qué experiencias positivas pueden compartir?*)

## 5. Evaluación del PDCa (30 min.)

- Introducir al tema con la ficha 41 y dar algunos ejemplos de lo que significa «impacto», «efectos directos» y «productos», aclarar dudas de los participantes.
- Pedir a los participantes que compartan sus experiencias con la evaluación del PDCa (*¿Se hace – o no se hace? ¿Qué dificultades encuentran en la evaluación del PDCa? ¿Qué les hace falta para poder evaluar el PDCa?*).

## 6. Criterios para evaluar la calidad de la capacitación (20 min.)

- Iniciar el tema con la pregunta *¿Qué criterios para evaluar la calidad de la capacitación conocen/ utilizan ustedes?* En la ficha 42 (Anotar las respuestas en tarjetas y colocarlas en un panel–ponerle un título «criterios para evaluar la calidad de la capacitación»).

## 7. Criterios para evaluar la calidad de la capacitación. Trabajo en grupo (30 min.)

Preparación previa:

- Escribir la tarea en papel rotafolio.

- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio: (ver ejercicio 12 del Módulo 3).
  - *En base a estos criterios, reflexione Ud. a partir de su experiencia, cuáles de estos se dan en sus instituciones y cuáles otros podría añadir.*
  - *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 30 minutos para su trabajo en grupo.*
- Dividir el grupo en subgrupos según tipo de institución (Municipalidad, Asociación de Municipalidades, ONG, etc.)
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

## 8. Criterios para evaluar la calidad de la capacitación: Presentación y discusión de los resultados (20 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo para que presente los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5 minutos para su presentación.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

## 9. Factores a considerar para la calidad del desarrollo de capacidades (10 min.)

- Concluir la unidad con la ficha 43 y pedir a los participantes sus comentarios.

## 10. Organización y logística (30 min.)

Preparación previa:

- Sacar una fotocopia del ejercicio 15 del Módulo 3 para cada participante.
- Preparar una matriz con tarjetas en un panel, según el cuadro 7 del Módulo 3.
- Escribir la tarea en un rotafolio.

Realización:

- Distribuir las fotocopias y explicar brevemente el cuadro.
- Presentar la tarea en un papel rotafolio: (ver ejercicio 15 del Módulo 3).
  - *¿Qué deberíamos anotar en cada casillero para completar la lista de chequeo?*
  - *Por favor, apunten sus respuestas en tarjetas.*
  - *Tendrán 15 minutos para su trabajo en grupo.*
- Dividir el grupo completo en tres grupos mixtos, cada grupo trabajará en una parte de la lista de chequeo (todos en el salón):
  - Grupo 1 en la parte «previo» (primera columna).
  - Grupo 2 en la parte «durante» (segunda columna).
  - Grupo 3 en la parte «después» (tercera columna).

- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.
- Después de los 15 min. invitar a un representante de cada uno de los tres grupos para presentar el resultado del trabajo de su grupo, colocando las tarjetas en el panel.
- Comentar la presentación de cada grupo (el grupo completo) y añadir tarjetas en el panel si hacen falta aspectos.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:50	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

### 7.3 Día 3 del Módulo 3

#### Preparación previa (tiempo 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia).
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Sacar una fotocopia para cada participante del ejercicio 18 del Módulo 3.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 minutos
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Recordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día, anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	185 min. total	Unidad 2: La gestión de la capacitación municipal		Módulo 3 unidad 2
1	20 min.	Introducción	Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 45 - 47
2	15 min.	Niveles de gestión de la capacitación	Pregunta motivadora Insumo teórico	Rotafolio Powerpoint M3, fichas 48 - 49 Módulo 3 unidad 2 capítulo 1
3	15 min	Aspectos metodológicos para organizar y ejecutar la gestión de la capacitación	Insumo teórico	Powerpoint M3, fichas 50 - 53 Módulo 3 unidad 2 capítulo 2

10:30	15min.	Receso		
4	5min.	Instrumentos de gestión Introducción	Insumo teórico	Powerpoint M3, ficha 54 Módulo 3 unidad 2 Capítulo 3
5	25min.	- Instrumentos de gestión administrativa-logísticos	Pregunta motivadora Insumo teórico Debate	Powerpoint M3, ficha 55 Módulo 3 unidad 2 capítulo 3.1
6	20min.	- Instrumentos de gestión pedagógicos	Pregunta motivadora Insumo teórico Debate	Rotafolio Powerpoint M3, ficha 56 Módulo 3 unidad 2 capítulo 3.2
7	60min.	Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad	Trabajo en grupo	Rotafolio
8	25min.	Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad	Presentación y discusión de los resultados	

### 1. Unidad 2: La gestión de la capacitación municipal: Introducción (20 min.)

- Introducir a la unidad con las fichas 44 - 45 como vista general; entrar en más detalle presentando el contenido de las fichas 46 - 47.

### 2. Niveles de gestión de la capacitación (15 min.)

- Comenzar con la pregunta *¿En qué niveles se gestiona?* en la ficha 48 (Anotar las respuestas en rotafolio y comentarlas).
- Si es necesario completar los aportes de los participantes con la ficha 48.
- Concluir la sesión con el contenido en la ficha 49 sobre los canales efectivos de participación.

### 3. Aspectos metodológicos para organizar y ejecutar la gestión de la capacitación (15 min.)

- Introducir al tema con el contenido en las fichas 50 - 53 y aclarar preguntas o dudas de los participantes.

### 4. Instrumentos de gestión. Introducción (5 min.)

- Iniciar el tema con la ficha 54 como vista general de los instrumentos de gestión, aclarar preguntas o dudas de los participantes.

### 5. Instrumentos de gestión administrativo-logísticos (25 min.)

- Iniciar la sesión con la pregunta *¿Cuáles son los instrumen-*

*tos de gestión administrativo-logísticos con que debemos contar?* (Anotar las respuestas en rotafolio).

