

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Plataforma e-learning “Alcaldes con propósito” para desarrollar conocimientos y habilidades para el buen inicio de una nueva gestión municipal

**Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Maestra en Gobierno y Políticas Públicas
que presentan:**

*Karen Denisse Mandujano Atencio
Katherine Lupita Peceros Zambrano*

Asesor:

Daniel Mc Bride Gonzalez


Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, McBride González, Daniel docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de Investigación titulado “Plataforma e-learning “Alcaldes con propósito” para desarrollar conocimientos y habilidades para el buen inicio de una nueva gestión municipal” de las autoras Karen Denisse Mandujano Atencio y Katherine Lupita Peceros Zambrano; dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 27/06/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y el trabajo de investigación y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 10 de julio de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
<u>Mc Bride González, Daniel</u>	
DNI: 10611968	Firma:
ORCID: 0000-0003-3556-5442	

DEDICATORIA

Karen Mandujano: “Con profunda gratitud y amor, dedico esta tesis a mis queridos padres, Jaime Mandujano e Hilda Atencio, cuya labor incansable y sacrificios han sido la luz que ha iluminado mi camino académico. Su apoyo inquebrantable y valores inculcados han sido la fuerza que me ha impulsado a alcanzar este logro. A mi fuente inagotable de inspiración, mi adorada hija Ximena Huaman, a quien dedico cada página de este trabajo. Cada esfuerzo y dedicación han sido guiados por el deseo de construir un futuro más sólido, ser una mejor madre, una mejor profesional y una mejor persona. A nuestro asesor Daniel Mc Bride, pilar fundamental para el desarrollo de esta tesis; además, de ser una persona inspiradora, le agradezco por su comprensión, paciencia, profesionalismo y constante aliento. Este logro también es suyo”.

Katherine Peceros: “Dedico esta tesis a Dios como punto de inicio en cada paso que doy, a mis padres por su ejemplo de constancia en la vida, a mi pequeña hija, que ha sido desde el momento de su existencia el más grande impulso en mi vida, el tiempo invertido es también un tiempo de sacrificio entre ambas; sin embargo, era mi anhelo obtener este logro para seguir creciendo profesionalmente y aportar en adelante a un mejor país que heredar”.

RESUMEN

El presente proyecto de innovación busca solucionar la problemática de las insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes provinciales y distritales al inicio de su gestión en el Perú. Se elige este tema debido a la importancia de los Gobiernos Locales y la responsabilidad que recae sobre los alcaldes al tomar decisiones que impactan directamente en la población. Las estadísticas de las Elecciones Regionales y Municipales (ERM) 2018 revelan que un alto porcentaje de alcaldes no cuenta con la formación y experiencia necesarias para el cargo. El 47% solo tiene estudios secundarios, un 19% estudios técnicos, un 24% estudios universitarios y solo un 9% estudios de posgrado. Además, un 86% no tiene experiencia en cargos de elección popular.

En respuesta a este problema público se propone la creación de la "Plataforma de e-learning: alcaldes con propósito", una iniciativa innovadora que busca cerrar las brechas de conocimiento sobre gestión pública y gobernanza local, y desarrollar habilidades y competencias básicas para el buen inicio de la gestión local. La plataforma "alcaldes con propósito" se presenta como una alternativa viable para mejorar el desempeño de los gobiernos locales, fortalecer la descentralización y brindar a las autoridades electas las herramientas necesarias para una gestión pública eficiente y eficaz.

Palabras clave: alcaldes, Gestión Municipal, Descentralización, Capacidades y Competencias

ABSTRACT

This innovation project seeks to solve the problem of the insufficient capacities and competencies of provincial and district mayors at the beginning of their administration in Peru. This topic was chosen due to the importance of Local Governments and the responsibility that falls on mayors when making decisions that directly impact the population. Statistics from the 2018 Regional and Municipal Elections (ERM) reveal that a high percentage of mayors do not have the necessary training and experience for the position. 47% only have secondary education, 19% have technical studies, 24% have university studies and only 9% have postgraduate studies. Furthermore, 86% have no experience in elected office.

The creation of the "E-learning Platform: Mayors with Purpose" is proposed, an innovative initiative that seeks to close the knowledge gaps on public management and local governance, and develop basic skills and competencies for the good start of local management. The "Mayors with Purpose" platform is presented as a viable alternative to improve the performance of local governments, strengthen decentralization and provide elected authorities with the necessary tools for efficient and effective public management.

Keywords: Mayors, Municipal Management, Decentralization, Capacities and Competencies

INDICE

	PÁG.
Carátula	I
Informe de Similitud	II
Dedicatoria	III
Resumen	IV
Abstract	V
Indice	VI
Anexos	VII
Índice De Tablas	VIII
Índice De Figuras	IX
Introducción	1
Capítulo I: Identificación Y Descripción Del Problema	3
1.1. Contexto Del Problema	3
1.2 Redacción Formal Del Problema	7
1.3. Marco Conceptual Del Problema	8
1.4. Arquitectura Del Problema	11
1.5. Marco Institucional Y Normativo Relacionado Con El Problema	16
Capítulo Ii: Causas Del Problema	28
2.1. Marco Teórico Sobre Las Causas Del Problema	28
2.2. Análisis Causal Del Problema	32
Capítulo Iii: Diseño Del Prototipo	41
3.1. Desafío De Innovación	41
3.2. Experiencias Previas Para Hacer Frente Al Desafío De Innovación	42
3.3 Concepto Final De La Innovación	50
3.4 Prototipo Final De Innovación	58
Capítulo Iv: Análisis De La Deseabilidad, Factibilidad Y Viabilidad Del Prototipo	75
4.1. Análisis De Deseabilidad	75
4.2. Análisis De Factibilidad	81
4.3 Análisis De Viabilidad	84
Vi. Conclusiones	92
Referencias Bibliográficas	94
Anexos	104

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la arquitectura del problema público.....	104
Anexo 2: Matriz de competencias del Alcalde Colombiano	107
Anexo 3: Proceso de ideación.....	109
Anexo 4: Guía de Entrevista para Alcaldes o Alcaldesas	110
Anexo 5: Guía de Entrevista para Expertos en Gestión Local	114
Anexo 6: Guía de Entrevista para la Secretaría de Descentralización	118
Anexo 7: Guía de Entrevista para Experto en desarrollo de capacidades	120
Anexo 8: Guía de Entrevista de deseabilidad para Alcaldes(as)	123
Anexo 9: Guía de Entrevista de deseabilidad para la ENC.....	126



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco normativo frente al problema.....	18
Tabla 2: Marco institucional frente al problema identificado.....	22
Tabla 3: Talleres regionales realizados: Regiones y número de aulas.....	26
Tabla 4: Matriz de consistencia	32
Tabla 5: Priorización del Problema.....	41
Tabla 6: Elementos de análisis de la experiencia Colombia.....	43
Tabla 7: Elementos de análisis de la experiencia Argentina.....	44
Tabla 8: Elementos de análisis de la experiencia Paraguay	46
Tabla 9: Elementos de análisis de la experiencia Perú.....	47
Tabla 10: Agrupación de ideas para la definición del concepto de innovación.....	49
Tabla 11: Priorización del grupo de ideas.....	50
Tabla 12: Descripción del bosquejo del concepto.....	52
Tabla 13: Proceso de testeo - Actores entrevistados.....	55
Tabla 14: Proceso de testeo alcaldes.....	56
Tabla 15: Proceso de testeo gobierno.....	57
Tabla 16: Proceso de testeo expertos.....	58
Tabla 17: Estructura del temario.....	63
Tabla 18: Estructura de semana y temario.....	65
Tabla 19: Modelo jerárquico de expectativas de los Alcaldes(as).....	75
Tabla 20: Nivel de deseabilidad por actores	80
Tabla 21: Costos de inversión de la plataforma de e-learning	86
Tabla 22: Costos de operación para la plataforma de e-learning.....	87
Tabla 23: Costos de operación de la experiencia de aprendizaje de la sesión presencial	89
Tabla 24: Costos de post- operación para la plataforma de e-learning.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perfil de los alcaldes y alcaldesas en el Perú	6
Figura 2: Número de circunscripciones de se convocó a elecciones subnacionales	12
Figura 3: Perfil Político y Técnico del Alcalde	34
Figura 4: Diagrama de Ishikawa	40
Figura 5: Prototipo visual - Sección inicio	66
Figura 6: Prototipo visual - Sección sesiones académicas	67
Figura 7: Prototipo visual - Sesión académica 1.....	72
Figura 8: Apreciación del Alcalde del Distrito de Simón Bolívar sobre LMS	77
Figura 9: Apreciación de la Alcaldesa del Distrito de Tinyahuarco sobre el LMS	78
Figura 10: Estructura de inversión del prototipo de innovación	85



INTRODUCCIÓN

La figura del alcalde en Perú concentra la atención por su rol crucial en la toma de decisiones, dirección política y administrativa del territorio que gobierna (Orospe Hernández, 2012). La centralidad de los gobiernos locales se ve reforzada por su cercanía a la población, lo que facilita la identificación de necesidades y la atención oportuna a las mismas. Sin embargo, las expectativas de la población se ven truncadas por deficiencias en la gestión municipal, evidenciadas en la paralización de obras o la falta/improvisación en la prestación de servicios públicos.

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar las capacidades y competencias que debe poseer un alcalde o alcaldesa para un desempeño efectivo en la administración municipal, lo que se traducirá en una mejor calidad de bienes, servicios y regulaciones para la ciudadanía. El trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos:

Capítulo I: Contextualización y análisis del problema público. Se presenta el perfil de los alcaldes y alcaldesas del Perú, con datos como el nivel educativo (47% con estudios secundarios) y la experiencia en cargos de elección popular (86% sin experiencia). Estas cifras evidencian la falta de expertise político y bajo nivel de conocimientos al asumir el cargo.

Capítulo II: Análisis del marco teórico sobre las causas del problema. Se realiza una revisión textual y análisis causal, identificando las principales causas como: 1) Insuficientes requisitos para ser electo alcalde, 2) Ausencia de un marco normativo que regule y evalúe las capacidades y competencias de los candidatos, 3) Deficiente expertise político y bajo nivel de conocimientos de los alcaldes electos, 4) Enfoque inadecuado de las políticas existentes, que se dirigen a servidores civiles y no a alcaldes.

Para identificar estas causas, se realizaron entrevistas a expertos en diseño de programas formativos para autoridades, autoridades electas y ex-autoridades, así como a representantes de instituciones públicas comprometidas con el desarrollo de competencias de los funcionarios públicos. Se consultó también información secundaria como estudios, data estadística y bibliografía.

Capítulo III: Presentación del desafío de innovación y propuesta de solución. Se realiza una revisión comparada a nivel internacional y local, involucrando a los actores en la búsqueda de una solución. De este análisis surge la propuesta: **Plataforma de e-learning "alcaldes con propósito"**. Esta propuesta formativa se basa en diversos enfoques metodológicos como el enfoque territorial, aprendizaje basado en proyectos, enfoque por competencias, y combina modalidades presencial y virtual.

Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta. Se recopiló información de actores especialistas gubernamentales y no gubernamentales, quienes calificaron la propuesta como innovadora y útil para cubrir las necesidades de aprendizaje de los alcaldes. La propuesta les permite desarrollar competencias necesarias para el cargo y crear su propia ruta de aprendizaje personalizada.

La Plataforma de e-learning "alcaldes con propósito" se presenta como una solución viable y efectiva para mejorar las capacidades y competencias de los alcaldes y alcaldesas del Perú, impactando positivamente en el desempeño de las administraciones municipales y la calidad de vida de la población.



CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Contexto del problema

La Ley N° 27972, o Ley Orgánica de Municipalidades, define el marco legal para la creación, organización y funcionamiento de los gobiernos locales en el Perú. Esta ley establece los principios, derechos, deberes y competencias de estas entidades, así como las normas para la elección de autoridades y la gestión municipal. Los gobiernos locales, representados por las municipalidades provinciales y distritales, son considerados la base del sistema de gestión pública del país. Son el nivel de gobierno que tiene contacto directo con la ciudadanía, por lo que se espera que conozcan las necesidades y problemáticas que la aquejan. Para cumplir con su rol fundamental, es crucial que el personal que integra las municipalidades posea las competencias y capacidades necesarias en gestión municipal. Esto implica no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades blandas como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Molina (2016) define la gestión municipal como la actividad del gobierno local y su esfuerzo por administrar los recursos disponibles. Esta tarea se enfrenta a diversos obstáculos, como la falta de preparación de los gestores, las limitaciones tecnológicas y la falta de involucramiento de la ciudadanía. La formación en gestión municipal es fundamental para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales y mejorar la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía. Esta formación debe ser integral y abarcar tanto aspectos técnicos como habilidades blandas.

De manera complementaria, Martínez & Pico (2021) consideran que el desempeño de una gestión municipal tiene como responsable directo, a los principales tomadores de decisión, como los alcaldes y alcaldesas, debido a que son gestores o promotores de diversas políticas públicas en sus territorios. Para llevar a cabo dichas funciones y responsabilidades encomendadas, se espera que el jefe de la administración local cuente con conocimientos base sobre la gestión pública y/o municipal; además, de contar con competencias y capacidades para una toma de decisiones basado en una actuación justa, ética y transparente.

Desde una mirada funcional, según Avellaneda (2008), para ocupar este tipo de cargos se espera que la autoridad electa cuente con conocimientos, habilidades y competencias afín a las funciones encomendadas para este tipo de autoridades que permitan efectivizar el desempeño funcional municipal. De esta manera, se asume que un individuo que ha logrado alcanzar mayores títulos académicos y experiencia, en diversos sectores, será capaz ejercer las funciones encomendadas y tareas con eficiencia, eficacia y efectividad, lo que lo convierte en un capital humano atractivo. De esta manera, Martínez & Pico (2021) sostienen que el desempeño de un gobierno local son influenciados directamente por las competencias, afines a la funciones públicas, que haya desarrollado un alcalde o alcaldesa; más que por los factores externos como los factores políticos, socioeconómicos e institucionales que son factores contribuyentes, pero no determinantes. Independientemente de lo favorable que sea el entorno político, socioeconómico e institucional, es poco probable que los municipios prosperen bajo el liderazgo de alcaldes no calificados, ya que estos podrían no capitalizar adecuadamente dichas condiciones.

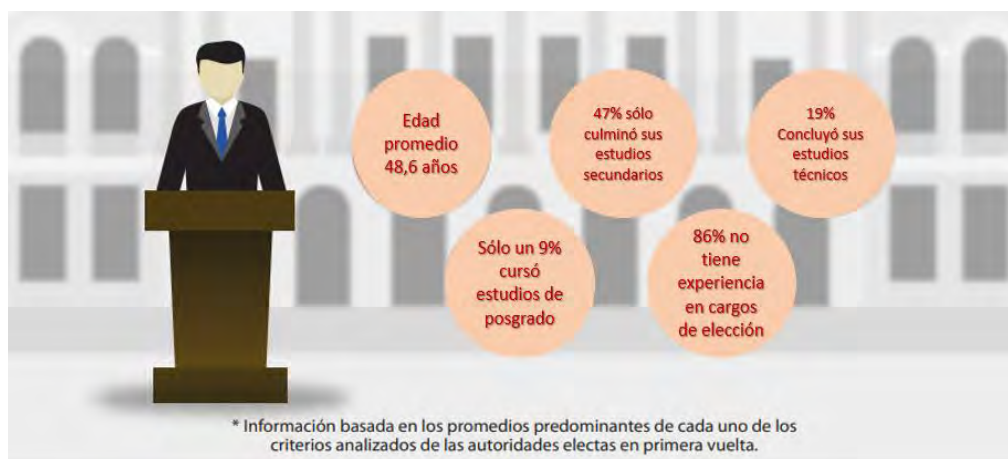
Desde una perspectiva comportamental, Losada & Casas (2008) centran su atención en los aptitudes, habilidades, pensamientos y comportamientos del sujeto. Por lo tanto, la persona que debiera liderar una comunidad debe tener ciertas cualidades y habilidades personales que le permitan liderar y enfrentar los desafíos administrativos asociados con el cargo de primera autoridad municipal. Según lo que plantea Serrano Duarte (2011), existen tres tipos de capacidades directivas para dirigir las organizaciones: las prácticas, teóricas y técnicas. Desarrollar y adquirir cada una de estas capacidades directivas permite al tomador de decisiones adquirir herramientas para maniobrar y dirigir las organizaciones. De las diversas habilidades, las habilidades prioritarias que debería tener una autoridad son: comunicación asertiva, toma de decisiones, planeamiento estratégico, creatividad, innovación, trabajo en equipo y otros más (Madrigal, 2006). Contar con estas herramientas permitirá afrontar los desafíos internos y externos que afronte un gobierno local, siendo siempre relevante la lectura y atención oportuna de diversos servicios que requiera la población (Roa Suárez, 2005, p. 238).