- Si es necesario completar las respuestas con la ficha 55.
- Debatir con los participantes sobre la pregunta *¿Qué institución o desde qué área municipal/regional se manejaría el aspecto administrativo?*

### 6. Instrumentos de gestión pedagógicos (20 min.)

- Iniciar la sesión con la pregunta *¿Qué principales instrumentos de gestión pedagógico (al interior de cada programa) reconocen?* (Anotar las respuestas en rotafolio).
- Completar las respuestas con la ficha 56.
- Debatir con los participantes sobre el aspecto pedagógico, que es fundamental porque se trata de la aplicación de la propuesta educativa y debería ser aplicado por las instituciones con experiencia en el tema o con el concurso de ellas: *¿Cuáles serían estas instituciones?*

### 7. Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad. Trabajo en grupo (60 min.)

#### Preparación previa:

- Escribir la tarea en un rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio: (ver ejercicio 17 del Módulo 3).
- Proponga Ud, un esquema de modelo organizativo que pueda gestionar, desde la municipalidad, el PDCa. El modelo debería responder a estas preguntas:
  - *¿Quiénes participan en el modelo, tomando en cuenta que la Municipalidad no es una institución educativa y el presupuesto municipal no puede verse recargado con un exceso de empleados para un solo fin?*
  - *¿Cómo se inserta en la estructura municipal y con qué áreas interactuaría?*
  - *¿Quién o quiénes serían los responsables?*
  - *¿Cuáles serían sus canales de comunicación y cómo implementarían los acuerdos?*
  - *¿Quiénes o cómo se implementarían los programas?*
- *Otros aspectos.*
- *Por favor apunten sus respuestas en rotafolio.*
- *Tendrán 45min. para su trabajo en grupo.*
- Formar 4 ó 5 grupos mixtos.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 8. Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad: Presentación y discusión de los resultados (25 min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5min. para su presentación.
- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica»		ver anexo del M3 para ejemplos

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	140 min. total	Unidad 2: La gestión de la capacitación municipal		Módulo 3 unidad 2
1	35 min.	Calidad de la gestión del desarrollo de capacidades	Pregunta motivadora Insumo teórico Debate	Rotafolio Powerpoint M3, fichas 57 - 60 Módulo 3 unidad 2 capítulo 4
2	45 min.	La gestión de la capacitación municipal	Trabajo en grupo	Fotocopias del ejercicio 18 del Módulo 3 Rotafolio
16:00	15 min.	Receso		
3	30 min.	La gestión de la capacitación municipal	Presentación y discusión de los resultados	
4	30 min.	La gestión de la capacitación municipal	Resumen y discusión	Rotafolio

### 1. Calidad de la gestión del desarrollo de capacidades (25 min.)

- Comenzar con la pregunta: *¿Cuáles son las características de una gestión de desarrollo de capacidades de calidad?* (Anotar las respuestas en rotafolio).
- Si es necesario completar las respuestas con el contenido en las fichas 58 - 60 y debatir las características propuestas con los participantes (*¿Hace falta una característica importantes? ¿Hasta qué punto se dan estas características en la gestión del desarrollo de capacidades en las instituciones/organizaciones representadas?*)

### 2. La gestión de la capacitación municipal. Trabajo en grupo (45 min.)

#### Preparación previa:

- Sacar una fotocopia para cada participante del ejercicio 18 del Módulo 3.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Distribuir las fotocopias y explicar la tarea descrita. (Ver ejercicio 18 del Módulo 3).

- Avisar a los participantes que tendrán 45 minutos para su trabajo en grupo.
- Seguir con los 4 ó 5 grupos mixtos de la mañana.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 3. La gestión de la capacitación municipal: Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de un grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrá 5 minutos para su presentación.
- Invitar a los demás grupos de añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 4. La gestión de la capacitación municipal: Resumen y discusión (30 min.)

- Concluir la unidad sobre la gestión de la capacitación municipal resumiendo los contenidos; preguntar a los participantes *¿Cuáles serían sus conclusiones en relación a la gestión de la capacitación municipal: qué desafíos y oportunidades existen?* (anotar las respuestas en el rotafolio).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
17:15	75 min.	Unidad 3: Experiencia de capacitación municipal		
17:15	75 min.	Presentación y discusión de un ejemplo (San Juan Bautista)		

Para ilustrar el tema de la gestión de la capacitación municipal vale la pena identificar uno o dos municipalidades con una experiencia relevante (cómo por ejemplo, San Juan Bautista). Deberían ser municipalidades que dan cierta prioridad al desarrollo de capacidades y están buscando de mejorar la gestión o ya han desarrollado sus propias estrategias y pueden compartir sus experiencias.

(Habrá que coordinar también la estructura y el contenido de las presentaciones para asegurarse que los aspectos que son de interés para el curso estén incluidos)

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:40	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro

## 7.4 Anexos del módulo 3

### Programa completo del módulo. Día 1

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Inauguración del evento Charla motivadora	Charla (15 min.)		
09:15	Presentación de los objetivos y del programa del curso	Presentación (10 min.)	Powerpoint	
09:25	Presentación de nuevos participantes	Presentación individual (5 min.)		
09:30	Hilo conductor – repaso del taller I	Introducción (5 min.) Lluvia de ideas en base a preguntas estructuradas y discusión de los resultados (35 min.)	Tarjetas	
10:10	Presentación de los resultados de la fase intermedia - Grupo 1	(según cada grupo) Presentación (20 min.) Discusión (10 min.)		Presentaciones estructurados según los términos para la fase intermedia
10:40	Receso			
10:55	Presentación de los resultados de la fase intermedia - Grupo 2 - Grupo 3 - Grupo 4	Para cada grupo: Presentación (20 min.) Discusión (10 min.)	Powerpoint Papel rotafolio- Fotocopias de la agenda	
12:30	Resumen, discusión final de la fase intermedia	Pregunta motivadora y debate (30 min.)	Rotafolio	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿en base a sus experiencias durante la fase intermedia a que conclusiones llega contemplando lo que es necesario para combinar mejor la demanda con la oferta?
13:00	Almuerzo			
14:30	Dinámica			
14:40	Unidad 1: Diseño del desarrollo de capacidades			
14:40	- Elementos que intervienen en el diseño del desarrollo de capacidades	Introducción (5 min.) Pregunta motivadora (15 min.) Resumen/ insumo teórico (15 min.)	Tarjetas o papel rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué elementos intervienen en el diseño del desarrollo de capacidades?

15:15	- Los Planes de Desarrollo de Capacidades (PDCa)	Introducción (10 min.) Lluvia de ideas (25 min.) Resumen/ insumo teórico (10 min.)	Powerpoint Tarjetas	<b>Pregunta:</b> ¿Qué elementos debe contener un plan de desarrollo de capacidades?
16:10	<b>Receso</b>			
16:25	- El diseño de los programas al interior del PDCa	Lluvia de ideas (30 min.) Resumen/ insumo teórico (5 min.)	Tarjetas	<b>Pregunta:</b> ¿Qué elementos debe contener un programa al interior del PDCa?
17:00	- El aprendizaje de adultos	Insumo teórico (30 min.) Preguntas y discusión (10 min.)	Tarjetas y papel rotafolio Powerpoint	
17:40	- El aprendizaje de adultos	Trabajo en grupo (30 min.)	Papel rotafolio- Tarjetas	<b>Tarea:</b> ¿En base a los modelos presentados, cómo podemos mejor apoyar el aprendizaje de adultos en práctica?
18:10	- El aprendizaje de adultos	Presentación y discusión de los resultados (20 min.)		
18:50-19:00	Evaluación del día	Resumen (20 min.) «Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

## Día 2

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Papel rotafolio	
09:25	<b>Unidad 1 Diseño del desarrollo de capacidades</b>			
09:25	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Insumo teórico (30 min.) Preguntas y discusión (15 min.)	Powerpoint	
10:10	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Trabajo en grupo (50 min.)	Papel rotafolio	<b>Ejercicio (5):</b> Diseño de objetivos de aprendizaje según el modelo
11:00	<b>Receso</b>			
11:15	- El diseño de objetivos de aprendizaje	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		

11:45	- El diseño curricular	Introducción (10min.) Lluvia de ideas (10 min.) Insumo teórico (20 min.) Preguntas y discusión (10 min.)	Tarjetas o rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta:</b> ¿Qué elementos debe contener un diseño curricular?
12:35	- El sistema de evaluación de programas	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico (15 min.)	Tarjetas	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué tipos de evaluación conocen ustedes?
13:00	<b>Almuerzo</b>			
14:30	<b>Dinámica</b>			
14:40	- El sistema de evaluación de programas	Lluvia de ideas (15 min.) en grupos Presentación y discusión de los resultados (30 min.)	Tarjetas	<b>Pregunta:</b> ¿Qué ventajas y desventajas les encuentran Ustedes en los tipos de evaluación presentados?
15:25	- El sistema de seguimiento y monitoreo (SSM)	Introducción (5 min.) Intercambio de experiencia	Powerpoint	
15:40	- El sistema de seguimiento y monitoreo de cada Programa	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico (10 min.)	Rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué formas de dar seguimiento en el transcurso de un programa conocen ustedes?
16:00	<b>Receso</b>			
16:15	- El sistema de seguimiento y monitoreo del PDCA	Insumo teórico y intercambio de experiencia (15 min.)	Powerpoint	
16:30	- Evaluación del PDCA	Insumo teórico (15 min.) y intercambio de experiencia (15 min.)	Powerpoint	
17:00	- Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico (10 min.)	Tarjetas Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué criterios para evaluar la calidad de la capacitación conocen/ utilizan ustedes?
17:20	- Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Trabajo en grupo (30 min)	Papel rotafolio	<b>Ejercicio (12):</b> En base a los criterios presentados, reflexione Ud. cuáles de estos se dan en sus instituciones y cuáles otros podría añadir.

17:50	- Criterios para evaluar la calidad de la capacitación	Presentación y discusión de los resultados (20 min.)		
18:10	- Factores a considerar para la calidad del desarrollo de capacidades	Insumo teórico y resumen (10 min.)	Powerpoint	
18:20	- Organización y logística	Trabajo en grupo en la plenaria (30 min.)	Fotocopias	<b>En base al ejercicio (15):</b> ¿Qué deberíamos anotar en cada casillero para completar la lista de chequeo?
18:50-19:00	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

### Día 3

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Papel rotafolio	
09:25	<b>Unidad 2 La gestión de la capacitación municipal</b>			
09:25	- Introducción	Insumo teórico (20 min.)	Powerpoint	
	- Niveles de gestión de la capacitación	Pregunta motivadora (5 min.) Insumo teórico (10 min.)	Papel rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿En qué niveles se gestiona?
	- Aspectos metodológicos para organizar y ejecutar la gestión de la capacitación	Insumo teórico y preguntas (15 min.)	Powerpoint	
10:30	<b>Receso</b>			
10:45	- Instrumentos de gestión; Introducción	Introducción (5 min.)		
10:50	- Instrumentos de gestión administrativo-logísticos	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico y debate (15 min.)	Papel rotafolio- Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Cuáles son los instrumentos de gestión administrativo-logísticos con que debemos contar? ¿Qué institución o desde qué área municipal/ regional se manejaría el aspecto administrativo?
11:15	- Instrumentos de gestión pedagógico	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico (10 min.)	Papel rotafolio- Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Qué principales instrumentos de gestión pedagógico (al interior de cada programa) reconocen?

11:35	- Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad	Trabajo en grupo (60 min.)	Papel rotafolio	Ejercicio (17): Proponga Usted un esquema de modelo organizativo que pueda gestionar, desde la Municipalidad, el PDCa.
12:35	- Modelo organizativo para gestionar el PDCa desde la Municipalidad	Presentación y discusión de los resultados (25 min.)		
13:00	<b>Almuerzo</b>			
14:30	Dinámica			
14:40	- Calidad de la gestión del desarrollo de capacidades	Pregunta motivadora (10 min.) Insumo teórico y debate (25 min.)	Powerpoint	<b>Pregunta motivadora:</b> ¿Cuáles son las características de una gestión del desarrollo de capacidades de calidad?
15:15	- La gestión de la capacitación municipal	Trabajo en grupo (45 min.)	Papel rotafolio	Ejercicio (18): (el caso de la Municipalidad Provincial de Alta Gracia)
16:00	<b>Receso</b>			
16:15	- La gestión de la capacitación municipal	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		
16:45	- La gestión de la capacitación municipal	Resumen y discusión (30 min.)		
17:15	<b>Unidad 3 Experiencias de capacitación municipal</b>			
17:15 18:30	- Presentación y discusión de un ejemplo (cómo p.ej. San Juan Bautista)		Powerpoint	
18:30 18:40	Evaluación del día	«Humorómetro»	Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

### Dinámicas

#### Canasta revuelta

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la concentración de los participantes</li> <li>- Incrementar la conciencia de grupo</li> <li>- Facilitar que los participantes recuerden los nombres de sus compañeros</li> <li>- Entretener a los participantes</li> </ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 – 15 min.

<b>Realización:</b>	<p>Todos los participantes forman un círculo con sus sillas. El facilitador (a) queda al centro, de pie.</p> <p>Se explica a los participantes que se les llamará «piñas» (u otra fruta) a los compañeros que estén a la <b>derecha</b> da cada quien y «naranjas» (u otra) a los que están a la <b>izquierda</b>. Además, todos deben recordar el nombre de los dos compañeros que están sentados a su lado.</p> <p>Cuando el facilitador (a) señale a cualquier persona diciéndole ¡piña!, ésta debe responder el nombre del compañero que se encuentre a su derecha. Si le dice ¡naranja!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el facilitador (a) ocupa su puesto.</p>
<b>Recomendaciones</b>	Debe hacerse de forma rápida.