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que, para asumir este tipo de cargos, el marco legislativo peruano, no exige requisitos formales asociados a los estudios y la experiencia, sino que estos son básicos e insuficientes. Los requisitos exigidos para el caso peruano son: Ser ciudadano en ejercicio, tener DNI, domiciliar como mínimo por dos años en el lugar donde postula y estar afiliados a una organización política. Tampoco se cuenta con un marco normativo o guía básica que regule y evalúe las capacidades y competencias base que debe tener todo candidato(a) a una alcaldía, como sí lo tiene Colombia. Sobre este último, es preciso tener en cuenta que, para el caso colombiano, exige que antes de ser declarado como candidato habilitado para participar en una contienda electoral, estos deben haber aprobado un test de capacidades y competencias, algo que no sucede en el Perú.

Según INFOGOB, el diagnóstico sobre el perfil de los alcaldes y alcaldesas en el Perú tiene 1890 alcaldes, de los cuales 196 son alcaldes provinciales y 1,668 son alcaldes distritales. A nivel de candidaturas para el cargo de alcaldes provinciales y distritales, según el perfil electoral de las ERM 2022 del Jurado Nacional de Elecciones, se observa que la edad promedio para postular a dicho cargo es de 48,6 años; además, el 69,6% de los candidatos vienen con intentos previos de postulación; mientras que sólo un 33,1% tiene experiencia en cargos de elección. Según el Reporte N° 8, Serie ERM 2018 “Resultados y perfil de las autoridades electas” del Jurado Nacional de Elecciones el 47% de los alcaldes asumió el cargo sólo con estudios concluidos a nivel secundario; un 19% concluyó estudios técnicos, un 24% culminó estudios universitarios y sólo un 9% cursó estudios de posgrado. Por otro lado, un 86% de los alcaldes no tiene experiencia en cargos de elección popular. Estas cifras nos permiten tener una mirada general sobre el deficiente *expertise* político y bajo nivel de conocimientos con el que ingresan a la toma de mando.

Figura N°1

Perfil de los alcaldes y alcaldesas en el Perú



Nota: Elaboración propia, 2024 adaptado del Reporte N°8 – ERM, del JNE, 2018.

Asimismo, se sabe que en relación con este problema público el estado ha procurado contrarrestar mediante algunas acciones de capacitaciones proporcionadas a través de la Secretaría de Descentralización, como es el caso del Programa de inducción para alcaldes a nivel Nacional, en el año 2018, pero estos son insuficientes y poco efectivos. Además, de precisar que estos han sido desarrollados por la voluntad política de turno y no necesariamente porque exista una marco legal o normativo que lo respalde. Con respecto al marco normativo que ha procurado impulsar las acciones de capacitación son: el Decreto Legislativo N° 1025: Norma de Capacitación y rendimiento para el sector público, del año 2008 creado por la Secretaría de Descentralización - PCM; la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP en el año 2012; la creación de la Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057 en el año 2013; sin embargo, no existe un marco normativo que regula la capacitación y/o inducción para los Alcaldes de forma exclusiva, ya que gran parte o por no decir todo este marco normativo está pensado para los servidores públicos, pero no se ajusta a la realidad, ni al perfil de las autoridades políticas, ni demandas específicas de los Alcaldes y alcaldesas.

En conclusión, la importancia de los gobiernos locales se debe al contacto directo que tienen con la población y el abordaje de los diversos problemas y necesidades que aqueja a la población que radica en su jurisdicción. De la multiplicidad de actores que forman parte de un gobierno local, los alcaldes y

alcaldesas terminan teniendo un rol protagónico en la conducción de un gobierno y a la vez su accionar tiene una repercusión directa sobre la gestión de los presupuestos públicos y la capacidad de respuesta que se tiene frente a las necesidades de la población. Debido a la responsabilidad política, administrativa y legal que implica asumir este tipo de cargos demanda necesariamente una serie de capacidades y competencias que debiera tener toda autoridad para mejorar el desempeño evidenciado en la calidad de los bienes, servicios y regulaciones que se brindan a la ciudadanía; sin embargo, las principales evidencias en la que se sustenta la presente investigación son: a) Los requisitos para ser electo como alcalde son básicos e insuficientes; b) ausencia de un marco normativo que regule y evalúe las capacidades y competencias base que debería tener todo candidato a la Alcaldía; c) deficiente expertise político y bajo nivel de conocimientos de los Alcaldes(as) electos antes de asumir el cargo político; y, d) las diversas políticas que promueven el fortalecimiento de capacidades y competencias está pensado en los servidores civiles y más no en los Alcaldes y Alcaldesas del Perú (Casiano, et. Al, 2020).

1.2 Redacción formal del problema

Del contexto analizado y siguiendo los lineamientos de la estructura del enunciado del problema público, se plantea el siguiente:

Insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales, del Perú, al inicio de una nueva gestión municipal.

A continuación, se presenta el problema público visto desde los cinco elementos que conforman todo problema que tiene afectación directa a la sociedad y al ámbito administrativo de una gestión local.

Insuficientes (*condición*) capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales (*fenómeno social negativo*) del Perú (*lugar donde habitan los ciudadanos afectados*), al inicio de una nueva gestión municipal.

1.3. Marco conceptual del problema

Para comprender con mayor detalle el problema público es necesario definir y comprender los conceptos claves. Cabe precisar que los primeros tres términos han sido tomados de la redacción del problema público y los tres restantes obedecen al contexto donde se desarrolla la siguiente investigación.

- **Capacidades:** Según diversos estudios académicos, las capacidades se definen como "las habilidades innatas o adquiridas que una persona posee y que le permiten llevar a cabo tareas específicas de manera eficiente y efectiva en diversos contextos" (Smith, 2010, p. 45). Estas habilidades pueden manifestarse en distintas áreas, abarcando desde aptitudes cognitivas hasta habilidades prácticas y socioemocionales (Jones & Brown, 2018).

Además, se destaca que las capacidades no son estáticas, sino que están sujetas a cambios y mejoras a lo largo del tiempo, influidas por factores como la educación, la experiencia laboral y la formación continua (García, 2015). En este sentido, Johnson et. Al (2017) argumentan que "el desarrollo de capacidades es un proceso dinámico que involucra la interacción de factores individuales y ambientales, contribuyendo así a la adaptación y éxito en diversas situaciones" (p. 102).

Por lo tanto, la comprensión y evaluación de las capacidades de un individuo requiere un enfoque holístico que considere tanto los aspectos cognitivos como los aspectos prácticos y emocionales, reconociendo la interconexión entre estas dimensiones (Brown, 2020).

- **Competencia:**

En el ámbito académico, la competencia se ha definido de diversas maneras, reflejando su complejidad y multidimensionalidad. Según Hernández (2015), la competencia se entiende como "la combinación integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitan a un individuo para desempeñarse de manera efectiva en contextos específicos" (p. 53). Esta definición destaca la naturaleza holística de la

competencia, abarcando no solo aspectos cognitivos, sino también componentes afectivos y éticos. En una perspectiva similar, Smith y Jones (2018) aportan que la competencia implica "la capacidad de aplicar conocimientos teóricos de manera práctica en situaciones reales, acompañada de habilidades de resolución de problemas y juicio crítico" (p. 88). Según el CLAD (2018), es el desempeño que manifiesta un colaborador en el propio puesto y en su equipo de trabajo, este desempeño como tal está enfocado a lograr las metas deseadas, bajo un análisis del contexto de la organización y en términos de valor público.

Además, la competencia no es estática; es un concepto dinámico que se desarrolla y se perfecciona a lo largo del tiempo. Según García (2019), "la competencia es un proceso evolutivo que se nutre de la experiencia, la formación y la retroalimentación continua, permitiendo la adaptación a entornos cambiantes" (p. 120).

En resumen, la competencia se presenta como un constructo complejo que va más allá de la mera acumulación de conocimientos, incorporando aspectos prácticos, actitudinales y evolutivos.

- **Formación:** De acuerdo con Smith (2012), la formación es "un conjunto de actividades diseñadas sistemáticamente para transmitir información, enseñar habilidades específicas o inducir un cambio en actitudes y comportamientos" (p. 78). Este proceso no se limita únicamente al ámbito académico, sino que abarca diversas esferas, incluyendo la formación laboral y profesional. En palabras de Johnson et. Al (2016), la formación en el contexto laboral se centra en "la adquisición de conocimientos prácticos, destrezas técnicas y competencias transferibles que son relevantes para el desempeño eficaz en una determinada ocupación o industria" (p. 205). Es importante destacar que la formación no es un evento aislado, sino un proceso continuo que puede tener lugar a lo largo de toda la vida. Como indica García (2018), "la formación permanente es esencial para mantenerse actualizado en un entorno que evoluciona rápidamente, permitiendo a los individuos adaptarse a los cambios y avanzar en sus carreras profesionales" (p. 112).

- **Inducción:** Según *Québec, St-Onge et. Al (2004)*, consiste en una serie de pasos e iniciativas que se implementan dentro de una organización con el fin de integrar de manera rápida y eficiente a un nuevo colaborador recién incorporado a la estructura, normas y valores de la organización, permitiéndole aprender métodos y técnicas de trabajo. Además, de familiarizarse con las funciones y competencias asignadas. Con esa base, podemos definir un proceso de inducción como una herramienta que permite que una persona que ingresa a laborar en el sector público pueda adquirir diferentes capacidades y competencias que se revierten en las funciones y tareas que realiza en una institución.

- **Gestión municipal:** La gestión municipal es "el conjunto de acciones planificadas y coordinadas que buscan administrar de manera eficiente los recursos disponibles en el ámbito local, con el propósito de satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad" (Martínez, 2017, p. 65). Este proceso implica la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos, y la implementación de políticas y programas que impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

Según Pérez, et. Al (2019), la gestión municipal abarca "la planificación, ejecución y evaluación de proyectos y servicios que van desde la infraestructura básica hasta el bienestar social, teniendo en cuenta la participación ciudadana como un componente esencial" (p. 112). Asimismo, se destaca que la eficacia de la gestión municipal está ligada a la transparencia, rendición de cuentas y la capacidad de adaptación a los cambios contextuales. En síntesis, la gestión municipal se erige como un proceso dinámico y multifacético que busca optimizar la administración de los recursos locales en beneficio de la comunidad.

- **Inicio de una Gestión Municipal:** Hace alusión a los primeros días o meses de gobierno y de gestión municipal. Si bien puede ser un periodo corto, esos primeros momentos tienen una especial relevancia y tienen un significado simbólico que usualmente es interpretado muchas veces como un

barómetro del poder y capacidad de respuesta de una autoridad municipal. Debido a ello, resulta necesario contar con un instrumento de gestión, delimitado por objetivos y metas a alcanzar; además, de contar con un equipo de gobierno idóneo que permita materializar los planes establecidos (Roberto Claros, 2010).

Los conceptos clave mencionados anteriormente nos permiten abordar la problemática de la gestión municipal de manera integral. Se pone de relieve que, además de conocimientos técnicos en gestión municipal, una autoridad requiere de habilidades blandas y aptitudes desarrolladas a lo largo de su trayectoria personal y profesional. Ambos factores son determinantes para la calidad de la gestión municipal. Enfocarse en el inicio de la gestión municipal es crucial, ya que es el momento en que se requiere evidenciar esas capacidades y competencias básicas para garantizar un buen comienzo. Esto permite a la autoridad tomar decisiones informadas y ejecutar acciones efectivas desde el inicio de su mandato.

1.4. Arquitectura del problema

Con el objetivo de profundizar el análisis del problema público se plantean las siguientes cinco dimensiones: 1) Magnitud del problema, 2) Proceso para asumir el cargo de alcalde, 3) Proceso de formación, 4) Actores involucrados en el proceso de formación; y, 5) Clasificación de municipalidades. Para observar la matriz completa se puede revisar el anexo 01. A continuación, se empezará con la dimensión contextual sobre el problema, para luego desarrollar cada una de las cinco dimensiones planteadas:

1.4.1 Dimensión Contextual

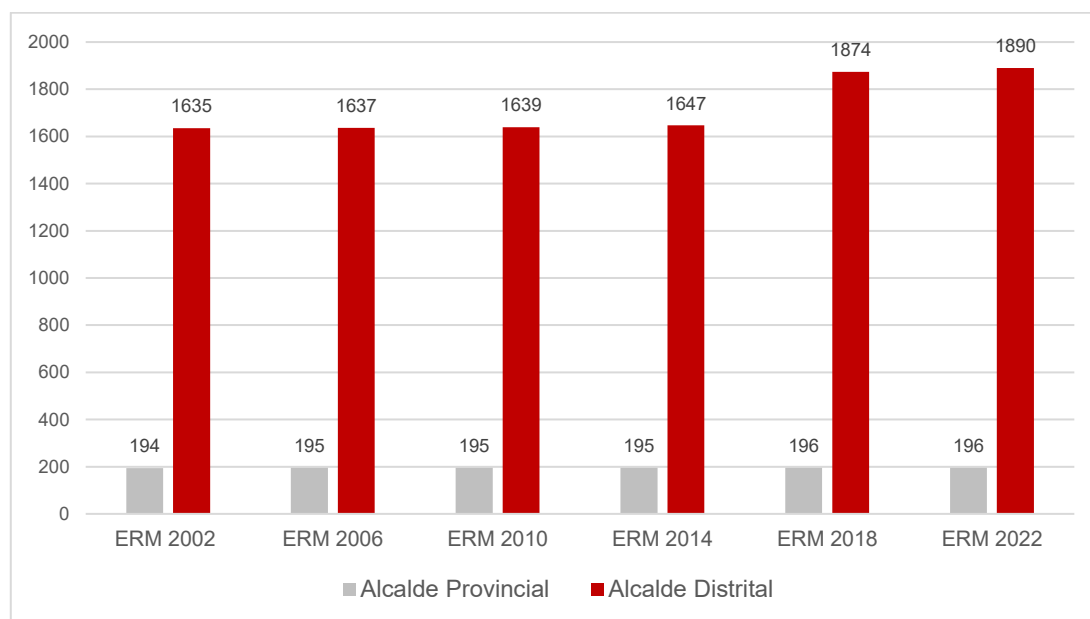
1.4.1.1 ¿Cuál es perfil y cantidad de los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión gubernamental?

Según INFOGOB del Jurado Nacional de Elecciones, en las elecciones regionales y municipales (ERM) el 2022 se escogieron a 196 alcaldes Provinciales y 1890 alcaldes Distritales. Se sabe que la cantidad de elección de alcaldes Distritales ha venido en aumento en cada contienda electoral, como se muestra a continuación:

Figura N°2

Número de circunscripciones donde se convocó a elecciones

Subnacionales (2002-2012)



Fuente: Elaboración propia (2024)

A nivel de candidaturas para el cargo de alcaldes provinciales y distritales, según el perfil electoral de las ERM 2022 del Jurado Nacional de Elecciones, se observa que la edad promedio para postular a dicho cargo es de 48,6 años; además, el 69,6% de los candidatos vienen con intentos previos de postulación; mientras que sólo un 33,1% tiene experiencia en cargos de elección.

1.4.2 Magnitud del problema

Para abarcar la magnitud del problema, se ha planteado la siguiente pregunta:

- **¿Cuál es el nivel de capacidades y competencias de los alcaldes virtualmente electos con el que llegan al inicio de una nueva Gestión Municipal?**

Para el caso peruano, no existe ningún instrumento que permita evaluar las capacidades y competencias de los alcaldes, como sí existe en Colombia, desde el 2021. Con respecto al caso peruano, algunos expertos como Mirko Peraltilla, Ex-director Académico de INICAM, considera que los alcaldes juegan un rol importante en el desarrollo de los distritos y provincias; sin

embargo, se suele ver bajos niveles de capacidad administrativa y financiera que generalmente tiene que ver por una falta de competencias y capacidades gerenciales de los alcaldes para poder administrar los recursos públicos y gestionar las problemáticas sociales. De forma similar, Claudia Wong, “desde la Secretaría de Descentralización, somos conscientes de la falta de capacidades y competencias de los alcaldes(as) del Perú, dentro de los factores se puede explicar por la deficiente formación académica, la poca o nula experiencia en temas de gobierno; además, de los requisitos básicos que se requiere para ser alcalde, todo esto afecta sustancialmente el desempeño administrativo de las Municipalidades”¹. Por otro lado, Abel Serna - alcalde de la Municipalidad de Talavera - Apurímac considera que el cargo de alcalde exige una preparación académica -en temas de gestión pública- y habilidades básicas como saber comunicar para realmente impulsar el desarrollo de nuestros pueblos, he visto en los “Encuentros Nacionales de alcaldes” que muchos no saben por dónde empezar, ni que hacer durante los primeros 100 días, realmente están perdidos”.

Todo este diagnóstico nos lleva a identificar que los alcaldes peruanos electos en su mayoría carecen de capacidades y competencias base para el buen desempeño de sus funciones.