### Ensalada de frutas

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activar la circulación de la sangre y la respiración (después del almuerzo)</li> <li>- Entretener a los participantes</li> </ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 – 15 min.
<b>Realización:</b>	<p>Todos los participantes forman un círculo con sus sillas. El facilitador (a) queda al centro, de pie.</p> <p>Ahora el facilitador (a) cuenta que le gusta mucho la ensalada de frutas como postre y que necesita el apoyo del grupo para preparar una. Después pregunta: ¿Qué frutas ponemos en la ensalada?, deja que los participantes propongan frutas y las escribe en un rotafolio. Si el grupo es pequeño (10 personas) no deberían ser más de 3 frutas. Si el grupo es más grande pueden ser hasta 6 frutas.</p> <p>Se explica a los participantes que cada uno de ellos tiene que seleccionar una fruta que representará durante el ejercicio. Sin embargo, hay una salvedad: no se puede seleccionar la misma fruta de los dos vecinos de cada quien. Una vez que todos los participantes hayan seleccionado una fruta el facilitador (a) pregunta: ¿Dónde están las xxxx? pidiendo a los representantes de cada fruta de levantar la mano para asegurarse que todos recuerden «su» fruta.</p> <p>Ahora empieza la dinámica misma: Cuando el facilitador (a) señale una fruta seleccionada por los participantes. Por ejemplo «fresas». Todos los participantes que representan esta fruta tienen que cambiar rápidamente sus sillas entre ellos. El facilitador (a) trata de conseguir una de las sillas y el participante que se queda sin silla, sigue llamando el nombre de otra fruta seleccionada.</p> <p>No obstante, de vez en cuando hay que «mezclar bien» la ensalada de frutas y cuando los integrantes de la dinámica escuchan «ensalada de frutas» todos tienen que cambiar silla.</p>
<b>Recomendaciones</b>	Debe hacerse de forma rápida. No debería pasar demasiado tiempo entre cada vuelta.

## El nudo gordiano

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementar la concentración de los participantes</li><li>- Incrementar la conciencia de grupo</li><li>- Entretener a los participantes</li></ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 – 15 min.
<b>Realización:</b>	<p>Todos los participantes se ponen de pie y forman un círculo. A una señal del facilitador (a), todos cierran los ojos, extienden los brazos y se acercan al centro del círculo tratando de alcanzar las manos de los demás. Ahora el facilitador (a) pasa los brazos de unos por debajo de los otros, y los va enredando hasta que se forma un «nudo humano», procurando que ninguno suelte la mano del compañero.</p> <p>Cada participante debe estar tomado de la mano de otros dos participantes como requisito para que se permita al grupo abrir los ojos de nuevo. El siguiente paso consiste en que son los participantes los que deben intentar desatar el «nudo humano» en que quedaron enredados los brazos, sin que se suelte una sola mano.</p> <p>La dinámica termina cuando se haya desatado el nudo hasta donde sea posible.</p>
<b>Recomendaciones</b>	Debe hacerse de forma rápida, los que se equivocan salen del juego.



## 8. Agenda detallada del Módulo 4. Formando redes para construir un Sistema Municipal de Desarrollo de capacidades

### Objetivos del módulo:

1. Difundir e impulsar el concepto del trabajo en red y sus ventajas para la capacitación municipal
2. Presentar modalidades de trabajo en red para la gestión de la capacitación municipal

### Objetivos de aprendizaje:

Al término del módulo el/ la participante será capaz de:

- Elaborar mapas de actores y analizar las interrelaciones entre ellos para mejorarlas a efectos de la capacitación en red.
- Conocer y manejar elementos básicos de gestión de redes que pueden aplicar en el desarrollo de sistemas de capacitación municipal.
- Elaborar propuestas para iniciar redes de capacitación municipal en su región.

Horas del Módulo 4		
Unidad 1 4,5 horas	Unidad 2 4,5 horas	Unidad 3 4 horas

### 8.1 Día 1 del Módulo 4

Preparación previa [tiempo 30min.]

- Preparar/revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo)
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia)
- Escribir el programa del día en papel rotafolio
- Sacar una fotocopia del ejercicio 4 del Módulo 4
- Preparar un panel con la matriz siguiente escrito en tarjetas:

	Mesa	Rueda	Red vertical	Red de pescar	Red telaraña
Ventajas					
Desventajas					

- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 minutos.
- Si es el caso: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.
- Recordar a los integrantes del próximo comité «hilo conductor» que ahora es su turno.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al módulo y al programa del día	Presentación	Rotafolio Powerpoint M4, fichas 1 - 5

- Introducir al módulo con las fichas 1 - 5 como vista general.
- Presentar el programa del día en detalle.
- Anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	200 min. total	Unidad 1: Teoría de gestión de redes		Módulo 4 unidad 1
1	10 min.	Introducción	Insumo teórico	Powerpoint M4, fichas 6 - 10
2	55 min.	Presentación de un ejemplo de una red	Presentación Discusión	
10:30	15 min.	Receso		
3	60 min.	- Definición de redes, tipos y diferencias	Lluvias de ideas Insumo teórico y debate	Rotafolio Powerpoint M4, fichas 11 - 33 Módulo 4 unidad 1 capítulos 1 - 3
4	45 min.	- Definición de redes, tipos y diferencias	Trabajo en grupo	Rotafolio
5	30 min.	- Definición de redes, tipos y diferencias	Presentación y discusión de los resultados	

## 1. Unidad 1: Teoría de gestión de redes. Introducción (10 min.)

- Introducir a la unidad con las fichas 6 - 7 como vista general.
- Introducir al termino «red» con el contenido en las fichas 8 - 10.

## 2. Presentación de un ejemplo de una red (55 min.)

Para ilustrar el trabajo de una red en el área de desarrollo de capacidades municipal vale la pena identificar un ejemplo de una red existente, que ya existe hace un tiempo, contactar a un actor importante de la red y organizar que éste pueda compartir su experiencia en el curso.

Es importante que se aclare ya de antemano la estructura que debería tener una presentación, los temas a tratar y el tiempo a disposición (no más de 20 a 30 minutos).

## 3. Definición de redes, tipos y diferencias (60 min.)

- Iniciar la sesión con la pregunta: *¿A qué necesidades atienden las redes?* en la ficha 11 (anotar las respuestas en rotafolio y comentarlas, en particular lo novedoso de las redes y sus ventajas).
- Seguir con un insumo sobre los tipos de redes (contenido en las fichas 12 - 18) y preguntar a los participantes si conocen ejemplos para los tipos diferentes de redes.
- Introducir a la tipología de redes por el tipo de organización preguntando a los participantes *Si deberían desarrollar una tipología de redes por el tipo de organización, ¿qué tipos de organización distinguirían?* (apuntar las respuestas en rotafolio y completarlas con el contenido en las fichas 19 - 22).
- Introducir a las categorías de redes, según Egger, con las fichas 23 - 26 y preguntar de nuevo a los participantes si conocen ejemplos para los tres tipos de redes.

- Concluir la sesión con un resumen de las características específicas para establecer diferencias entre las redes; comenzar con la pregunta: *¿En base a qué características podemos establecer diferencias entre redes?* en la ficha 27 (apuntar los aportes y completarlas con el contenido en la ficha 28 - 31).

## 4. Definición de redes, tipos y diferencias. Trabajo en grupo (45 min.)

### Preparación previa:

- Escribir la tarea en un rotafolio.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

### Realización:

- Presentar la tarea en un papel rotafolio. (Ver ejercicio 2 del Módulo 4)
  - *Reconoce las redes (los principales) que existen en su localidad (departamento), clasificalas y trata de establecer qué diferencias encuentras entre ellas desde los distintos puntos de vista presentados.*
  - *Por favor, apunten sus respuestas en rotafolio.*
  - *Tendrán 45 minutos para su trabajo en grupo.*
- Formar grupos geográficos según la localidad.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

## 5. Definición de redes, tipos y diferencias: Presentación y discusión de los resultados (30 min.)

- Invitar a un representante de cada grupo para presentar los resultados de su trabajo, indicándoles que tendrán 5 minutos para su presentación
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria, tratando de ver si hay una gran cantidad de cierto tipo de red, etc.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica: «Los cuadrados»		ver anexo del M4

La dinámica está descrita en el anexo. Ojo: ¡requiere mucho tiempo para la preparación previa!

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
15:00	60min. total	Unidad 1: Teoría de gestión de redes		Módulo 4 unidad 1

1	60min.	Estructura de las redes	Insumo teórico Lluvia de ideas	Powerpoint M4, fichas 32 - 38 Tarjetas Módulo 4 unidad 1 capitulo 4
---	--------	-------------------------	-----------------------------------	---

- Introducir al tema de la estructura de las redes presentando el contenido en las fichas 32 - 38, dando una vista general de los varios tipos de estructuras existentes.
- Seguir con una lluvia de ideas sobre las ventajas y desventajas de las estructuras presentadas.

**Preparación previa:**

- Prepara un panel con la matriz descrito más arriba

**Realización:**

- Formar 5 grupos, un grupo por tipo de estructura y pedir a cada grupo que establezca las ventajas y desventajas de la

estructura sobre la cual va a reflexionar.

- Distribuir tarjetas y marcadores a los grupos y pedirles de realizar una lluvia de ideas en su grupo (en la plenaria) con las tarjetas (tendrán 10 a 15 minutos para el trabajo)
- Al terminar los 10 - 15 minutos pedir a un representante de cada grupo de exponer los resultados del grupo, colocando las tarjetas en el «casillero» específico del tipo de estructura de la matriz en los paneles.
- Revisar y comparar los resultados con los participantes tratando de llegar a algunas conclusiones.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
16:00	15 min	Receso		
14:40	135 min. total	Unidad 2: Conformación y desarrollo de redes		Módulo 4 unidad 2
1	5 min.	Conformación de las redes: Introducción	Presentación	Rotafolio Powerpoint M4, fichas 39 - 42 Módulo 4 unidad 2 capítulo 1
2	60 min.	Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de capacidades en Red	Insumo teórico	Powerpoint M4, fichas 43 - 49 Módulo 4 unidad 2 capítulo 2
3	30 min.	- Elaboración de un plan de acción	Trabajo en grupo	Fotocopias del ejercicio 4 del Módulo 4 unidad 2 capítulo 2.2
4	20 min.	- Elaboración de un plan de acción	Presentación y discusión de los resultados	
5	20 min.	Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de capacidades en Red	Debate y resumen	

**1 Conformación de las redes: Introducción (5min.)**

- Iniciar la unidad con una vista general en las fichas 39 - 40
- Introducir al tema de la conformación de las redes con el contenido de las fichas 41 - 42.

**2 Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red (60 min.)**

- Introducir al tema con la ficha 43.

- Seguir con los pasos para la consolidación de la red como en las fichas 44 - 49.
- Aclarar preguntas y dudas de los participantes.

### 3. Elaboración de un plan de acción. Trabajo en grupo (30 min.)

#### Preparación previa:

- Sacar una fotocopia para cada participante del ejercicio 4 del Módulo 4.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con mesas, sillas, papel rotafolio y marcadores.

#### Realización:

- Introducir al tema de la definición de objetivos y resultados (Módulo 4 unidad 2, capítulo 2.2.) y en base a esto la elaboración de un plan de acción.
- Distribuir las fotocopias y explicar la tarea descrita (se trata de completar las actividades y los resultados necesarios para lograr el objetivo «Consolidar el Sistema de Capacitación Municipal en red en 4 departamentos de 3 regiones andinas de América del Sur al 2014» y de definir qué actores deberían conformar el equipo que administra la red). (Ver ejercicio 4 del Módulo 4).

- Avisar a los participantes que dispondrán de 30 minutos para su trabajo en grupo.
- Seguir con los 5 grupos mixtos de la mañana.
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

### 4. Elaboración de un plan de acción. Presentación y discusión de los resultados (20 min.)

- Invitar a un representante de un grupo a presentar los resultados de su trabajo, indicándole que tendrá 5 minutos para su presentación.
- Invitar a los demás grupos para añadir aspectos adicionales o diferentes.
- Discutir y resumir (concluir) los resultados en la plenaria.

### 5. Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red (20 min.)

- Resumir los contenidos de la unidad sobre la metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red y pedir a los participantes compartir sus reflexiones o conclusiones acerca del tema.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:30	10 min.	Evaluación del día	«Humorómetro»	Puntos adhesivos

- Recordar a los participantes de no olvidar indicar su estado de ánimo en el humorómetro.

## 8.2 Día 2 del Módulo 4

### Preparación previa (tiempo 30min.)

- Preparar/ revisar el salón (y las salas para el trabajo en grupo).
- Instalar el equipo del proyector multimedia (controlar el funcionamiento de la computadora y del proyector multimedia).
- Escribir el programa del día en papel rotafolio.
- Revisar los materiales (tarjetas, marcadores, etc.).
- Instalar el software «Netdraw» en un laptop para poder ilustrar el uso del software/ instalar el software en 3 laptops adicionales para que los participantes puedan probar el uso del software.
- Preparar los certificados para los participantes.
- Sacar una fotocopia del cuestionario de la evaluación final para cada participante.
- Preparar dos paneles para la evaluación de los módulos 3 y 4
  - Poner en el primer panel una tarjeta grande con el título «evaluación de los módulos 3 & 4» y una más pequeña (de otro color) rectangular que dice *¿Qué le ha gustado? o ¿Qué le ha servido? (lo positivo)*.
  - Poner en el segundo panel igualmente una tarjeta grande con el mismo título y una más pequeña (de otro color de la pequeña anterior) rectangular que dice *¿Qué se debería mejorar? (lo negativo)*.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:00	20 min.	Reflexión del día anterior	Comité	

- Pedir al comité «hilo conductor» del día de comenzar con su presentación (visualizada), recordando al comité que tiene como máximo 15 a 20 minutos.
- Si es necesario: aclarar preguntas o dudas después de la presentación del comité.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:20	5 min.	Introducción al programa del día	Presentación	Rotafolio

- Presentar el programa del día en detalle.
- Anunciar aspectos logísticos o de organización relevantes.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
09:25	130 min. total	Unidad 2: Conformación y desarrollo de redes		Módulo 4 unidad 2
1	40 min.	Análisis de las redes sociales (ARS)	Insumo teórico	Powerpoint M4, fichas 51 - 56 Módulo 4 unidad 2 capítulo 3
2	60 min.	Análisis de las redes sociales (ARS)	Trabajo en grupo	Rotafolio, laptops con el software Netdraw
10:30	15 min.	Receso		
3	30min.	Análisis de las redes sociales (ARS)	Presentación y discusión de los resultados	Powerpoint M4, ficha 57

## 1. Análisis de las redes sociales (ARS) (40 min.)

### Preparación previa:

- Instalar el software Netdraw en 1 (a 4) laptop en «estaciones» en el salón.