1.4.3 Dimensión: Proceso para asumir el cargo de alcalde

Para dar respuesta a esta dimensión se va a plantear dos preguntas:

- **¿Cuáles son los requisitos para ser electos como alcalde?**

Los requisitos que se solicitan para ser electos como alcalde, en el caso peruano, son: Ser ciudadano en ejercicio y tener DNI; II) domiciliar en lugar donde se postule mínimamente 02 años continuos; y, iii) Estar afiliados a la organización política por la que deseen postular. Estos requisitos son insuficientes y básicos, si se realiza una comparación con los requisitos solicitados en otros países como Colombia.

¹ Entrevista realizada a Claudia Wong - 12 de Abril del 2021

A partir del 2021, en Colombia, se han implementado modificatorias al marco normativo que regula los requisitos para los candidatos a alcaldes. Por lo que se solicita que cada candidato a alcalde acredite - mediante un proceso de evaluación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) - contar con las siguientes competencias. Ver anexo 02 para revisar con detalle cada una de las competencias establecidas en Colombia:

- **Competencias transversales del alcalde colombiano:** Compromiso con el servicio público, Orientación a resultados, Orientación hacia el ciudadano y la sociedad, Desarrollo de las relaciones interpersonales.
- **Competencias profesionales - funcionales del alcalde colombiano:** Planeación pública, Presupuesto pública, Gestión de servicios públicos, Contratación Pública, Administración de personal, Manejo de información, Administración de bienes e inventarios, Control interno, control disciplinario, Control Policial.
- **Competencias sociales del ser del alcalde colombiano:** autocontrol, paciencia, automotivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo, autoridad, comunicación, motivación, resolución de conflictos, cooperación, capacidad de negociación, empatía.

De esta manera, los personas que deseen aspirar al cargo de alcalde debería presentarse en RENIEC (Registro Nacional de Identidad y Estado Civil), con la certificación de las competencias exigidas para el cargo de alcalde expedida por la ESAP y su programa de gobierno. Ambos requisitos permitirán ser declarados como candidatos aptos

- **¿Cuál es el proceso de asumir la gestión municipal?**

El proceso para que un alcalde asuma la gestión municipal es complejo, y no hay acompañamiento constante y oportuno por parte del Gobierno Central. A continuación, se presentarán los tres principales desafíos que se enfrenta una autoridad.

El primer desafío, empieza luego de que se proclamen los resultados oficiales desde la ONPE, con la conformación de un equipo responsable del proceso de transferencia de gestión administrativa, el cual consiste en la rendición de cuentas de la autoridad saliente a la autoridad entrante. Dicho

proceso está normado mediante la Ley N° 30204 - Ley que regula la Transferencia de la Gestión Administrativa de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. El segundo desafío consiste en la priorización de la agenda municipal, se refiere al proceso mediante el cual ciertos problemas públicos logran llamar la atención de los tomadores de decisión del Gobierno con la posibilidad de que sean considerados como posibles temas a abordar como política pública (Cobb y Elder, 1984, p. 67, citado en Zapata 2015, p. 76). El tercer desafío, es la designación de funcionarios acorde al perfil de puesto que debe realizar el alcalde. Usualmente al inicio de cada gestión municipal, el alcalde debe formar su equipo de gestión ello es posible mediante la designación a los funcionarios que asumirán cargos de confianza y a su vez, el equipo que tendrá el objetivo de materializar los planes de gobierno. Esta labor se hace compleja más aún si consideramos la presión política por parte del equipo de campaña que espera ansiosamente asumir cargos de confianza o cargos operativos, muchas veces sin cumplir el perfil académico y/o experiencia establecida.

1.4.4 Dimensión: Proceso de formación

Para resolver esta dimensión se ha planteado dos preguntas:

- **¿Cuáles son los programas formativos para potenciales candidatos a ser autoridades políticas?**

Si bien existen diversos programas formativos en materia de gestión pública que son ofertados por Universidades, Escuelas de Posgrado, ONG y otras, desafortunadamente existe una escasez de programas formativos para candidatos a alcaldes, algunas de las más importantes son: 1) Curso de Gestión Municipal para candidatos a alcaldes desarrollado por el Instituto de Promoción del Desarrollo Sostenible - IPES; asimismo, son poquísimas organizaciones políticas las que han venido realizando programas formativos para sus militantes como es el caso de la Escuela Naranja del Partido Político Fuerza Popular y un programa para candidatos realizado por el Partido Frente Amplio. Ambos partidos políticos han recibido financiamiento público por parte del Gobierno; sin embargo, el presupuesto que le destinan al fortalecimiento de capacidades de sus candidatos apenas se acerca al 5% del presupuesto

total que reciben. Por otro lado, también existen algunas ONG's políticas como la *Konrad Adenauer Stiftung*, la Fundación Friedrich Ever y otras que han venido realizando algunos programas formativos, se ha visto que el alcance de estos programas es reducido, puesto que son diseñados para una capacidad entre 20 a 30 candidatos, cuando el universo de candidatos es aproximadamente 14 178 mil² candidatos a nivel nacional. Otra deficiencia es que generalmente son ofertas formativas que se concentran mayoritariamente en Lima y no llegan al interior del país.

- **¿Cuál es el marco normativo que promueve las acciones de capacitación para los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión municipal?**

El marco normativo que promueven las acciones de capacitación para los alcaldes es casi nulo, ya que la normativa general está diseñada prioritariamente para los servidores del sector público de manera general, como es el caso del Decreto Legislativo N.º 1025 - Norma de Capacitación y rendimiento para el sector público. Debido a ello, instituciones públicas encargadas del fortalecimiento de capacidades en el sector público como la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP - SERVIR) rigen toda la oferta formativa enmarcada en el DL N°1025, lo que ocasiona que la oferta formativa para alcaldes sea nula o no se encuentre dentro de las prioridades. En contraste con Colombia, que tiene la Ley 489 de 1998 que regula la formación obligatoria de los alcaldes antes de asumir el cargo de elección popular. Además, es preciso indicar que el marco normativo no sólo se limita a un único programa de formación para los alcaldes que se lleva antes de que la autoridad inicie una gestión municipal, sino también integra programas formativos durante el mandato edil y el acompañamiento por parte de equipos especializados desde el Gobierno Central.

1.5. Marco institucional y normativo relacionado con el problema

Frente a la difícil tarea de generar capacidades y competencias en los alcaldes y que estos a su vez puedan entregar bienes y servicios de calidad desde el inicio

² Según el *Reporte N° 8, Serie ERM 2018 "Resultados y perfil de las autoridades electas"*

de su gestión, el Estado y las Instituciones afines a esta tarea han venido desarrollando ciertas intervenciones, tales como contar con un marco normativo, institucional y de políticas públicas que contempla las intervenciones relacionadas con el tema de interés y problema público. A continuación, se detallará el marco normativo y marco institucional.

1.5.1 Marco normativo: En este apartado se mostrarán y analizarán las normas vigentes tales como Leyes, Decreto Legislativo, Decreto de Urgencia, entre otras que involucran el problema público definido.



Tabla 1

Marco normativo frente al problema

Problema identificado: Insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales, del Perú, al inicio de una nueva gestión municipal		
Norma	¿Cuáles son los componentes de la norma?	¿Cómo se relaciona con el problema público y en qué artículos específicos?
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL ESTADO		
Constitución Política del Perú de 1993	La Constitución Política del Perú establece las normas sobre las cuales se rige el derecho, la justicia, las normas del país y la estructura del Estado. De las cuales en el Art° 195 - Capítulo XIV de la Descentralización- establece que las competencias de los gobiernos locales.	Estas tres leyes establecen de forma general la estructura del Estado y los niveles de gobiernos subnacionales. Siendo de todas ellas los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, las instancias descentralizadas responsables de promover el desarrollo y el acceso a los servicios públicos de calidad de forma oportuna. Conocer cada una de las leyes permite comprender el contexto del problema público que aborda la siguiente tesis.
Ley de Bases de la Descentralización LBD - Ley N° 27783	Ley que enmarca la transferencia de competencias y facultades del Gobierno Central y diversas instancias descentralizadas con la finalidad de promover el desarrollo de las diferentes localidades del país y garantizar la cobertura y el abastecimiento de diversos servicios públicos esenciales y de infraestructura básica en todo el territorio nacional.	
Ley Marco de la Descentralización - Ley N° 26922	Esta ley, tiene un capítulo específico, sobre la Descentralización donde se detalla sobre la estructura y organización del Estado; además, de detallar las competencias y responsabilidades de cada nivel de gobierno. Asimismo, explica que existe diversos tipos	

	de descentralización: administrativa, financiera, económica, productiva, tributaria y fiscal.	
GOBIERNOS LOCALES		
Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972	Esta Ley establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades. Siendo de todas ellas el Artículo N°20 - Atribuciones del alcalde, un apartado que explica de forma clara las competencias, obligaciones y derechos de los alcaldes.	El Art N° 20 de la LOM permite identificar claramente las competencias, obligaciones y derechos de los alcaldes. De los mismos, se puede concluir que los alcaldes(as) son los responsables de conducir la gestión edil y manejar los presupuestos públicos.
Ley de Elecciones Municipales - Ley N° 26864	La presente ley regula las elecciones municipales donde se eligen alcaldes(as) y Regidores(as) correspondiente a los gobiernos locales de todo el Perú.	Esta Ley permite identificar los requisitos solicitados a los candidatos(as) a alcaldes. Cabe precisar que la frecuencia de convocatoria a elecciones municipales ha ido cambiando en el tiempo: para el año 1973 era cada 3 años; para 1997 era cada 5 años; y, actualmente, es cada 4 años.
Formación del cuerpo civil		
Ley para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción - Ley N° 31419	La presente ley tiene por objeto establecer los requisitos mínimos y los impedimentos para el acceso a los cargos de funcionarios y directivos públicos de libre designación y remoción, con el fin de garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de su función.	La presente ley hace énfasis en los años de experiencia general, específica y nivel de formación académica que se requiere para ocupar cargos directivos en el sector público. De esta manera, lo que se pretende es garantizar la idoneidad para acceder al servicio público; sin embargo, es una ley pensada solo en los servidores y no en los funcionarios públicos ³ .

3.

<p>Ley Marco del Empleo Público - Ley N° 28175</p>	<p>La presente ley tiene por objeto brindar los marcos generales necesarios para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, profesional, unificada, descentralizada y desconcentrada.</p>	<p>El conjunto de estas leyes da los lineamientos centrales para promover una administración pública moderna. Además, se han aprobado decretos legislativos que regulan las normas de capacitación y rendimiento para todo el cuerpo de colaboradores del sector público. Sin embargo, es preciso indicar que todos estos instrumentos han sido diseñados para los funcionarios y servidores públicos. Desafortunadamente, no se cuenta con un marco normativo específico que regula los procedimientos de formación para los alcaldes, como sí existe en otros países como Colombia.</p>
<p>Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057</p>	<p>La presente ley tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para quienes prestan servicios en el sector público. Así como para quienes tengan a su cargo la administración de las mismas, el ejercicio de su autoridad sobre ellas y la prestación de servicios en su nombre.</p>	
<p>Decreto Legislativo Que Aprueba Normas De Capacitación Y Rendimiento Para El Sector Público - Decreto Legislativo N° 1025</p>	<p>El presente decreto tiene por objeto establecer el marco normativo del procedimiento de formación de los servidores públicos.</p>	
<p>Decreto Supremo que Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - Decreto Supremo N° 004-2013-PCM</p>	<p>La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.</p>	

Formación de cuadros políticos		
Ley de Partidos Políticos (Ley N.º 28094)	Esta Ley reconoce la facultad de los ciudadanos a ejercer sus derechos políticos a través de organizaciones establecidas «como partidos, movimientos o alianzas». Además, el Art 29º de la mencionada Ley contempla que no menos del 50% del financiamiento público son para actividades de formación, capacitación e investigación y el otro 50% debe ser gastado para el funcionamiento de la organización política.	Del análisis sobre las rendiciones de cuentas por parte de las organizaciones políticas, se observa que, a pesar de recibir montos considerables para temas de formación y capacitación, estos no se ejecutan como deberían ser o son empleados para actividades superfluas que no impactan positivamente en el desarrollo de competencias de los candidatos a las Alcaldías.

Nota: Elaboración propia (2024)

Si bien el Decreto Legislativo N° 1025 es la norma más relevante en materia de capacitación para funcionarios y servidores públicos, es importante considerar que presenta algunas limitaciones en su aplicación a los alcaldes.

Particularidades de la capacitación para alcaldes:

- **Evaluación:** Los alcaldes no son evaluados por un área de recursos humanos, sino por la legitimidad y credibilidad de la población.
- **Diseño:** El decreto legislativo no está diseñado específicamente para autoridades electas, sino para el cuerpo civil de las instituciones estatales.
- **Diagnóstico de necesidades:** Las acciones de capacitación se basan en las necesidades institucionales y no en las demandas personales de los alcaldes.

- **Estímulo al rendimiento:** La capacitación no responde al buen rendimiento y la trayectoria del alcalde, ya que estos no tienen una línea de carrera dentro de la administración pública.

Limitaciones del Decreto Legislativo N° 1025 para los alcaldes: En vista de las particularidades de la capacitación para alcaldes, el Decreto Legislativo N° 1025 presenta las siguientes limitaciones:

- No considera la evaluación por parte de la población.
- No se adapta a las necesidades específicas de las autoridades electas.
- No toma en cuenta las demandas personales de los alcaldes.
- No vincula la capacitación con la trayectoria y el rendimiento del alcalde.

1.5.1 Marco institucional: En este apartado se identificarán a las organizaciones tales como entes rectores, organismos técnicos especializados, comisiones y otros que han generado ciertos lineamientos en torno al problema público.

Tabla 2

Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado: Insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales, del Perú, al inicio de una nueva gestión municipal		
Denominación	¿Cuáles son sus funciones?	Base normativa
Secretaría de Descentralización - PCM	Órgano de la PCM responsable de la conducción del proceso de descentralización y del desarrollo territorial, dentro de sus funciones está brindar asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales. Además, del fortalecimiento de capacidades, en el 2018 realizó el Programa: Taller de inducción para los alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal	Ley de Bases de la Descentralización LBD - Ley N° 27783 Ley Marco de la Descentralización - Ley N° 26922

<p>Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR</p>	<p>Es el órgano rector en la gestión de personas al servicio del Estado. En relación a ello promueve un servicio civil meritocrático, moderno, y con altos niveles de eficiencia para servir de una mejor manera a todos los peruanos. Además, de profesionalizar la función pública y fortalecer las oficinas de recursos humanos.</p>	<p>Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057</p>
<p>Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)</p>	<p>Es un órgano de línea de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) tiene la misión de formar a los servidores públicos en las áreas de administración y gestión pública. La escuela prioriza su compromiso con los gobiernos regionales y locales.</p>	<p>Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057</p>
<p>Congreso de la República</p>	<p>Su función principal es el estudio y dictamen de los proyectos de ley y la absolución de consultas sobre la distribución de competencias y funciones entre los tres niveles de gobierno, a fin de permitirles lograr una gestión más cercana y acorde con su realidad territorial, que contribuya a un desarrollo integral, armónico y sostenible de la nación.</p>	
<p>Jurado Nacional de Elecciones</p>	<p>Es un organismo constitucionalmente autónomo con competencias a nivel nacional. Dentro de sus competencias determina las circunscripciones electorales y las sedes de los Jurados Electorales Especiales. Además, de conducir la inscripción de candidatos a la Alcaldía y otros cargos de elección popular.</p>	<p>Mediante el Decreto Ley N° 7177 se crea el JNE, el 26 de mayo de 1931.</p>

Nota: Elaboración propia, 2022

De las cinco instituciones públicas, existen dos instituciones corresponsables en el proceso de fortalecimiento de capacidades y competencias de los alcaldes, como de la Secretaría de Descentralización y SERVIR. Las mismas que han unidos esfuerzos a nivel de capital humano, recursos tecnológicos y presupuestos públicos para poner en marcha el “Taller de inducción para alcaldes”, en el año 2018, al cual destinaron un presupuesto superior a 2 millones de soles. El principal objetivo de este taller fue fortalecer capacidades

y competencias de los alcaldes sobre un temario diverso y extenso con la finalidad de garantizar la continuidad de los servicios públicos y generación de valor en el gobierno local. Este tipo de iniciativas y en base a entrevistas realizadas al equipo directivo nos lleva a validar que la Secretaría de Descentralización está preocupada por resolver el problema público que aborda la presente tesis, y sería la entidad responsable de asumir dicha propuesta (Durand, et. Al, 2021).

El taller de inducción se realizó gracias a la articulación de diversas entidades públicas, como: La Secretaría de Descentralización, responsable del desarrollo de todo el taller; SERVIR, responsable del diseño pedagógico; la Universidad Continental, contratada para desarrollar las actividades formativas del primer día de inducción. Adicionalmente, participaron los representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros, 12 Ministerios, Contraloría General de la República, la OSCE y el Banco de la Nación se desplazaron para ser parte de las capacitaciones del segundo día y/o participar en la Feria Informativa.