### Realización:

- Introducir al tema del ARS con el contenido en la ficha 50 y seguir con la descripción de los pasos detallados para la construcción de los grafos en las fichas 51 - 56.
- Ilustrar los pasos con una demostración de la construcción de los grafos utilizando el software.

## 2. Análisis de las redes sociales (ARS): Trabajo en grupo (60 min.)

### Preparación previa:

- Escribir la tarea en rotafolio.
- Instalar el software Netdraw en 3 - 4 laptops y asegurarse que funcione bien.
- Preparar los espacios de trabajo para los grupos con un laptop, una mesa y sillas.

### Realización

- Presentar la tarea en un papel rotafolio. (Ver ejercicio 5 del Módulo 4).
  - *Realice el grafo de una red de capacitación aplicada a*

*las municipalidades de su provincia o red de municipalidades de su localidad.*

- *Pongan se de acuerdos sobre cuál ejemplo de red van a trabajar en su grupo.*
- *Por favor, traten que cada miembro del grupo tenga una vez la oportunidad de practicar la construcción de los grafos con Netdraw.*
- *Tendrán 60 minutos para el trabajo.*
- Formar 4 grupos geográficos (tantos grupos como laptops con el software que están disponibles).
- Circular durante el ejercicio para poder aclarar preguntas, dudas, etc.

## 3. Análisis de las redes sociales (ARS) Presentación de los resultados (30 min.)

- Realizar un «tour» de estación a estación/ de grupo a grupo; cada grupo explica brevemente:
  - Sobre cuál red ha trabajado.
  - Hasta que punto ha llegado.
  - Qué problemas ha encontrado en construir los grafos.
- Concluir la sesión sobre el análisis de las redes sociales preguntando a los participantes *¿qué desafíos y oportunidades pueden imaginarse de realizar el ARS con Netdraw en sus localidades?* en la ficha 57.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
11:50	70 min. total	Unidad 3: Herramientas para la gestión de las redes		Módulo 4 unidad 3
1	30 min.	Gestión de las redes	Insumo teórico	Powerpoint M4, fichas 58 - 65 Módulo 4 unidad 3 capítulo 1
2	40 min.	Traducción de la estructura presentada a la realidad de los participantes	Trabajo común facilitado	Tarjetas Rotafolio

## 1. Gestión de las redes (30 min.)

- Introducir a la unidad con las fichas 58 - 59 como vista general.
- Presentar el contenido de las fichas 60 - 65 sobre la gestión de redes y una posible estructura de un Sistema de Desarrollo de Capacidades Municipal en Red.
- Pedir a los participantes de compartir sus opiniones y observaciones sobre las estructuras presentadas.

## 2. Traducción de la estructura presentada a la realidad de los participantes (40 min.)

- Proyectar la ficha 64 en una pantalla, o transferirlo en tarjetas en un panel.
- Explicar a los participantes que ahora se tratara de traducir el esquema presentado a su realidad.
- Comenzando con una localidad representada.

- Identificar los nodos distinto de los (sub) redes y escribirlas en tarjetas.
- Colocar las tarjetas en un panel tratando de organizarlas según el modelo (estructura tipo telaraña).
- Seguir de la misma manera con todas las localidades representadas en el curso tratando de organizarlas en sistemas departamentales/ un sistema departamental.
- Discutir con los participantes quiénes deberían conformar el colectivo interinstitucional en el nivel central del sistema departamental en concreto, y si la Municipalidad Provincial de la capital del departamento debería (y puede) representar a las municipalidades provinciales (anotar los actores en rotafolio).
- Discutir con los participantes lo que sería necesario cómo próximos pasos para construir tal sistema (anotar las respuestas en rotafolio).

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
13:00	90 min.	Almuerzo		

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:30	10 min.	Dinámica		ver anexo del M4

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
14:40	135 min. total	Unidad 3: Herramientas para la gestión de las redes		Módulo 4 unidad 3
1	60 min.	Mecanismos para la operación de redes y su sostenibilidad	Pregunta motivadora- Insumo teórico	Powerpoint M4, fichas 66 - 75 Rotafolio Módulo 4 unidad 3 capitulo 2
2	40 min.	Los dilemas de la red	Insumo teórico Pregunta motivadora	Powerpoint M4, ficha 77 Rotafolio Módulo 4 unidad 3 capitulo 3
16:20	15 min.	Receso		
3	35 min.	Claves para una red efectiva	Insumo teórico Debate	Powerpoint M4, ficha 78 Módulo 4 unidad 3 capitulo 4

## 1. Mecanismos para la operación de redes y su sostenibilidad (60 min.)

- Iniciar la sesión con la pregunta *¿Qué opinan ustedes: cuáles son los mecanismos y aspectos fundamentales para la operación de redes y su sostenibilidad? ¿Qué hay que tomar en cuenta?* en la ficha 66 (apuntar las respuestas en rotafolio)
- Completar los aportes de los participantes con el contenido en las fichas 67 - 74).
- Concluir la sesión preguntando a los participantes *¿Qué desafíos reconocen en el área de la sostenibilidad (en base a su experiencia)?* en la ficha 75.

## 2 Los dilemas de la red (40 min.)

- Presentar los dilemas de la red en la ficha 76 y pedir a los

participantes de dar un ejemplo para cada dilema

- Debatir las posibles consecuencias de cada dilema para una red.
- Concluir la sesión preguntando a los participantes *¿Qué sugerencias prácticas tendrían ustedes para evitar que una red se caiga en uno de los dilemas?* en la ficha 77 (apuntar las respuestas en rotafolio).

## 3 Claves para una red efectiva (35 min.)

- Resumir la unidad con las «claves para una red efectiva» en la ficha 78.
- Invitar a los participantes de compartir preguntas abiertas, dudas y comentarios.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
17:10	30 min.	Discusión final, próximos pasos		Rotafolio Powerpoint M4, ficha 79

- Resumir los contenidos de los 4 módulos en grandes rasgos
- Invitar a los participantes a compartir sus últimas preguntas abiertas o dudas para poder aclararlas.
- Pedir a los participantes a compartir sus conclusiones personales con el conjunto y en particular si habrá acciones/ próximos pasos hacia el desarrollo de los redes o del Sistema de Desarrollo de Capacidades Municipal en Red (Departamental) – y cuáles serán; anotar los pasos en rotafolio.
- Proyectar la ficha 79 y agradecer a los participantes su atención.