Estos talleres se llevaron a cabo en 25 regiones del país, el taller tuvo una duración de 02 días continuos que en total hicieron un total de 10 horas lectivas. Cabe precisar que el presidente de la República participó inaugurando o clausurando talleres en 7 regiones; el presidente del Consejo de Ministros lo hizo en 6 y en las restantes se contó con la participación de cuando menos un ministro de Estado. El programa de Inducción tuvo las siguientes características:

- Se realizó en las 25 regiones del país, entre el 8 de noviembre y el 4 de diciembre de 2018, es decir a lo largo de 5 semanas. Cada uno de los talleres de inducción se realizó durante dos días seguidos que comprendían las siguientes actividades: a) Desarrollo de módulos del curso de inducción (3 módulos); b) Exposiciones de competencias sectoriales; y c) Feria informativa.
- En cada región los alcaldes fueron distribuidos en aulas de no más de 30 alcaldes (de 1 a 6 aulas funcionaron simultáneamente en cada región, dependiendo del número de alcaldes). Esto resultó en 69 aulas o grupos para desarrollar el proceso de inducción a 1,874 alcaldes. Ello quiere decir que respondieron positivamente a la convocatoria el 73% de gobiernos locales de todo el país (ver cuadro N°2). Muchos de ellos asistieron acompañados de quienes serían sus equipos técnicos

centrales.

- El tema del primer día era la Gestión Municipal y se desarrollaron 3 módulos: el rol del alcalde, la organización municipal y los servicios municipales. Además del contenido de capacitación, cada módulo tenía diseñadas una serie de actividades prácticas y trabajos grupales por lo que la Universidad Continental, contratada por la PCM para el desarrollo de los talleres del primer día, desplazó no sólo profesores, sino también facilitadores en número suficiente para atender los 69 grupos. Un máximo de 12 y un mínimo de 5 aulas funcionaron simultáneamente (ver cuadro N°1) y en todas debía haber un profesor y un facilitador. Además de ellos, la Universidad Continental se hizo cargo de contratar los servicios para almuerzos y refrigerios por lo que también desplazó personal para la logística. La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), encargada del diseño pedagógico y la provisión de materiales didácticos, particularmente para el primer día desplazó a cada región entre 3 y 6 funcionarios.
- Los contenidos del segundo día estuvieron a cargo de funcionarios de 6 sectores: Economía y Finanzas que presentó, utilizando dos horas lectivas, los 5 sistemas administrativos sobre los cuales ejerce rectoría, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), Ministerio del Ambiente (particularmente la gestión de residuos sólidos) y Ministerio del Interior (seguridad ciudadana). Los funcionarios de los sectores rotaban según un rol preparado por la Secretaría de Descentralización.
- Una Feria Informativa funcionó los dos días de taller en cada región. Los stands estuvieron a cargo de funcionarios de los Ministerios de Transporte y Comunicaciones, Vivienda Construcción y Saneamiento, Inclusión y Desarrollo Social, Economía y Finanzas, Ambiente, Educación, Salud, Produce, Agricultura y Riego, Comercio Exterior y Turismo, Mujer y Poblaciones Vulnerables, de Trabajo y Promoción del Empleo, además Banco de la Nación, la ENAP y Municipio al Día de la PCM. Junto con material informativo amplio, algunos sectores prepararon

carpetas específicas para cada alcalde con información de los proyectos y programas del sector en el municipio correspondiente.

El corto tiempo en que se realizó y la simultaneidad de regiones y de actividades y aulas en ellas, es ilustrativa de las exigencias de organización, logística y movilización de recursos humanos que se requirió. El cuadro siguiente da cuenta de ello:

Tabla 3: Talleres regionales realizados: Regiones y número de aulas

	Fechas	Departamentos	N° Aulas por Departamento	N° de Aulas simultáneas
Semana 1	8 y 9 de noviembre	Ica	2	8
		Lima y Callao	2	
		Lima Provincias	4	
Semana 2	12 y 13 de noviembre	La Libertad	3	10
		Lambayeque	2	
		Amazonas	3	
		Piura	2	
	15 y 16 de noviembre	Tumbes	1	5
		Madre de Dios	1	
		San Martín	3	
Semana 3	19 y 20 de noviembre	Ayacucho	4	12
		Apurímac	3	
		Cajamarca	4	
		Moquegua	1	
	22 y 23 de noviembre	Tacna	1	9
		Cusco	4	
		Arequipa	4	
Semana 4	26 y 27 de noviembre	Junín	4	10
		Huancavelica	4	
		Pasco	1	
		Ucayali	1	
	29 y 30 de noviembre	Áncash	6	8
		Loreto	2	
	3 y 4 de diciembre	Puno	4	7
Huánuco		3		
TOTAL		25	69	

Nota: Secretaría de Descentralización (2019)

De las pocas iniciativas que se han desarrollado dentro de Estado con el objetivo de aportar para mejorar el desempeño de los alcaldes, el “Taller de Inducción para alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal” ha sido una de las propuestas más representativas y a la que se ha destinado un presupuesto considerable que se han dado

en estos últimos años. Si bien ha tenido logros considerables, también presenta varios aspectos de mejora, ya que ha sido un taller estandarizado para todas las municipalidades dejando de considerar la diversidad geográfica, cultural y lingüística. Asimismo, no han realizado talleres diferenciados para alcaldes provinciales y distritales a pesar de tener necesidades distintas. Otro criterio que no ha sido considerado es la dimensión y/o tipología de las municipalidades, ya que es distinto hablar de municipalidades ubicadas en ciudades metropolitanas y otras ubicadas en zonas rurales - que por lo general - son la mayoría.



CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

A partir de la revisión de literatura sobre las capacidades, competencias y requisitos respecto a autoridades municipales, se han encontrado las siguientes causas:

- **Insuficientes capacidades y competencias:** Los diversos actores vinculados a los gobiernos locales, han planteado que las autoridades locales tienen bajos niveles de gestión administrativa y financiera, ello tiene relación con las insuficientes capacidades y competencias gerenciales que poseen los alcaldes para administrar los recursos con los cuales cuentan y gestionar las problemáticas sociales de manera eficiente. Otro elemento relevante es la deficiente calidad educativa básica del sistema peruano. A ello se suma, el poco expertise de las autoridades en temas vinculados a la gestión pública, además de los insuficientes requisitos que exige el Jurado Nacional de Elecciones para postular a este tipo de cargos. Cada uno de estos elementos repercuten en el desempeño del gobierno local (Acevedo Restrepo, 2010; El Nuevo Liberal, 2015; Avellaneda, 2008). En consecuencia, esta percepción ha generado debates, ocasionando que ciertos sectores plantean la existencia de una necesidad de «profesionalizar» el rol de los alcaldes, en la medida que para ser un candidato apto para afrontar un proceso electoral este debiera contar con requisitos base de experiencia y educación (Congreso de la República, 2010; 2016).
- **Ausencia de formación profesional y experiencia de los alcaldes:** Conforme el tiempo avanza, se tiene mayores exigencias desde los actores académicos y políticos en la gestión pública, ello conlleva a la exigencia de incrementar o tener rigidez en cuanto a los requisitos para ejercer la función de alcalde municipal; estas demandas se sostienen sobre lógicas racionales y competitivas que cobran especial valor dentro del contexto económico, social y cultural en constante evolución. De otro lado, la educación y el conocimiento que adquiere la persona en un determinado centro de estudios es para los actores en diversas palestras la evidencia un proceso de desarrollo, progreso y modernidad, que se da de manera individual y colectiva dentro de un determinado territorio. Además, es preciso

mencionar, que el tener un determinado grado académico respalda una mayor capacidad de las personas, esto a su vez podría garantizar un mejor desenvolvimiento en cuanto una persona asume determinado cargo o función. (Bourdieu, 1987; Pineau, 1998, Avellaneda, 2008). Por esta razón, algunos autores como Rafael Cedillo (2014), manifiestan que aquellas personas que asuman una función dentro del sector estatal deben tener la capacidad y ello se consigue con dos condiciones mínimas: formación académica acorde y experiencia, ambos factores permiten que una persona en la función de autoridad local pueda gestionar en base a conocimiento previos de teoría y práctica; con esto se puede lograr un mejor desempeño dentro de la gestión pública. Además, Ormeño, (2011) manifiesta que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de profesionalización con que cuentan los actores políticos y el índice de desarrollo humano.

Sin embargo, Martínez & Pico (2011), consideran que existe la idiosincrasia colectiva que relaciona de manera directa la educación formal y la calificación profesional con altos niveles de gestión y desempeño municipal. No obstante, el autor también precisa que una formación académica no garantiza la conducta ética, sino que ello es más ocasionado por el desarraigo al aparato estatal y/o experiencias estatales con mecanismos clientelistas, que genera perjuicio al aparato estatal. De lo mencionado antes, podemos inferir que no necesariamente el grado académico de formación ni la experiencia en los cargos públicos, garantiza la idoneidad de una autoridad local, que contribuya de manera eficaz en la gestión municipal.

- **Ausencia del perfil de competencias:** González & Pico (2021), consideran que “existe una necesidad de contar con el perfil de competencias de los alcaldes, que no solamente son atribuibles a criterios profesionales, como educación y experiencia, sino que además habla de la estrecha asociación con comportamientos individuales y grupales, que facilitan la ejecución de sus actividades profesionales; es decir, este perfil se complementa con las habilidades (sociales, emocionales y técnicas) y conocimiento teórico que enriquecen a la persona en sí, y que luego generan valor al momento de su desempeño, dando

mejores resultados en favor de la ciudadanía del territorio donde estos alcaldes se desenvuelven”. Acorde a ello, según Josefina Rivera, afirma en su teoría que “*los servidores públicos* deben contar con las capacidades y competencias necesarias para desempeñarse en las labores que se les atribuye, ya que esto impactará en el aumento del bienestar de la ciudadanía”. Además, como señala el CLAD (2016, pág. 3), “la eficacia, la efectividad y la eficiencia dependen en grandes medidas de las competencias y talento con las que cuenta el nivel ejecutivo, en el marco del desempeño de sus funciones, ello tiene un impacto directamente en el fortalecimiento de la institución para el logro de objetivos trazados en determinados periodos”.

- **Escasos programas formativos:** Por otro lado, Cardona (2016) sostiene que, ante esta falta de capacidades y competencias de los alcaldes, “es importante que los alcaldes o los Agentes de Desarrollo Local, pasen por un proceso formativo para lograr un mejor aprendizaje, que les permita desarrollar una economía sostenible en el territorio en el cual se desenvuelven, garantizando un abordaje a las diversas necesidades de los ciudadanos y que ello se traduzca en incrementar los niveles de satisfacción de la ciudadanía”. Esta formación, contribuirá a lograr el objetivo principal que es analizar y diagnosticar adecuadamente los problemas públicos de la localidad en estudio; además de poner en marcha diversas políticas públicas que permitan elevar el nivel de calidad de vida a nivel local. Pero a la vez, es necesario que los procesos formativos cumplan una serie de condiciones para generar una experiencia de aprendizaje que permitan aprendizajes significativos. Según lo planteado por Galicia y Heredia (2006), para asegurar la efectividad de la capacitación en una organización, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de su situación, integrando la planificación estratégica como un componente esencial del proceso. De manera análoga, se identifican cuatro etapas cruciales para llevar a cabo la capacitación: 1) Diagnóstico de necesidades de capacitación; 2) Elaboración de planes y programas; 3) Implementación de la capacitación; y 4) Evaluación de los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2007, como se citó en García, 2011). Asimismo, Donald Kirkpatrick (1994), desarrolló un modelo que consta de cuatro etapas para medir el impacto de la capacitación: 1) evaluación de servicio

2) evaluación de conocimiento 3) aplicación de lo aprendido 4) medición de resultados.

- **Ausencia de marco normativo:** Otra causa identificada, según Bonardo (2009), es la ausencia de un marco normativo, que repercute en la gestión de los recursos humanos municipales, ya que limita la contribución de la construcción del “capital social”, es decir se genera un menor desarrollo durante la gestión municipal, ante la ausencia de una ley que promueva las acciones de capacitación, de ahí la importancia de contar con un marco normativo que regule las acciones de capacitación de las autoridades municipales.
- **Limitado acompañamiento a autoridades:** Por otro lado, para Escobar, et. Al (2016) se debe analizar las capacidades e intervenciones de los diferentes niveles de gobierno y cómo impactan un territorio, estas no pueden abordarse de manera autónoma de la sociedad en la que se inserta su acción, sino también debe generarse un acompañamiento a las autoridades locales desde el gobierno central. Es decir, los resultados que se obtienen en territorio no solo dependen de una autoridad local, sino también del resto de factores como: flujo de relaciones sociales, negociación e intermediación de actores que pesan decisivamente (política, funcional o administrativamente del gobierno central o subnacional), de ahí la importancia del acompañamiento a las autoridades, sobre todo en la primera etapa de la gestión municipal.

De la revisión textual se puede concluir que los múltiples autores revisados, mencionan que las dos condiciones que debe tener una persona que va a asumir un cargo de elección popular como es el caso de los alcaldes provinciales y distritales, debe contar mínimamente con una formación académica acorde al rol a desempeñar y adicionalmente debe tener la experiencia en cargos de similar función, además también, lo ideal es que tengan preparación en temas vinculados a la gestión pública; estas condiciones cobran importancia porque sirven como herramientas para los alcaldes al momento de iniciar sus funciones podrán desenvolverse de mejor manera, se dice que el nivel de preparación y experiencia está directamente vinculado a la capacidad de gestión de los municipios (Gargantini, et. Al, 2018)

2.2. Análisis causal del problema

A partir de las causas identificadas en la revisión de la literatura se ha realizado la siguiente Matriz de Consistencia:

Tabla 4

Matriz de Consistencia

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera el bajo nivel de capacidades y competencias en los alcaldes antes del inicio de nueva gestión municipal?	Explicar las causas que generan el bajo nivel de capacidades y competencias en los alcaldes antes del inicio de nueva gestión municipal	Las causas del bajo nivel de capacidades y competencias en los alcaldes antes del inicio de nueva gestión municipal son: Ausencia de un marco normativo que regula las acciones de capacitación para los Alcaldes; inexistencia de un perfil de competencias y capacidades de los alcaldes provinciales y distritales; insuficientes requisitos base para ser candidato apto a la alcaldía municipal; Ineficientes programas de formación para los alcaldes antes del inicio de una gestión municipal; Escasos programas de formación diseñados específicamente para candidatos a alcaldes, Escaso acompañamiento para alcaldes antes y durante desde el gobierno nacional, Insuficientes conocimientos base en gestión municipal para asumir una gestión municipal, Ausencia de experiencia relevante para liderar una gestión municipal, Bajo nivel de instrucción académica para asumir una gestión municipal.	Infogob ERM. 2018	Revisión de Documental de INFOGOB	Revisión
			Muestra de Hoja de Vida de Alcaldes virtualmente electos.	Revisión de Documental de INFOGOB	Aplicación
			Entrevistas a expertos de programas formativos de Gestión Municipal o Gestión Pública	Entrevista	Aplicación
			Entrevista con Alcaldes Participantes (Alcaldesa de la Municipalidad Distrital de San Juan de La Virgen-Tumbes)	Entrevistas con alcaldes	Aplicación
			Entrevista a la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (ENAP - SERVIR)	Entrevista	Aplicación
			Entrevista a la Secretaria de Descentralización - PCM	Entrevista	
			<u>LOM 27972</u>	Revisión documental	Revisión
			Ley N° 30204, Ley que regula la transferencia de la gestión administrativa de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Revisión documental	Revisión
			Claridad - ONPE	Revisión documental	Revisión
			Entrevista a ONGS (PROMCAD- INICAM, Korand Adenauer Stuffing) esten vinculadas a formación de autoridades electas de gobiernos locales y regionales.	Entrevista	Aplicación
			Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP	Entrevista	Aplicación
			Entrevista a expertos en formación continúa.	Entrevista	Aplicación
			Entrevista a responsables de formación de autoridades locales y regionales en el sector público	Entrevista	Aplicación
			Leyes y reglamento en el marco del fortalecimiento a autoridades electas en el Perú	Revisión documental	Revisión
			Directivas de formación - SERVIR	Revisión documental servir	Revisión
			Leyes y reglamento en el marco de fortalecimiento de capacidades de alcaldes a nivel LATAM	Revisión documental	Revisión
Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP	Entrevista	Aplicación			
Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP	Entrevista	Aplicación			
Informe Externo del Taller de inducción para alcaldes - SD - ENAP	Revisión documental	Revisión			
Clasificación de las Municipalidades (PMM-PI) - Ministerio de Economía y Finanzas	Revisión Documental - MEF	Revisión			

De esta revisión del marco teórico y las diversas entrevistas a alcaldes, expertos y representantes de instituciones como la Secretaría de Descentralización SERVIR y la Escuela Nacional de Control se desprenden un conjunto de hipótesis sobre las causas que estarían generando el problema público del presente estudio.

Las nueve causas identificadas son:

- 1. Ausencia de un marco normativo que regula las acciones de capacitación para los Alcaldes:** A la fecha, el país ha tenido algunos avances en temas vinculados a capacitación en el sector estatal como el Decreto Legislativo N° 1025: Norma de Capacitación y rendimiento para el sector público, del año 2008 creado por la Secretaría de Descentralización - PCM; la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP en el año 2012; la creación de la Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057 en el año 2013; sin embargo, no existe un marco normativo que regula la capacitación y/o inducción de los Alcaldes. Si bien hasta la fecha se han desarrollado algunos programas formativos para alcaldes, como es el caso del Programa de inducción para alcaldes a nivel Nacional, en el año 2018, estos han sido desarrollados por la voluntad política de turno y no necesariamente porque exista un marco legal o normativo que lo respalde. Mientras tanto en Colombia, se han tenido mayores avances respecto al tema, pues se cuenta con Ley 19 de 1958: Creación de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP - institución encargada de la formación de todos los funcionarios y servidores públicos; además, se tiene la Ley 489 de 1998, cuyo propósito es llevar la capacitación e inducción a los alcaldes de forma obligatoria. En base a lo expuesto, se puede afirmar que resulta imperioso contar con un marco normativo que regule las acciones de capacitación de los alcaldes y alcaldesas que permita que las autoridades electas cuenten con los insumos necesarios para el inicio de una buena gestión municipal.
- 2. Inexistencia de un perfil de competencias y capacidades de los alcaldes provinciales y distritales en el Perú:** Desafortunadamente, en el Perú, no se cuenta con un perfil de competencias de los alcaldes, la inexistencia de este instrumento ocasiona que no se pueda evaluar si los candidatos a alcaldes cuentan con las competencias transversales, conocimientos y habilidades para

asumir dicho cargo. Lo que terminaría influyendo en una buena gestión municipal. Además, contar con un perfil técnico y político es vital para que los alcaldes municipales puedan tomar decisiones informadas, planificar el desarrollo de su municipio de manera eficiente, representar los intereses de los ciudadanos y lograr consensos políticos y sociales. Solo así podrán cumplir con éxito su función de liderazgo en el ámbito local.

Figura N° 3

Perfil Político y Técnico del alcalde



Fuente: Elaboración propia (2024)

- 3. Insuficientes requisitos para ser candidato apto a la alcaldía municipal y distrital:** Para el caso peruano, según el Art. 6 de la Ley de Elecciones Municipales - Ley N° 26864 determina los requisitos para ser candidato a alcalde son: Ser ciudadano en ejercicio, domiciliado en la provincia o el distrito donde se postule (cuando menos dos años continuos) y contar con el Documento Nacional de Identidad. En caso de domicilio múltiple rigen las disposiciones del Artículo 35° del Código Civil. Estos requisitos básicos permiten que postulen al cargo de alcaldes una variedad de perfiles, que van desde tener estudios básicos de educación primaria o secundaria, hasta contar con estudios de posgrados; contar o no con conocimiento en gestión pública o política, la suma de estos múltiples factores termina generando que exista insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes electos. Además se puede indicar las ventajas de incorporar mayores requisitos a un alcalde son las siguientes:

- Mayor capacitación: Al exigir requisitos más estrictos, se podría garantizar que los alcaldes tengan una formación y capacitación adecuada para ejercer su cargo de manera eficiente y efectiva.
- Mejor gestión: Con requisitos más altos, es más probable que los alcaldes estén preparados para enfrentar los desafíos y responsabilidades de su cargo, lo que podría resultar en una mejor gestión de los recursos y en la implementación de políticas públicas más efectivas.
- Lograr una transición de cambio de eficiente, que permita que dentro de las municipalidades se pueda garantizar la continuidad operativa, preservar el conocimiento y la experiencia en gestión pública, alinear los objetivos, mantener las capacidades de los funcionarios y servidores públicos, y finalmente facilitar la implementación de las políticas públicas en favor de la ciudadanía.
- Menor corrupción: Establecer requisitos más rigurosos podría ayudar a reducir los casos de corrupción en los cargos de alcalde, ya que se estaría seleccionando a personas con un mayor compromiso ético y moral.

Dentro de las desventajas de incorporar mayores requisitos a un alcalde tenemos:

- Exclusión de candidatos: Establecer requisitos más altos podría limitar la participación de ciertos candidatos, especialmente de aquellos provenientes de sectores marginales o con menor acceso a la educación y formación requerida.
- Limitación de la representatividad: Al establecer requisitos más estrictos, podría reducirse la diversidad de perfiles y experiencias de los alcaldes, lo que podría limitar la representatividad de los distintos grupos y comunidades dentro de la sociedad.
- Mayor costo: La implementación de requisitos más altos podría implicar mayores costos, tanto en términos de capacitación y formación de los candidatos como en los procesos de selección y evaluación de sus habilidades y competencias.

- 4. Escasos programas de formación diseñados específicamente para candidatos a alcaldes:** En el país existen programas de formación diseñados específicamente para candidatos a alcaldes, como lo que se gestan desde las ONG's (Instituto de Promoción del Desarrollo Sostenible - IPES) o desde los partidos políticos nacionales con financiación de la ONPE; sin embargo, los pocos que existen no abastecen la demanda del mercado nacional y tampoco se considera según expertos que estas capacitaciones puedan trasladarse a las distintas regiones por el gasto que irroga. De esta manera, algunos alcaldes durante las entrevistas realizadas han manifestado la importancia de tener estos programas de formación al alcance de los candidatos, pues permitiría que puedan prepararse con anticipación para obtener las competencias y tener un mejor desempeño durante su función. Por esta razón se afirma que, en la actualidad, la falta de programas de formación diseñados específicamente para candidatos a alcaldes se ha convertido en un aspecto preocupante dentro del sistema político. Esto se debe a que ser alcalde implica una gran responsabilidad y toma de decisiones que afectan directamente a la comunidad y su desarrollo. Finalmente, es importante destacar que los alcaldes son figuras clave en el gobierno local, ya que son los encargados de liderar y administrar los recursos del municipio. Sin embargo, a diferencia de otros cargos políticos, no existen muchos programas de formación que ofrezcan las herramientas necesarias para que los candidatos a alcaldes puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente (Mota, 2021).
- 5. Ineficaces programas de formación para los alcaldes antes del inicio de una nueva gestión municipal:** Si bien existen diversos programas formativos en materia de gestión pública que son ofertados por Universidades, Escuelas de Posgrado, ONG y otras, desafortunadamente son pocos los programas diseñados específicamente para candidatos a alcaldes tal como: El programa de inducción para Alcaldes diseñado por la Secretaría de Descentralización, en el 2018, desarrollado por iniciativa política; el programa de entrenamiento para Alcaldes desarrollado por INICAM; y, algunos Encuentros Nacionales de Alcaldes desarrollados por la Asociación de Municipalidades del Perú. Si bien son iniciativas interesantes, algunas de las principales debilidades son: poco alcance a nivel territorial, los programas formativos carecen de un enfoque por competencias, no están diseñados acorde a la realidad geográfica del país y

muchos otros aspectos.

- 6. Escaso acompañamiento para alcaldes antes y durante desde el gobierno nacional:** Según la entrevista realizada al alcalde del Distrito de Talavera en la Provincia de Andahuaylas, de la Región Apurímac, manifiesta que no existe un acompañamiento a las autoridades el inicio de la gestión municipal, lo cual repercute en la gestión, pues se desconoce sobre los sistemas administrativos del estado. Por otro lado, es importante que los acompañamientos que se realizan a los alcaldes no solamente sean antes, sino también de manera permanente, pues asegura que ello garantiza un mejor desempeño del mismo durante la gestión municipal.
- 7. Insuficientes conocimientos base en gestión pública para asumir una gestión municipal:** Las autoridades locales, no llegan con los suficientes conocimientos teóricos y prácticos, pues esas autoridades mínimamente debieran conocer el funcionamiento y la estructura de un municipio, los sistemas administrativos del estado, y los niveles de competencias en los tres niveles de gobierno, esto con el fin de tener un buen desempeño a nivel de la alcaldía local. Por otro lado, una formación universitaria debería ser el requisito mínimo para que una persona asuma un cargo político, toda vez que hoy en día existe accesibilidad a la educación superior, pues cada región cuenta mínimamente con una universidad pública a la fecha, y que a ello debe sumarse conocimientos de gestión pública y experiencia municipal. Ello nos da la base para entender la importancia de que en la actualidad la gran parte de alcaldes si bien tienen una formación académica y experiencia, no es suficiente, se requiere especialización adicional en gestión municipal.
- 8. Ausencia de experiencia relevante para liderar una gestión municipal:** Según, el Reporte N° 8, Serie ERM 2018, del JNE, el 86% de alcaldes asume por primera vez un cargo de elección popular, estas características no permiten tener una homogeneidad al inicio de una nueva gestión, esta información cobra relevancia cuando se trata de un nuevo empleo que requiere celeridad en las acciones para garantizar la continuidad de los servicios públicos y la gestión de recursos en general a nivel de la municipalidad distrital o provincial.

9. **Bajo nivel de instrucción académica para asumir una gestión municipal:**

Según, el Reporte N° 8, Serie ERM 2018, del JNE, el 46% de los alcaldes sólo cuenta con estudios a nivel secundario, un 19% logró culminar estudios técnicos; un 23% cuenta con estudios universitarios; un 9% culminó estudios posgrado y un 2% no registra información. Es así, que, si bien SERVIR es la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú y su objetivo principal es mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público, solo brinda capacitaciones relacionadas con la gestión pública y el servicio civil, estas suelen ser dirigidas a funcionarios y servidores públicos en general, no exclusivamente a alcaldes. Del análisis realizado en este apartado, podemos concluir que existen 09 causas que generan el problema público: Insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales virtualmente electos al inicio de una nueva Gestión Municipal, estas causas las hemos considerado en 03 grupos:

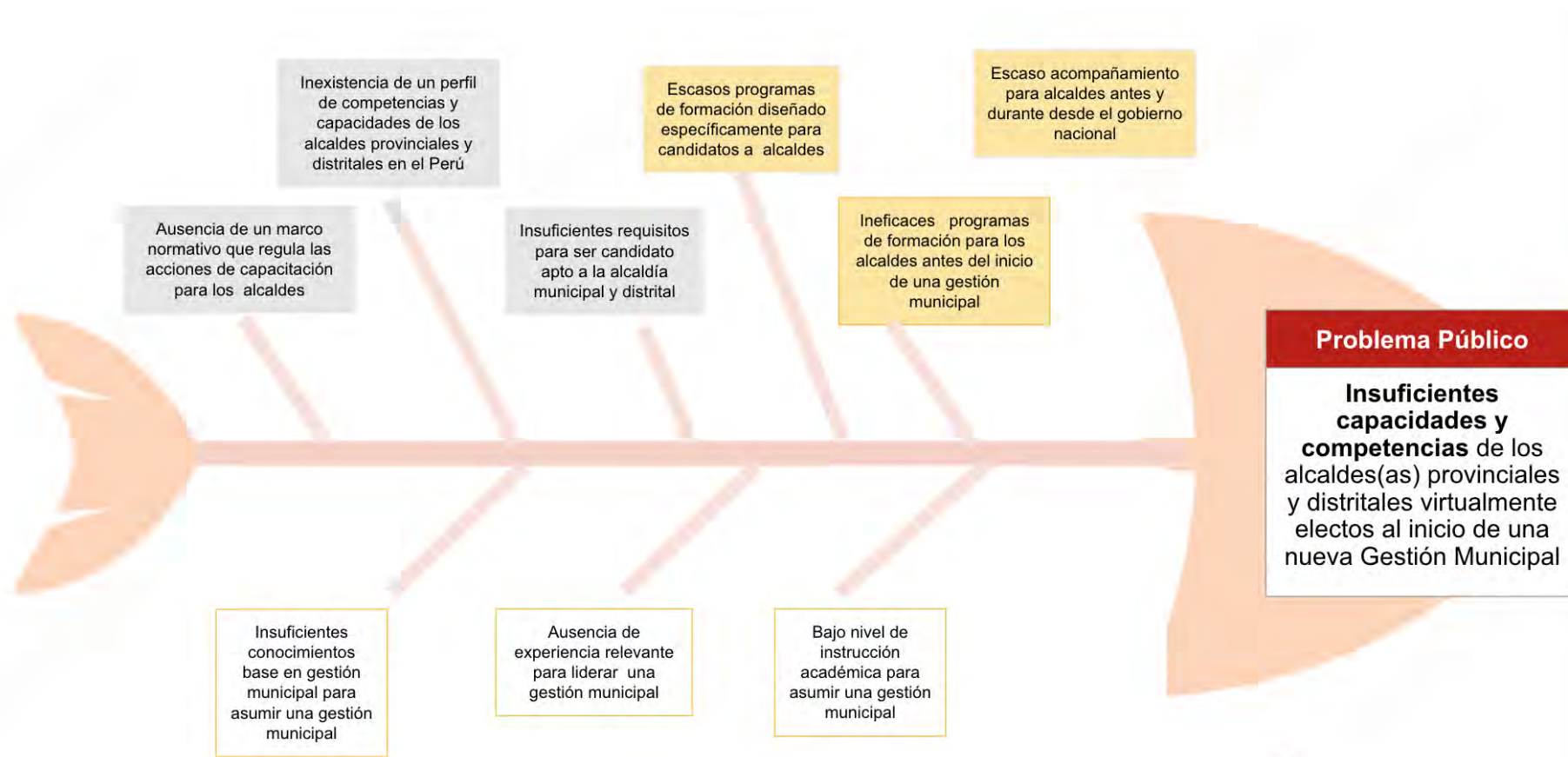
- Las causas vinculadas al marco normativo, considera en sí a: la ausencia de un marco normativo que regula las acciones de capacitación para los alcaldes, la inexistencia de un perfil de competencias y capacidades de los alcaldes provinciales y distritales en el Perú y las insuficientes requisitos para ser candidato apto a la alcaldía municipal y distrital; como se observa en Perú no se tiene un marco que inste a tener mejores autoridades, ello como requisito a las postulaciones de los candidatos.
- Las causas vinculadas a la oferta académica, considera a: los escasos programas de formación diseñado específicamente para candidatos a alcaldes, la ineficientes programas de formación para los alcaldes antes del inicio de una gestión municipal, y el escaso acompañamiento para alcaldes antes y durante desde el gobierno nacional; a la fecha la oferta académica que se tiene en la temática es insuficiente, pero al mismo tiempo es muy básica y no contempla programas especializados con una malla curricular completa, por ejemplo no se tiene acompañamiento a estas autoridades durante el tiempo del programa, esto genera deserción en los poco programas existentes.
- Las causas vinculadas al perfil considera a insuficientes conocimientos base en gestión municipal para asumir una gestión municipal ,

ausencia de experiencia relevante para liderar una gestión municipal, bajo nivel de instrucción académica para asumir una gestión municipal; ya que como se sabe según, el Reporte N° 8, Serie ERM 2018, del JNE, sólo el 23% de los alcaldes cuenta con estudios universitarios, algo crítico considerando el nivel de responsabilidad y las funciones que se tiene en los gobiernos locales.



Figura N° 4

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia (2024)

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1. Desafío de innovación

Luego de haberse determinado las nueve causas del problema público que se viene abordando, se procedió con la jerarquización de las mismas, con la finalidad de determinar cuál de ellas tiene mayor impacto, en relación a cuatro dimensiones: 1) Nivel de impacto en el problema; 2) Posibilidad de modificación desde el sector público; 3) Intención de modificación de las entidades estatales; y, 4) Ámbito normativo de la organización desde la cual se pretende generar la intervención. A continuación, se muestra la tabla de priorización.