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
17:40	30 min.	Evaluación		Cuestionarios Tarjetas

- Introducir los dos paneles con las tarjetas *¿qué le ha gustado?* o *¿qué le ha servido? (lo positivo)* y *¿qué se debería mejorar? (lo negativo)*; distribuir tarjetas en los mismos colores como las dos tarjetas (dos colores distintos) y marcadores y invitar a los participantes de responder a las preguntas y colocar sus respuestas en el panel correspondiente.
- Distribuir los cuestionarios de evaluación y pedir a los participantes de rellenarlos
- Una vez que todos los participantes hayan concluido leer en voz alta las respuestas en los paneles, comenzando con lo positivo
- Aclarar comentarios que no estén claros

Hora	Duración	Tema/ contenido	Método	Materiales
18:10	30 min.	Clausura	Charlas Distribución de los certificados	Certificados

### 8.3 Anexos del módulo 4

Programa completo del módulo. Día 1

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al módulo y al programa del día	Presentación	Papel rotafolio	
09:25	<b>Unidad 1 Teoría de gestión de redes</b>			
09:25	- Introducción	Introducción (10 min.)	Powerpoint	
09:35	- Presentación de un ejemplo de una red	Presentación (35 min.) Discusión (20 min.)		
10:30	<b>Receso</b>			
10:45	- Definición de redes, tipos y diferencias	Lluvias de ideas, insumos teóricos y debate (60 min.)	Rotafolio Powerpoint	<b>Pregunta:</b> ¿A qué necesidades atienden las redes? Y otros (ver guía)
11:45	- Definición de redes, tipos y diferencias	Trabajo en grupo (45 min.)	Rotafolio	<b>Ejercicio (2):</b> Reconoce las redes que existen en su localidad, clásificala y trata de establecer qué diferencias encuentra entre ellas.
12:30	- Definición de redes, tipos y diferencias	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		
13:00	<b>Almuerzo</b>			
14:30	Dinámica: «Cuadrados»			

15:00	- Estructura de las redes	Insumo teórico (30 min.) Lluvia de ideas y discusión sobre ventajas y desventajas de las estructuras (30 min.)	Powerpoint Tarjetas o rotafolio	
16:00	Receso			
16:15	Unidad 2 Conformación y desarrollo de redes			
16:15	- Conformación de las redes	Introducción (5 min.)		
16:20	- Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de capacidades en Red	Insumo teórico (40 min.) Preguntas y discusión (20 min.)	Tarjetas Powerpoint Rotafolio	
17:20	- Elaboración de un plan de acción	Trabajo en grupo (30 min.)	Rotafolio	Ejercicio (4): Complete el ejemplo del texto (definición de actividades por resultados); qué actores deberían conformar el equipo que administra la red?
17:50	- Elaboración de un plan de acción	Presentación y discusión de los resultados (20 min.)		
18:10	- Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de capacidades en Red	Debate y resumen (20 min.) «Humorómetro»		
18:30-18:40	Evaluación del día		Papel + tarjetas + puntos adhesivos	

## Día 2

Hora	Tema/ contenido	Método	Materiales	Comentarios/ Responsabilidad
09:00	Reflexión del día anterior	Comité		
09:20	Introducción al programa del día	Presentación	Papel rotafolio	
09:25	Unidad 2 Conformación y desarrollo de redes			
09:25	- Análisis de las redes sociales (ARS)	Insumo teórico (40 min.)	Powerpoint	

10:05	- Análisis de las redes sociales (ARS)	Trabajo en grupo (60 min.)	Laptops con el software Newtdraw Rotafolio	<u>Ejercicio (5)</u> : Realice el grafo de una red de capacitación aplicada a las municipalidades de su provincia o red de municipalidades de su localidad.
11:05	Receso			
11:20	- Análisis de las redes sociales (ARS)	Presentación y discusión de los resultados (30 min.)		
11:50	Unidad 3: Herramientas para la gestión de las redes			
11:50	- Gestión de las redes	Insumo teórico (30 min.)	Powerpoint	
12:20	- Traducción de la estructura presentada a la realidad de los participantes	Trabajo común (40 min.)	Tarjetas Rotafolio	
13:00	Almuerzo			
14:30	Dinámica			
14:40	- Mecanismos para la operación de redes y su sostenibilidad	Insumo teórico con preguntas motivadoras (40 min.) Preguntas y discusión (20 min.)	Powerpoint Rotafolio	
15:40	- Los dilemas de la red	Insumo teórico con preguntas motivadoras acerca de las consecuencias/ lo que se puede hacer (40 min.)	Powerpoint	
16:20	Receso			
16:35	- Claves para una red efectiva	Insumo teórico y debate (35 min.)	Powerpoint Rotafolio	
17:10	Discusión final, próximos pasos	Debate (30 min.)	Rotafolio	
17:40	Evaluación	(30 min.)	Cuestionarios Tarjetas	
18:10 - 18:40	Clausura	Charlas Distribución de certificados (30 min.)	Certificados	

## Dinámicas

### Ejercicio: Los cuadrados

**Preparación previa** (ojo, requiere bastante tiempo y varios materiales):

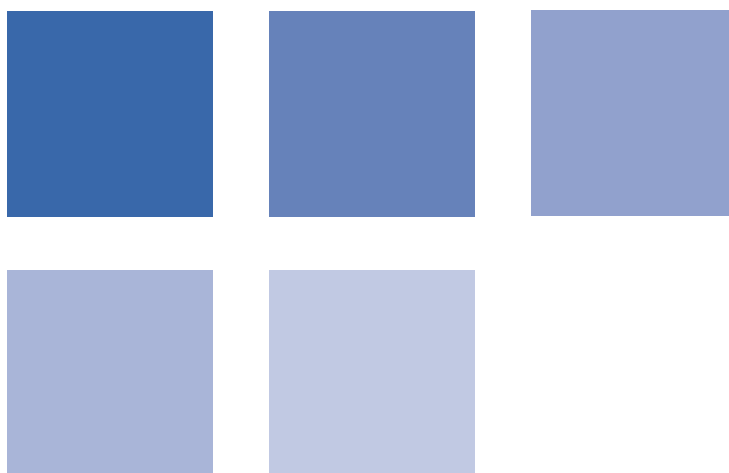
**Materiales (por grupo de 5 personas):**

- 1 sobre grande
- 5 sobres pequeños
- Cartulina (en color)