Tabla 5

Priorización del problema

CAUSAS	DIMENSIÓN 01: NIVEL DE IMPACTO EN EL PROBLEMA	DIMENSIÓN 02: POSIBILIDAD DE MODIFICACIÓN DESDE EL SECTOR PÚBLICO	DIMENSIÓN 03: INTENCIÓN DE MODIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES ESTATALES	DIMENSIÓN 04: SE ENCUENTRA EN EL ÁMBITO NORMATIVO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE EL CUAL SE PRETENDE GENERAR LA INTERVENCIÓN	TOTAL
Diversidad de perfiles académicos de los alcaldes electos	3	0	0	0	3
Insuficientes requisitos para ser candidato apto a la alcaldía municipal y distrital	2	1	0	0	3
Inexistencia de un perfil de competencias y capacidades de los alcaldes provinciales y distritales en el Perú	1	2	0	0	3
Ausencia de un marco normativo que regula las acciones de capacitación para los Alcaldes	3	2	0	0	5
Bajo nivel de instrucción académica para asumir una gestión municipal	3	2	1	2	8
Escaso acompañamiento y fortalecimiento de capacidades para los alcaldes desde el gobierno	3	2	1	1	7
Escasos programas de formación diseñados específicamente para candidatos a alcaldes	2	2	1	2	7
Insuficientes conocimientos y habilidades básicas para asumir una nueva gestión municipal	3	2	1	3	9
Ausencia de experiencia relevante para liderar una gestión municipal	3	0	0	0	3

Nota: Elaboración propia (2024)

Como resultado de la jerarquización, se obtuvo que la causa “Insuficiente conocimientos y habilidades básicas para asumir una nueva gestión municipal” es la que obtuvo el mayor puntaje (9 puntos), por lo tanto, es la principal causa que se plantea en el nuevo problema reformulado.

Desafío de innovación:

¿Cómo podemos elevar el nivel de conocimientos y habilidades básicas de los alcaldes(as) proclamados para el buen inicio de una nueva gestión municipal?

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

En esta sección se describen las experiencias que se trabajaron anteriormente en diferentes países y también en Perú con el mismo o similar desafío de innovación del presente proyecto:

3.2.1. Experiencia 01 - Colombia: Curso de inducción a altos funcionarios - alcaldes

En el caso de Colombia, la Escuela Superior de Administración Pública ha desarrollado un programa de inducción dirigido a todos los alcaldes electos para impartir la inducción al servicio público a los alcaldes; además, de proveer herramientas y acompañamiento técnico para una buena toma de decisiones para la gobernanza local. Este mecanismo de empoderamiento a las autoridades políticas se viene realizando desde 1996 hasta la fecha. A continuación, se detalla esta experiencia internacional:

Tabla 6*Elementos de análisis de la experiencia de Colombia*

Nombre de la experiencia	Curso de inducción a altos funcionarios - alcaldes
Objetivo general	<p>El objetivo primordial del curso de inducción para altos funcionarios es estructurar e impartir la capacitación en el servicio público a los alcaldes. Este curso se enfoca en la actualización continua de los contenidos temáticos y las estrategias de formación e inducción, considerando los progresos en la Administración Pública. Asimismo, pretende fomentar las mejores prácticas de los gobiernos salientes al integrar a alcaldes exitosos en el cuerpo docente.</p> <p>Por otro lado, este curso de inducción ha sido diseñado considerando la homogeneidad de problemas de escala distintas, acorde a la tipología de Municipalidades.</p> <p>Una pregunta guía del presente curso es: ¿Cómo hacer más fácil el trabajo de los alcaldes?</p>
Alcance	Nacional
Público Objetivo	Alcaldes electos a nivel nacional
Periodo de la implementación/duración	<p>Modalidad asíncrona: 1 mes</p> <p>Modalidad presencial: 3 días - Enfoque aplicada - Recuperar el saber social</p>
Entidades encargadas	Institución Pública Escuela Superior de Administración Pública - ESAP COLOMBIA
Aspectos que aborda el desafío de innovación	<p>Integral: Curso de inducción virtual y presencial) + Expertos en asesoría para gestión del riesgo</p> <p>Instrumentos: 1) Centro Nacional de Consulta Gubernamental - Consultas contractuales 2) Sistema integral de información para una buena toma de decisiones gubernamentales</p>
Principales resultados	La sesión presencial contó con la participación de más de 1102 alcaldes que fueron capacitados acorde a la tipología de la Municipalidad.

Nota: Elaboración propia, 2022. Tomado de la Web de la ESAP - Colombia, 2022.

Las ventajas de la presente experiencia que se recogen en el prototipo de innovación son: El modelo educativo del programa de inducción, ya que este programa se enfoca en un aprendizaje basado en problemas, en proyectos/casos acordes al nivel de competencia de las Municipalidades. Por otro lado, el enfoque de recuperar el saber social nos permite aprovechar las experiencias de los alcaldes salientes para que sean ellos los docentes de los alcaldes entrantes. Asimismo, otro aspecto que se recoge es la plataforma educativa a través de la cual se puede acceder al curso de inducción de forma asíncrona. Un elemento que recogemos de esta experiencia es el desarrollo de una sesión presencial donde todos los alcaldes electos pueden conocerse entre ellos; además, de ampliar su networking con altos funcionarios del Estado. Finalmente, mencionar que este modelo destaca el rol que tienen los gobiernos locales en cuanto a la implementación de las políticas nacionales, de ahí que fortalece el rol que ellos cumplen en territorio desarrollando el mismo (Quiroz, 2022).

3.2.2. Experiencia 02 - Argentina: Capacitación ejecutiva para alcaldes Latinoamericanos

Este proyecto consistió en el desarrollo una capacitación ejecutiva para alcaldes latinoamericanos organizado por la Cooperación Andina de Fomento (CAF). Este evento, realizado en Argentina, estuvo orientado a fortalecer la gestión local y la integración de nuevas prácticas de gerencia pública. Contó con la participación de autoridades locales de los países de Argentina, Bolivia, Chile, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Tabla 7

Elementos de análisis de la experiencia argentina

Nombre de la experiencia	Capacitación ejecutiva para alcaldes latinoamericanos
Objetivo general	El objetivo principal del objetivo es desarrollar las competencias y destrezas de los alcaldes de la región en gerencia política y gestión pública, con el propósito de reforzar la gobernabilidad y aumentar las capacidades de los gobiernos locales.

Alcance	Latinoamérica
Público Objetivo	Alcaldes
Periodo de la implementación/duración	Modalidad asíncrona: Curso a distancia Modalidad presencial: Cinco jornadas académicas donde se mezclan cursos teóricos, casos prácticos y visitas técnicas a diversos municipios argentinos. Esto permitirá conocer e intercambiar experiencias de la gestión y gerencia pública local.
Entidades encargadas	Organización sin fines de Lucro CAF - Banco de desarrollo de América Latina
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Integral:
Principales resultados	Sensibilización sobre los conocimientos base del alcalde Analizar experiencias exitosas de Municipales en Argentina

Nota: Elaboración propia, 2022. Tomado de la Web de CAF, 2022, <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/07/capacitacion-ejecutiva-para-alcaldes-latinoamericanos/>

Las fortalezas y ventajas de la presente experiencia que se recogen en el prototipo de innovación son: La realización de casos prácticos y visitas técnicas a cuatro municipios argentinos para conocer e intercambiar experiencias de la gestión y gerencia pública local. Consideramos que este tipo de experiencias permiten poder observar en el campo de acción las mejores prácticas en gestión local. Otra fortaleza a destacar es que el taller está focalizado en temas de descentralización, transparencia, gobierno abierto y participación ciudadana, ellos procuran brindar al participante herramientas para generar mayor desarrollo en los gobiernos subnacionales. Las limitaciones que presenta esta experiencia es que no se recogen en el prototipo de innovación: La limitada participación de alcaldes de toda Latinoamérica.

3.2.3. Experiencia 03 - Paraguay: "Entrenamiento para líderes y autoridades municipales"

Este proyecto formativo organizado por la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Feliciano Martínez de Paraguay organizó un programa virtual de 04 meses para capacitar a aspirantes a concejales o intendentes para otorgar herramientas académicas y políticas para el desarrollo democrático y desarrollo local desde nivel municipal.

Tabla 8

Elementos de análisis de la experiencia Paraguay

Nombre de la experiencia	"Entrenamiento para líderes y autoridades municipales" - Paraguay
Objetivo general	<i>Dotar de herramientas políticas y académicas a los partidos políticos y candidatos interesados en promover el desarrollo democrático y la probidad a nivel municipal.</i>
Alcance	<i>Local</i>
Público Objetivo	<i>Aspirantes a ser concejales de sus ciudades (Dentro de Paraguay)</i>
Periodo de la implementación	<i>Virtual 04 meses - módulos de un mes de duración cada uno</i>
Entidades encargadas	<i>Organización sin fines de Lucro - Fundación Política Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Feliciano Martínez de Paraguay</i>
Aspectos que aborda el desafío de innovación	<i>Integral: Temas estratégicos como: Estructura y funcionamiento del gobierno municipal; Planificación y proyectos municipales; comunicación institucional; agenda municipal desde el centro político humanista.</i>
Principales resultados	<i>La sesión virtual contó con la participación de 100 aspirantes a postulantes, entrenados para potenciar sus capacidades junto con la vocación de servicio y liderazgo.</i>

Nota: Elaboración propia, 2024, Tomado de la web de la Fundación Konrad Adenauer, 2021.

Las fortalezas y ventajas de la presente experiencia que se recogen en el prototipo de innovación es la modalidad virtual que emplearon, ya que se ha visto que gracias a estos mecanismos se puede tener un mayor alcance a nivel de participantes. Además, de dar la flexibilidad al estudiante de cursos en sus momentos libres. Otra fortaleza resaltante es que se utiliza una metodología teórica práctica y se apoya en la voluntad que tienen las autoridades y candidatos de vocación de servicio, además, sus módulos están enfocados en las habilidades blandas y comunicativas. Las limitaciones que presenta esta experiencia que se dirigen a un público objetivo más amplio es decir desde candidatos o aspirantes a cargos de elección popular.

3.2.4. Experiencia 04 - Perú: “Taller de inducción para los alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal”

La Secretaría de Descentralización organizó un programa formativo denominado “Taller de inducción para los alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal”, el cual estuvo dirigido a los alcaldes municipales nuevos elegidos para el periodo 2019 - 2022, con el fin de proveer conocimientos de cómo debe ser una gestión eficiente de los servicios municipales y reflexiona sobre la importancia de llevarla a cabo con probidad.

Tabla 9

Elementos de análisis de la experiencia Perú

Nombre de la experiencia	Taller de inducción para los alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal
Objetivo general	Conocer y comprender cómo debe ser una gestión eficiente de los servicios municipales y reflexiona sobre la importancia de llevarla a cabo con probidad.
Alcance	Nacional Se desarrollaron encuentros en la capital de las 25 regiones del Perú
Público Objetivo	1874 alcaldes municipales nuevos elegidos para el periodo 2019 - 2022

Periodo de la implementación/du ración	Presencial 02 días
Entidades encargadas	Secretaría de descentralización y SERVIR
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Integral: Rol como alcalde, Organización municipal para servicios eficientes, Continuidad de los servicios municipales. Sistemas administrativos y competencias sectoriales.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica el rol que le corresponde como autoridad. - Conoce los tipos de competencias asignadas en los tres niveles de gobierno. - Comprende la importancia de la organización y la gestión de los servicios públicos. - Desarrolla y analiza la continuidad de los servicios municipales.

Nota: Elaboración propia, 2024, tomado de la web de la Secretaria de Descentralización, 2022.

Las fortalezas y ventajas de la presente experiencia están enfocadas al nivel de alcance que se tuvo, sobre todo por la presencia en regiones; además también se contó con una amplia participación de las autoridades en regiones y contó con ferias informativas de diversos sectores del gobierno central. Cabe resaltar que la participación de máximas autoridades tuvo un impacto significativo en términos de liderazgo, respaldo institucional y comunicación efectiva en el taller realizado, esto contribuyo a un ambiente más motivador y se fomentó en tiempos cortos la comunicación entre las autoridades y las diversas entidades que participaron. Otra de las grandes fortalezas de este programa de inducción es que su ejecución fue determinada por la voluntad política que se dio desde el nivel ejecutivo; además debemos destacar que sentó un precedente de fortalecimiento en el inicio de gestión a nuevas autoridades electas. Las limitaciones que presenta esta experiencia es que el diseño del programa y la ejecución de la misma estuvo a cargo de dos instituciones distintas, lo cual generó algunos desfases en cuanto al taller y la parte logística.

- **Proceso de Conceptualización**

Después de conocer las experiencias internacionales y nacionales realizadas por actores estatales y privados y considerando siempre el desafío de innovación se

pasa a emplear la técnica de lluvia de ideas (Ver Anexo 03), dentro del proceso de conceptualización, priorización de ideas y la generación de posibles soluciones. En función a esta técnica se identificaron las siguientes ideas:

- Plataforma educativa virtual para alcaldes: “Netflix para autoridades”
- Programa de pasantías a municipalidades con experiencias exitosas
- Implementar el uso de las TIC en el proceso de aprendizaje
- Ludificar el proceso de enseñanza para los alcaldes
- Proceso de aprendizaje que cuente con sesiones sincrónicas y asincrónicas.
- Talleres diferenciados acorde al tipo de municipalidad

Luego se procede a agrupar estas ideas de determinados criterios:

Tabla 10

Agrupación de ideas para la definición del concepto de innovación

Criterio 1: Características de la plataforma de e-learning	Tener una plataforma de e-learning “alcalde con propósito” intuitiva y amigable
	Elaborar un diagnóstico de capacidades y competencias de los alcaldes antes de la acción de capacitación
	Programa por enfoque en competencias
	Sesiones de aprendizaje y casuística diferenciados de acuerdo al tipo de municipalidad (provincial y distrital) y realidad geográfica (sierra, costa y selva)
	Modalidad sincrónica y asincrónica
	Plana docente experta en temas de gestión pública y habilidades
	Transferencia de conocimientos entre alcaldes salientes y alcaldes entrantes
	Elaborar una guía denominada “Hoja de ruta para los 100 primeros días de gestión”
Criterio 2: Modelo educativo	Personalización del proceso de aprendizaje de la autoridad
	Estrategias de Micro-learning
	Estrategias de gamificación

Criterio 3: Recursos tecnológicos	Plataforma intuitiva y amigable
	Tener una comunidad virtual de alcaldes compartiendo experiencias
Criterio 4: Actividades complementarias	Encuentro Nacional de alcaldes
	Feria Interactiva de los Ministerios
	Premio o incentivos a los mejores alcaldes

Nota: Elaboración propia (2024)

Tabla 11

Priorización del grupo de ideas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Características innovadoras de la plataforma de e-learning	x	x	x	x		4
Modelos educativos	x			x	x	3
Recursos tecnológicos	x			x	x	3
Actividades complementarias	x			x		2

Nota: Elaboración propia (2024)

De este modo, la idea de características innovadoras del programa formativo resulta la ganadora del proceso de priorización por lo que en la siguiente etapa se pasará a desarrollar con más detalle.

3.3 Concepto final de la innovación

La propuesta de innovación final que se presenta a continuación se denomina: “Plataforma de e-learning: Escuela para alcaldes con propósito” esta es una herramienta virtual permitirá gestionar el proceso de aprendizaje dirigido a todos los alcaldes y alcaldesas provinciales y distritales del Perú. El objetivo es brindar las pautas principales - a nivel de conocimientos y habilidades base - para asumir la

administración de la entidad, resaltando las actividades que deberán tener en consideración durante sus primeros cien días de gestión. Además, de familiarizarlos con normativas vigentes relacionadas a las atribuciones y responsabilidades de los Gobiernos locales. Se propone que la presente innovación sea implementada por la Secretaría de Descentralización, con el respaldo de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

La presente innovación es del tipo de innovación de producto, toda vez que los usuarios alcaldes provinciales y distritales dispondrán de un aplicativo que les permitiría sustituir la forma tradicional de acceder a los programas de formación. Asimismo, es del tipo radical, toda vez que en el sector público no existe un producto como la Plataforma de e-learning que ofrece un programa formativo con enfoque en competencias, enfoque territorial; además, de emplear modelos educativos innovadores como el Micro-learning, aula invertida y gamificación. Finalmente corresponde a una innovación tecnológica, ya que se trata de una plataforma Moodle, que es una plataforma de código abierto diseñada para crear y gestionar cursos en línea. Además, permite a los usuarios crear comunidades virtuales de aprendizaje, donde los profesores pueden impartir clases en línea, compartir material de estudio, asignar tareas, evaluar el progreso de los estudiantes y facilitar la comunicación entre estudiantes y profesores. Moodle también ofrece herramientas de interacción, como foros de discusión, chats y mensajería instantánea, que favorecen la participación y colaboración entre los usuarios.

Se ha decidido optar por este tipo de plataformas, puesto que permitirá personalizar las rutas de aprendizaje para los alcaldes y alcaldesas en relación al dominio que tuviesen sobre la gestión pública, el nivel de competencias desarrolladas y otras no, la tipología de las municipalidades, por el nivel de competencias entre Municipalidad Provinciales y Distritales; y, diferencias de casuística acorde a la realidad geográfica (sierra, costa y selva). Se considera que este elemento diferenciador es vital para el tipo de público objetivo al que se enfoca la presente propuesta de innovación, puesto que el perfil académico, técnico y político es diverso de los alcaldes y alcaldesas electos en el Perú. Además, sería la primera plataforma de e-learning diseñada exclusivamente para las autoridades políticas que ocupan el cargo de alcaldes, que a la vez conforme se vaya consolidando esta plataforma

serviría para capacitar a los candidatos(as) habilitados para participar en una contienda electoral y/o capacitar a los servidores públicos del nivel local.

Cabe precisar que la presente propuesta de innovación, responde a las necesidades expresadas de los alcaldes, quienes, además, han participado en el desarrollo del concepto de solución, dando sugerencias sobre el temario a abordar, horarios y dinámica. Por otro lado, también han participado diversos expertos y entidades responsables de la ejecución de dicho proyecto.

Tabla 12

Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Plataforma de e-learning “alcaldes con propósito”
¿En qué consiste la solución?	Es una plataforma virtual diseñado para los alcaldes y alcaldesas de todo el Perú con el objetivo de diseñar experiencias de aprendizaje personalizadas para cerrar brechas de conocimiento sobre gestión pública y municipal; además, de desarrollar habilidades base, como comunicación gubernamental, trabajo en equipo e integridad, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Además, de familiarizarlos con la normativa vigente para Gobiernos Locales.
¿Para quién es la solución?	Más de 1874 alcaldes y alcaldesas de todo el Perú

¿Para qué es la solución?	Cerrar brechas de conocimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> ● Dominio sobre los aspectos centrales de la gestión pública y gobernanza local. ● Acceder a las principales pautas para los 100 primeros días de gestión. ● Familiarizarlos sobre las normativas vigentes relacionadas a las atribuciones y responsabilidades de los Gobiernos locales. ● Desarrollar habilidades blandas base que todo alcalde requiere.
---------------------------	---

<p>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</p>	<p>Con el objetivo de proponer un proyecto de innovación más atractivo que el “Taller de Inducción para alcaldes(as)” se han hecho entrevistas y análisis pormenorizados de la propuesta inicial.</p> <p>Los elementos diferenciadores de esta plataforma son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de aprendizaje personalizado: Como se describió el taller de inducción para alcaldes fue un formato estandarizado para todos los alcaldes sin considerar perfil político, técnico y expertos. Debido a ello, esta plataforma ofrecerá la posibilidad de seleccionar módulos, cursos y talleres que considere necesario. Además, en base a su perfil, el sistema seleccionará mediante un proceso de automatización los cursos base que deberá cursar, teniendo en cuenta el tipo de municipalidad, ubicación geográfica, problemática frecuente y afines. ● Plataforma de e-learning: La plataforma de Moodle permite que una persona pueda conectarse y acceder a su contenido desde cualquier lugar y en los momentos libres que disponga la autoridad. En ese sentido pasar de un taller presencial a un formato virtual abre un mundo de posibilidades y ventajas. ● Encuentro presencial ● Modelo de aprendizaje: <p>Enfoque basado en competencias: Esta experiencia de aprendizaje reconoce que cada persona viene con habilidades innatas o adquiridas, conocimientos previos, actitudes y valores previos. Reconocer estos aspectos han permitido diseñar un programa formativo que se centre en la parte teórica sobre gestión pública y gobernanza local; además, de incorporar talleres para desarrollar habilidades blandas.</p> <p>Aprendizaje basado en proyectos: En este espacio los alcaldes (as), tendrán la oportunidad y responsabilidad de elaborar “Hoja de Ruta para los 100 primeros días de gestión Municipal” como autoridad electa, este primer proyecto/ producto sirve como piloto de los futuros que la autoridad deberá elaborar durante su periodo de gestión; al ser un trabajo teórico -práctico, la autoridad desarrollará competencias de análisis, planificación y enfoque por resultados en tiempos establecidos.</p>
<p>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</p>	<p>El alcalde debe tener disponibilidad de tiempo, compromiso y espacio para cursar esta experiencia de aprendizaje.</p>

<p>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</p>	<p>La secretaría de Descentralización tiene la responsabilidad de articularse con diversos aliados estratégicos como la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de SERVIR. Además, de la Escuela Nacional de Control (ENC) de Contraloría y los diversos Ministerios.</p> <p>Otro de los elementos importantes es convocar a las principales autoridades políticas como presidente de la República y ministros(as) de Estado. Contar con la presencia de figuras políticas permite dar realce a los eventos formativos.</p>
--	---

Nota: Elaboración propia (2024)

- **Proceso de testeo**

Con el objetivo de poder validar el presente proyecto de innovación, se ha decidido testear la plataforma de e-learning con diversos actores: alcaldes y alcaldesa, Directivos de la Secretaría de Descentralización; y, expertos en el desarrollo de programas formativos para funcionarios públicos, programas formativos virtuales y expertos en gestión municipal. A continuación, se detalla la relación de diversos actores que han sido entrevistados para testear el prototipo de innovación:

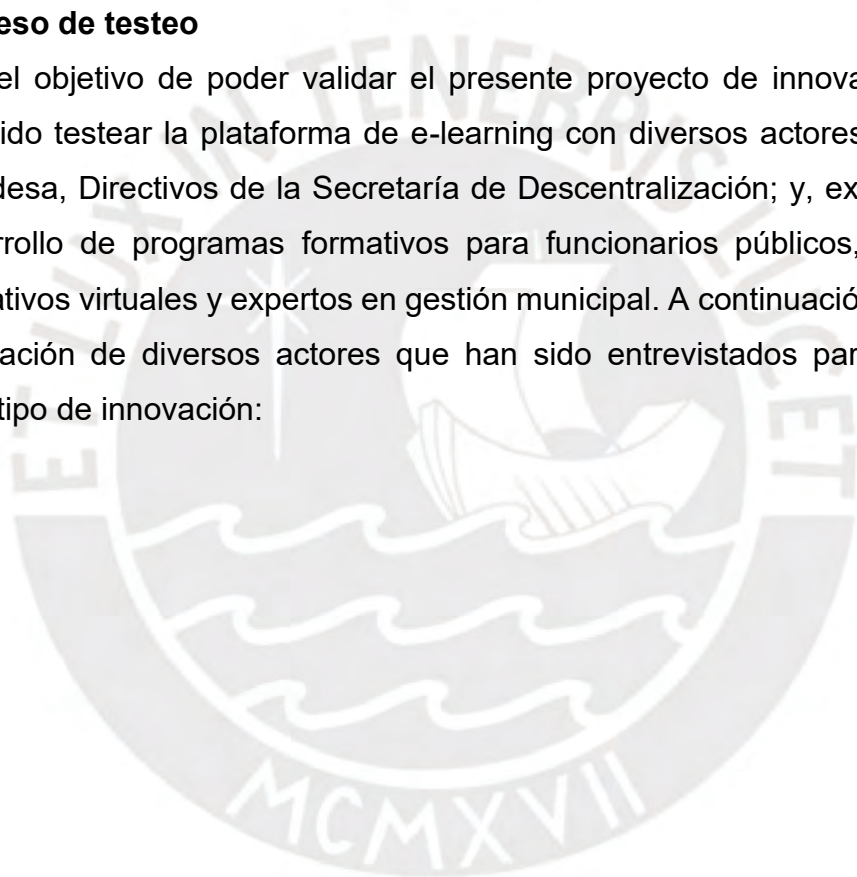


Tabla 13*Proceso de testeo - Actores entrevistados*

Actores	Nombre Completo	Institución	Cargo	Entrevistado
Beneficiario	Victoria Bustamante	Municipalidad Distrital de Tinyahuarco Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Pablo Valentin	Municipalidad Distrital de Simon Bolivar - Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Rudy Callupe	Municipalidad Provincial de Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Ramón Hereña	Municipalidad Provincial de Daniel Alcides Carrión - Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Yanneth Melendez	Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi - Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Julio Cajahuaman	Municipalidad Distrital de Yanacancha - Pasco	Alcalde	Si
Beneficiario	Albert Minaya Aldave	Municipalidad Distrital de Acas - Ancash	Alcalde	Si
Beneficiario	Juan Valverde Ayala	Municipalidad Distrital de Cajamarquilla - Ancash	Alcalde	Si
Beneficio	Julio Huamani Contreras	Municipalidad Distrital de Salsa- Ayacucho	Alcalde	Si
Beneficiario	Anibal Dueñas	Municipalidad Distrital de Surita - Cusco	Alcalde	Si
Beneficiario	Toribio Castro Cornejo	Municipalidad Provincial de Huancavelica	Alcalde	Si
Organizadores / Dueños del problema	Claudia Wong	Secretaria de descentralización	Directora	No
Organizadores / Dueños del problema	Miguel Baez	Escuela Nacional de Control	Director	Si
Organizadores/ Dueño del Problema	Cristian León	SERVIR	Gerente	Si
Experto en formación	Arturo Coral	Hero Startup Edtech	Fundador - Director	Si
Experto en programas para autoridades	Mirko Peraltilla	INICAM	Director académico de INICAM	Si
Experta en modelo por competencias	Nohemí Pulido	CLAD	Experta en desarrollo de competencias	Si

Nota: Elaboración propia, 2024

3.3.1. Alcaldes y alcaldesas

Uno de los actores claves a los que se han entrevistado son los alcaldes y alcaldesas, quienes han brindado información muy enriquecedora desde su rol como estudiante y beneficiarios directos de la plataforma e-learning. Para esta etapa se han entrevistado a once alcaldes:

- Rudy Callupe, alcalde Provincial de Pasco (2015-2018)
- Victoria Bustamante, alcaldesa Distrital de Tinyahuarco (2015-2018)
- Pablo Valentín, alcalde Distrital de Simón Bolívar (2019-2022)
- Ramón Hereña, alcalde Provincial de Daniel Alcides Carrión (2023-2026)
- Yanneth Meléndez, alcaldesa Distrital de Santa Ana de Tusi (2023-2026)
- Julio Cajahuaman, alcalde Distrital de Yanacancha (2023-2026)
- Alberth Minaya, alcalde Distrital de Acas (2023-2026)
- Juan Valverde, alcalde Distrital de Cajamarquilla (2023-2026)
- Julio Huamani, alcalde Distrital de Saisi (2023-2026)
- Aníbal Dueñas, alcalde Distrital de Surita (2023-2026)
- Toribio Castro, alcalde Provincial de Huancavelica (2023-2026)

Tabla 14

Proceso de testeo alcaldes(as)

Conceptos que gustaron	Aspectos de mejora / Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad de aprender, antes de asumir la gestión ● Hoja de Ruta para los 100 primeros días. ● Temario atractivo y completo ● Casuística acorde a su realidad ● Programa formativo que se adapta al tiempo disponible de los alcaldes electos. ● Permitirá mejorar el desempeño de los alcaldes(as) ● Crear redes y/o comunidades de aprendizaje con sus pares, a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reordenar los temas por prioridad ● Diseñar un plan piloto por regiones donde se ofrezca la posibilidad de la presencialidad. ● Incorporar cursos con enfoque de género ● Ofrecer cursos complementarios para el equipo directivo del alcalde ● Incluir Normativa vigente sobre GL ● Nombre de la plataforma más atractivo (Cabe precisar que el nombre inicial del prototipo fue “Escuela para alcaldes”) ● Articular con web como Consulta amigable /Geo Perú ● Tener flexibilidad de horarios

Nota: Elaboración propia (2023). Tomado de las entrevistas realizadas a los once alcaldes(as)

3.3.2. Instituciones públicas interesadas por resolver el problema público

Este grupo está conformado por instituciones públicas que han venido desarrollando diversas acciones para abordar el problema público “Insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes”. En relación a ello, la Secretaría de Descentralización ha sido una de las principales instituciones públicas con las que se ha testado la

presente propuesta de innovación, seguido de la Escuela Nacional de Control. Los 02 entrevistados fueron:

- Claudia Wong Palacios, directora de la Secretaría de Articulación Regional y Local de la Secretaría de Descentralización (2021)
- Miguel Marino Báez Vargas, director general de la Escuela Nacional de Control CGR (2020- a la fecha)
- Cristhian León, Gerente de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de SERVIR (2023 - a la fecha)

Los principales “insight” o hallazgos identificados son los siguientes:

Tabla 15

Proceso de testeo gobierno

Conceptos que gustaron	Aspectos de mejora / Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar la potencialidad de las plataformas de e-learning ● Promover el desarrollo de conocimientos y habilidades de los alcaldes. ● Posibilidad de trabajar articuladamente SD + SERVIR ● Temario atractivo ● Contar con una plataforma de e-learning que puede ser empleada para brindar programas formativos de forma constante a los alcaldes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar estrategias para reducir la tasa de deserción por parte de los alcaldes. ● Fusionar algunos temas ● Elaborar casuística diversa ● Considerar teoría - práctica - casuística acorde a la realidad geográfica ● Emplear la plataforma de e-learning para servidores públicos y candidatos a la Alcaldía.

Nota: Elaboración propia (2024)

3.3.3. Expertos

En este grupo se ha considerado a expertos en formación académica, formación académica basada en competencias y un experto en gobiernos locales - municipalidades, desde entidades no gubernamentales y privadas, quienes han tenido a bien aportar las nuevas técnicas sobre la formación a personas adultas. Así como factores de éxito para garantizar el uso de la plataforma e- Lear Ning. Para esta etapa se han entrevistado a tres expertos:

- Arturo Coral, Fundador-director Hero Startup
- Mirko Peraltilla, director Académico de INICAM
- Nohemi Pulido, Experta en desarrollo de competencias CLAD

Los principales “insight” o hallazgos identificados son los siguientes:

Tabla 16

Proceso de testeo expertos

Conceptos que gustaron	Aspectos de mejora / Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Programa diseñado exclusivamente para alcaldes. • Temario atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de aprendizaje basado en proyectos (En relación a este feedback se decidió implementar la “Hoja de Ruta para los 100 primeros días de gestión”) • Complejidad de desarrollar competencias (Inicialmente este programa formativo pretende desarrollar competencias en los alcaldes, pero debido a su complejidad se decidió brindar los conocimientos base y la reflexión sobre las habilidades necesarias para una gestión municipal efectiva). • Seguimiento constante a través de monitores para evitar deserción • Brindar horarios flexibles del cursado del programa formativo. • Ofrecer una experiencia formativa que sea un mix entre lo virtual y el formato presencial.

Nota: Elaboración propia (2023)

3.4 Prototipo final de innovación

- **Descripción del prototipo final**

La plataforma Learning Management System (LMS) denominado “alcaldes con propósito” es una herramienta que permitirá gestionar el proceso de aprendizaje dirigido a todos los alcaldes y alcaldesas provinciales y distritales del Perú. El objetivo es ofrecer una experiencia de aprendizaje personalizada para este público objetivo con el fin de cerrar brechas de conocimiento sobre gestión pública y gobernanza local; además, de desarrollar habilidades base, como comunicación gubernamental, trabajo en equipo e integridad, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Además, de familiarizarlos con la normativa vigente para Gobiernos Locales. Esta iniciativa estará a cargo de la Secretaría de Descentralización, adscrita a PCM, con el soporte tecnológico y pedagógico de la ENAP - SERVIR.

Esta acción de capacitación, a través de la plataforma de e-learning, tendrá una duración de 7 semanas, que iniciará posterior a la proclamación de resultados de los alcaldes electos dado por el Jurado Nacional de Elecciones (mediados de octubre) hasta la primera semana de diciembre. Se ha decidido que este periodo de tiempo es idóneo para desarrollar este tipo de experiencias de aprendizaje, ya que es cuando los alcaldes y alcaldesas disponen de tiempo para adquirir ciertos conocimientos y habilidades base, previo a la asunción de mando que es cuando la agenda gubernamental local suele mantenerlos absortos.

Los principales elementos de la plataforma de e-learning son los siguientes:

- **Modelo pedagógico:** Los enfoques de aprendizaje/educativos seleccionados para la siguiente plataforma educativa “alcaldes con propósito” son los siguientes:
 - a) Enfoque por competencias: Este enfoque permite que los alcaldes sobre la base de sus conocimientos previos desarrollen de mejor manera su capacidad resolutoria, para ello el programa selecciona determinados saberes complementarios y fortalece sobre los mismos. De esta manera, los alcaldes(as) con habilidades y competencias fortalecidas podrán gestionar de manera óptima los recursos, bienes y servicios logrando generar valor público para los ciudadanos.
 - b) Modelo de andragogía: Esta experiencia formativa apuesta por implementar mejores técnicas de enseñanza y aprendizaje para este *target* con el fin de desarrollar sus capacidades y competencias; además, de entender la utilidad e impacto en su modelo de gestión. Este modelo cobra especial relevancia dado que según INFOGOB 2018, el promedio de edad de los alcaldes es de 42 años.
 - c) Enfoque territorial: Este enfoque permitirá que los alcaldes, en

primera instancia reconozcan y entiendan el territorio en el cual se desenvuelven; sobre esa base considerando las diversas necesidades de poblaciones distintas (Acentuadas en Costa, Sierra y Selva) la plataforma brindará conocimientos para que los alcaldes y alcaldesas puedan construir mejores estrategias de gestión territorial como gobierno local y de manera articulada con el resto de actores vinculantes, para garantizar una mejor prestación de bienes y servicios dentro de las provincias/distritos a los que pertenecen.