**Cómo se hace:**

- Cortar los 5 cuadrados siguiendo el modelo, la longitud debería ser entre 10 a 12 cm.
- Apuntar en cada ficha de que tipo se trata (a,b,c etc.).
- Distribuir las fichas en los 5 sobres pequeños según el modelo:

#### La composición correcta de los cuadrados



**Procedimiento:**

- Durante el receso se preparan mesas con sillas (alrededor) para 5 personas cada una, a una distancia que no permite ver de una mesa a la otra (también se puede poner paneles entre las mesas).
- Sobre cada mesa se pone un sobre grande con los 5 sobres pequeños adentro.
- Se prepara la instrucción de la dinámica en un papel rota-folio:

### Ejercicio: Los cuadrados

#### Instrucciones

Sobre la mesa se encuentra un sobre grande. Dentro de él están cinco sobres pequeños. Cada uno de estos contiene varias piezas de diferentes formatos para formar cuadrados. Una vez dada la señal de partida, la tarea de cada grupo consiste en formar cinco cuadrados de exactamente el mismo tamaño. La tarea solo se considera terminada cuando frente a cada persona se encuentra un cuadrado del mismo tamaño que los demás.

Durante el ejercicio se ruega respetar las siguientes reglas

- Nadie puede hablar.
  - Nadie puede pedir al otro una pieza, ni señalar de cualquier forma, que alguien le pase una pieza determinada que necesite.
  - Cada miembro puede colocar piezas en el centro de la mesa pero nadie puede interferir en las figuras de los demás.
  - Cada miembro puede coger piezas que estén en el centro, pero nadie puede empezar a montar las piezas en el centro
- Los observadores supervisan que las reglas sean respetadas.

- Los participantes se dividen en grupos de 5 personas, los que sobran asumen la responsabilidad de observadores
- Una vez que los grupos hayan tomado asiento se pide silencio y que los grupos saquen cualquier cosa de las mesas que no sea el sobre grande puesto allá por el facilitador/ la facilitadora.
- La facilitadora lee las instrucciones una vez, pregunta si las instrucciones están claras, las lee otra vez.  
**Ojo**, se permite preguntas pero cuidado que no sean demasiadas y que no sean preguntas acerca de la estrategia (quiere decir: la solución) si no solo preguntas de aclaración de la tarea.
- El facilitador/ la facilitadora da la señal de partida.
- Durante el ejercicio el facilitador/ la facilitadora y los observadores aseguran que las reglas sean respetadas
- Cuando el primer grupo consigue resolver la tarea el ejercicio sigue y se pide al grupo que ya terminó de mantener el silencio.
- Al final cuando todos los grupos hayan concluido se hace una evaluación con los participantes – las preguntas se ponen en tarjetas rectangulares en un panel y se presentan una por vez. Advertimos que los participantes no deben «saltar» a otras respuestas.

### Evaluación

¿Cómo se sintió usted cuando había terminado su cuadrado y otros todavía no estaban listos?

¿Cómo se sintió usted cuando algunos miembros de su grupo guardaron piezas que necesitaba para su propio cuadrado?

¿En base a esta experiencia: cuáles son las condiciones necesarias para un trabajo efectivo en grupo o red?

Por fin para terminar el ejercicio, se presentan las intenciones de la dinámica en un papel rotafolio:

#### Las intenciones de la dinámica:

- Experimentar como el estar fijado en su solución particular puede impedir la solución grupal.
- Experimentar y analizar problemas que pueden ocurrir cuando tratamos de resolver problemas en grupos no-jerarquicos.

#### La rueda

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretener a los participantes</li> <li>- Incrementar la conciencia de grupo</li> </ul>
<b>Número de participantes:</b>	10 – 25
<b>Tiempo:</b>	10 min.
<b>Realización:</b>	Los participantes forman una rueda tomando con las manos la cintura del compañero y empiezan a caminar en círculo



	<p>Poco a poco, el grupo debe ir estrechando el círculo (hacia el centro)</p> <p>Cuando los participantes están ya muy unidos, se les anima a que, sin dejar de andar en círculo, doblen las rodillas hasta que cada uno llegue a apoyarse en los muslos del que está detrás.</p>
<b>Recomendaciones</b>	<p>Es un ejercicio que requiere ya cierta confianza en el grupo – no es recomendable hacerlo el primer día de un curso. Por eso recomendamos realizarlo el último día del último módulo.</p>



## 9. Anexo

### 9.1 Evaluación diaria: El humorómetro

#### Qué es:

El humorómetro sirve para medir el estado de ánimo de los participantes durante el transcurso del taller. No es un instrumento «exacto»; no da explicaciones del **porqué** los participantes tienen cierto estado de ánimo.

Sin embargo, puede servir como brújula del taller. El facilitador (a) puede pedir algunas reflexiones sobre los resultados como parte de la retro-alimentación del día siguiente, y como parte de la evaluación final.

Cuando el estado de ánimo se baja, ya sea de un individuo o de un grupo de los participantes, es el momento de intervenir para que el facilitador (a) averigüe las razones y las oportunidades para un mejoramiento.

#### Cómo se hace:

El humorómetro se prepara antes del curso. Se explica el uso al inicio del curso como parte del enfoque. Luego, el humorómetro queda visible durante todo el transcurso del taller en una pared o un panel. Al final de cada día el facilitador (a) solicita a los participantes indicar su estado de ánimo con un punto adhesivo por día/ por persona:

- Si el estado de ánimo es muy bueno, se pone el punto en la casilla con la cara sonriente.
- Si el estado de ánimo es «más o menos» se pone el punto en la casilla con la cara en el medio.
- Si el estado de ánimo no es bueno se pone el punto en la casilla con la cara infeliz.

Se puede distribuir un punto por persona cada tarde o se ponen suficiente puntos adhesivos para todos los participantes en el panel con el humorómetro y los participantes se sirven solos.







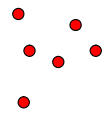



#### Materiales necesarios:

- Un papel grande de fondo, tipo kraft o rotafolio.
- Marcadores.
- Tarjetas redondas tamaño medio para las caras (también se pueden dibujar las caras directamente en el papel rotafolio), tarjeta de forma nube o rectangular para el título y la pregunta.
- Puntos adhesivos (un punto por día por participante X el total de días del taller).  
(Esto podría ser el resultado de los «votos» de un grupo de participantes al final de un curso taller de tres días (con los puntos adhesivos ya puestos por los participantes).



# EL HUMORÓMETRO

¿Cómo se siente usted al final de éste día del curso taller?

	Lunes <i>[fecha]</i>	Martes <i>[fecha]</i>	Miércoles <i>[fecha]</i>
			
			
			



### **InWEnt – Competente para el futuro**

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Capacity Building International, Germany  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Alemania  
Teléfono +49 228 4460-0  
Fax +49 228 4460-1766  
[www.inwent.org](http://www.inwent.org)