- d) El aprendizaje basado en problemas: Este modelo de aprendizaje, parte desde el problema como punto de partida sobre el cual se va a construir un proceso de reflexión, luego la investigación y las alternativas de solución; este proceso permite la familiarización de la causa - problema y al mismo tiempo se desarrolla la solución, adquiriendo conocimientos teóricos - prácticos. En ese sentido, esto les permitirá adquirir autoaprendizajes desde la contextualización, desenvolvimiento y solución de problemas, siendo ellos mismos los ejecutores de todo el proceso; adicionalmente permite que desarrollen habilidades de trabajo en equipo y habilidades blandas.
- e) El aprendizaje basado en proyectos/ productos: Este modelo contempla una serie de tareas y procedimientos pre establecidos que en su conjunto permitirán lograr un producto, para ello que compromete al estudiante en todo el proceso de elaboración, espacio en el cual el alumno trabaja de manera autónoma bajo soporte de los monitores ello con la finalidad de que se siga la ruta pre establecida. En este espacio los alcaldes (as), tendrán la oportunidad y responsabilidad de elaborar “Hoja de Ruta para los 100 primeros días de gestión Municipal” como autoridad electa, este primer proyecto/ producto sirve como piloto de los futuros que la autoridad deberá elaborar durante su periodo de gestión; al ser un trabajo teórico -práctico, la autoridad

desarrollará competencias de análisis, planificación y enfoque por resultados en tiempos establecidos.

- **Modalidad de aprendizaje:** Con el objetivo de diseñar una acción de capacitación atractiva para los alcaldes y alcaldesas es necesario que las sesiones de aprendizaje empleen modalidades innovadoras como los siguientes:

a) Flipper Learning o aula invertida: Esta metodología promueve el un modelo de aprendizaje dinámico dentro y fuera de la sesión de clase, para ello asigna a los alumnos una serie recursos didácticos, que comprenden lecturas y las presentaciones de las clases, de esta forma los alumnos tienen al alcance material que podrán revisar durante la clase o fuera de la misma. Para la presente acción de capacitación se ha decidido que, de lunes a viernes, todos los alcaldes matriculados, podrán revisar el material de cada sesión con el fin de llegar con conocimientos base que pueden ser reforzados o ampliados durante la sesión sincrónica que tendrá una duración de 2 horas a cargo de un experto en la materia.

b) Micro - Learning: Considerando que la principal herramienta será la plataforma virtual Moodle es necesario que los diversos contenidos educativos sean fragmentados, para facilitar la adquisición de competencias. Esta forma de aprendizaje en pequeñas composiciones de manera secuencial permite en adelante que al unirse se adquiera el conocimiento completo como un todo y profundo por los fragmentos iniciales. De esta manera, se ha decidido que los recursos audiovisuales tendrán una duración entre 5 a 8 minutos; además, de complementarse con lecturas cortas o casos prácticos.

- **Tipo de sesiones de aprendizaje:** Existirán dos tipos de sesiones de aprendizaje: Sesiones síncronas y sesiones sincrónicas.

- a) Sesiones asincrónicas (7 semanas): Durante este periodo se empleará la plataforma virtual MOODLE para acceder a los cursos virtuales agrupados por ejes temáticos: 1) Diagnóstico Situacional de la Municipalidad 2) Organización Municipal 3) Competencias Municipales 4) Gestión Municipal y Desarrollo territorial 5) Continuidad de los servicios municipales. 6) Participación ciudadana, control y transparencia. Se espera que la plataforma virtual sea un espacio lúdico, flexible e intuitivo con el fin de que la revisión de los aspectos teóricos no resulte engorrosos o poco comprensibles, sino sea un espacio entretenido y de contenidos atractivos para los participantes.
- b) Sesiones sincrónicas (3 días): La sesión presencial tendrá una duración de 03 días y reunirá a todos los alcaldes y alcaldesas del Perú, en un centro de convenciones en Lima. Durante el desarrollo del evento este contará con exposiciones magistrales y talleres temáticos acorde al tipo de municipalidad y realidad geográfica. La metodología de enseñanza para esta sesión consistirá en plantear desafíos organizacionales que permitan que la autoridad ponga en práctica los conocimientos adquiridos en la plataforma virtual. Además, se diseñarán casos donde nos permita realizar una evaluación sobre las competencias mínimas que debe tener un alcalde. En base a esos resultados, se les ofrecerá la posibilidad de acceder a talleres prácticos que desarrollen competencias como: comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de problemas, integridad pública y afines. A nivel de productos, antes de la sesión presencial se solicitará que las autoridades realicen un diagnóstico situacional de la municipalidad, para desarrollar durante el evento la agenda municipal de su gestión para los próximos 4 años. Finalmente, para los alcaldes que hayan mostrado compromiso y una participación activa podrán acceder a una pasantía o visitar técnicas para conocer experiencias exitosas en gobiernos

locales. Asimismo, se creará una comunidad virtual integrada por alcaldes donde podrán resolver dudas y otorgar cierto acompañamiento que requieran.

La razón por la cual se escoge Lima para las sesiones sincrónicas, están vinculadas a la capacidad en infraestructura y operativa con que se cuenta en una ciudad como la capital del país, a esto le sumamos que todas las regiones tienen acceso a la ciudad; además realizar un taller en esta ciudad puede abrir oportunidades de colaboración y generar conexiones que pueden ser beneficiosas para futuros proyectos. También se resalta que genera mayor enriquecimiento académico/ cultural al mismo tiempo que se logra mayor visibilidad y proyección de la actividad.

- **Temario:** Para la propuesta de innovación se ha considerado un temario basado en las múltiples entrevistas realizadas a expertos, y la revisión bibliográfica; por ello previamente, se ha podido identificar una estructura que permita abordar dos aspectos importantes: conocimientos y competencias de las autoridades provinciales y distritales, luego se ha distribuido en 13 temas, que permitirán brindar a los participantes información y herramientas para que estos a su vez desarrollen conocimientos competencias necesarias para tener un buen inicio de gestión municipal, lo cual se traduce en continuidad de servicios que benefician al ciudadano del municipio al cual pertenecen, conforme se observa en el gráfico inferior:

Tabla 17

Estructura del temario

Temario	¿Por qué es relevante?
1.- Transferencia Efectiva	Permite dotar de los conocimientos necesarios para garantizar un proceso de transferencia efectiva entre la autoridad saliente y la autoridad entrante. .
2.- Estructura y funcionamiento del Estado	Permite conocer el funcionamiento del aparato estatal y las competencias de las Municipalidades distritales y provinciales. Además, de familiarizarlos con el marco legal según la LOM.

3.- Contrataciones del Estado	Permite familiarizarlos con el proceso de adquisiciones del Estado. Con el fin de que puedan aplicar asertivamente la Ley de Contrataciones del Estado, identificando claramente los principales cuellos de botella.
4.- Gestión del presupuesto público	Permite conocer la programación, asignación y ejecución de los recursos financieros estatales dentro de cada año fiscal.
5.- Planeamiento estratégico	Permite que la autoridad conozca la utilidad de los instrumentos de gestión y cómo estos se encuentran alineados a las políticas nacionales, al mismo tiempo también conocerá la utilidad de los instrumentos en la medición de resultados a alcanzar.
6.- Gestión de los servicios públicos Municipales	Permite que la autoridad local conozca la relevancia de la prestación de servicios para el ciudadano y al mismo tiempo muestra herramientas para una gestión más eficiente.
7.- Rendición de cuentas	Permite a los alcaldes conocer el proceso de rendición de cuentas y de esta forma mostrar una gestión transparente, de cara a un mejor contacto con la ciudadanía.
8.- Gestión del desarrollo local	Permite a la autoridad abordar estrategias de desarrollo local y regional, la planificación urbana, la promoción del empleo, la participación ciudadana (Identificar necesidades ciudadanas, para priorizar, canalizar y resolver las necesidades) y la gestión de proyectos de desarrollo.
9.- Taller de comunicación política	Permite que la autoridad desarrolle habilidades y conozca herramientas de comunicación más efectiva y asertiva con múltiples actores dentro y fuera del territorio.
10.- Autoconocimiento	Permite a la autoridad, hacer un ejercicio de introspección donde la persona como ser primero se reconoce y luego se relaciona de manera más positiva con el resto de personas de su entorno.
11.- Trabajo en equipo	Permite a la autoridad adquirir herramientas para conocer y mejorar las ventajas del trabajo en equipo, y como el adecuado manejo generaría mejor rendimiento en los trabajadores.
12.- Gobernanza	Permite a la autoridad acceder a una serie de herramientas para articularse con diversos sectores e instituciones y que de forma conjunta puedan desarrollar diversas iniciativas que promuevan el desarrollo.
13.- Inversión	Permite a la autoridad conocer sobre las inversiones públicas que la entidad tiene, y les brinda herramientas para una buena gestión.
14. Ética	Permite formar a la autoridad en valores éticos y responsabilidad, para que puedan desempeñar sus funciones de manera íntegra y ética, y así contribuir al bienestar de la sociedad.
15. Prevención de Conflicto de Intereses	Permite a la autoridad obtener conocimientos y herramientas necesarias para identificar, prevenir y gestionar situaciones en las que puedan surgir conflictos de intereses

Nota: Elaboración propia (2024)

- **Duración:** Respecto a esta característica, el programa tendrá una duración de 7 semanas (Octubre, 2022- Diciembre, 2022), la misma que está dividida en 02 modalidades: la Modalidad virtual (6 semanas) y Modalidad presencial (1 semana), con respecto a ello, se ha podido estructurar las actividades de tal manera que le permitan al alumno desarrollar el curso de manera organizada; es así que para cada semana se tiene asignado entre dos y tres cursos dependiendo de la complejidad de los mismos, así también se ha considerado que durante la última semana (1ra semana de diciembre) se pueda tener el encuentro de inducción para alcaldes, el mismo que tiene la finalidad de integrar a los participantes de la “Alcaldes con propósito”, conforme se observa en el gráfico inferior:

Tabla 18

Estructura de semana y temario

Nº	Actividades	Semana 01	Semana 02	Semana 03	Semana 04	Semana 05	Semana 06	Semana 07
		3º Sem Oct	4º Sem Oct	1º Sem Nov.	2º Sem Nov.	3º Sem Nov.	4º Sem Nov.	1º Sem Dic.
1	Evaluación de entrada	X						
2	Estructura y funcionamiento del Estado	X						
3	Planeamiento estratégico	X						
4	Transferencia Efectiva		X					
5	Gestión de los servicios públicos municipales		X					
6	Gestión de desarrollo local			X				
7	Rendición de cuentas			X				
8	Gobernanza				X			
9	Prevención de conflictos de intereses				X			
10	Ética e integridad en la función pública				X			
11	Autoconocimiento					X		
12	Trabajo en equipo					X		
13	Taller de comunicación política					X		
14	Gestión del presupuesto público						X	
15	Contrataciones del Estado						X	
16	Inversión Pública						X	
17	Encuentro de Inducción para Alcaldes							X

Nota: Elaboración propia (2024)

- **Prototipo visual de la plataforma e-learning**

El siguiente prototipo visual de la plataforma de e-learning ha sido desarrollado en base a toda la información recogida, tanto a nivel teórico y entrevistas

realizadas a diversos actores que forman parte del problema público. El prototipo de la plataforma e-learning ha sido diseñado a nivel de producto mínimo viable (MVP); es decir, una web con los aspectos básicos y elementales de los servicios que ofrece la propuesta de solución. Para revisar el prototipo con mayor detalle, se invita ingresar al siguiente link: <https://kmandujano8.wixsite.com/escueladealcaldes>. El diseño de la plataforma de e-learning ha sido desarrollado de tal manera que resulta amigable e intuitiva para el usuario. En relación a ello, la vista central de la plataforma consta de 6 pestañas: Inicio, intranet, temario, sesiones, organización, evaluaciones. A continuación, se presentarán las pantallas centrales de cada una de estas pestañas:

1. Sección Inicio

Esta pantalla muestra la información sintetizada acerca del programa de formación dirigido a los alcaldes y alcaldesas. Aquí se podrá observar de forma general, el objetivo del programa, modalidad del dictado, temario, organizadores, etc., conforme se muestra en la Figura N.º 05:

Figura N.º 05

Prototipo visual - Sección inicio



Bienvenido/a a la plataforma de e-learning "Escuela para Alcaldes con propósito". A continuación, usted accederá al Programa de Inducción, diseñado exclusivamente para Alcaldes, que le permitirá adquirir los **conocimiento base sobre gestión municipal**; además, de desarrollar las **habilidades blandas** que toda autoridad necesita.



¡Que disfrutes de tu experiencia de aprendizaje!

Temas que veremos en el programa:

- Estructura y funcionamiento del Estado
- Rendición de cuentas: Transferencia efectiva y participación ciudadana.
- Prevención de conflictos de intereses
- Ética e Integridad en la función pública.
- Contrataciones del Estado
- Gestión del presupuesto público y planeamiento estratégico.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión de los servicios públicos
- Taller de comunicación política
- Autoconocimiento y Trabajo en equipo

Programa de Inducción

▫ Sesiones Virtuales

13 sesiones orientadas y personalizadas desde pantalla, durante cada una de las sesiones a lo largo. Durante que cada sesión, se tendrán clases orientadas, por el espacio de 1 hora, con un respeto en la materia para mostrar todas las cosas.

▫ Sesión Presencial

Un día de las 13 sesiones virtuales, se ha diseñado un Seminario Virtual de bienvenida y bienvenida, orientado desde participación las actividades virtuales del Gobierno Central, respecto a Gestión Municipal y Gestión del talento humano para contar con experiencia. ¡No te lo puedes perder!

▫ Hoja de ruta para los 100 primeros días

El principal propósito de este programa formativo es la hoja de ruta para los 100 primeros días de gestión, herramienta que te permitirá saber que hacer desde el primer día de gestión municipal. También incluye personalización para el desarrollo de esta herramienta.

Nota: Elaboración propia (2022)

2. Sección temario

En esta sección se encontrará la lista de los 13 temas a revisar durante todo el programa formativo, una breve descripción y el objetivo del mismo, conforme se muestra en la Figura N.º 06º.

Figura N° 06

Prototipo visual - Sección sesiones académicas





Semana 01

Estructura y funcionamiento del Estado

El objetivo de esta sesión es comprender la organización, competencias y funciones de los tres niveles de gobierno: Gobierno Central, Regional y Local. Además, de familiarizarnos con el marco legal, entre ellas la Ley Orgánica de Municipalidades.

[Ingrese a la sesión](#)

Semana 01

Transferencia Efectiva

¿Con muchas dudas sobre el proceso de transferencia que tienes que llevar a cabo? No te preocupes, a continuación entenderemos todas las etapas del proceso de transferencia y los tips para llevarlos adecuadamente.

[Ingrese a la sesión](#)



Semana 02

Contrataciones del Estado

Esta sesión tiene la finalidad de reforzar los conocimientos del Alcalde sobre la contratación estatal, brindándole los conceptos fundamentales a fin que sea capaz de aplicar asertivamente la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento en el procedimiento de contratación de bienes, servicios u obras, en las Municipalidades

[Ingrese a la sesión](#)

Semana 02

Gestión del presupuesto público

El objetivo de esta sesión es dar a conocer la dinámica del proceso presupuestario, analizando la importancia del presupuesto como instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población.

[Ingrese a la sesión](#)



Semana 03

Planeamiento Estratégico

El curso ofrece al estudiante las bases conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica y operativa para dar cumplimiento a la visión, misión y los valores organizacionales, así como los objetivos y políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa, económica, operativa y/o mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios mediante ejecución eficiente del gasto público

[Ingrese a la sesión](#)



Semana 04

Gestión de servicios públicos

El curso ofrece al estudiante las bases conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica y operativa para dar cumplimiento a la visión, misión y los valores organizacionales, así como los objetivos y políticas

[Ingrese a la sesión](#)

Semana 04

Rendición de cuentas

El objetivo de esta sesión es dar a conocer la dinámica del proceso presupuestario, analizando la importancia del presupuesto como instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población.

[Ingrese a la sesión](#)



Semana 05

Comunicación política

Se discutirán cuatro grandes temas: la influencia de los medios de comunicación en la política, los procesos de definición y redefinición de asuntos públicos como “problemas políticos” en la agenda mediática, la opinión pública y la comunicación gubernamental.

[Ingrese a la sesión](#)

Semana 05

Gestión de equipos

El objetivo de esta sesión es dar a conocer la dinámica del proceso presupuestario, analizando la importancia del presupuesto como instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población.

[Ingrese a la sesión](#)





Semana 06

Ética e integridad en la función pública

Se discutirán cuatro grandes temas: la influencia de los medios de comunicación en la política, los procesos de definición y redefinición de asuntos públicos como “problemas políticos” en la agenda mediática, la opinión pública y la comunicación gubernamental.

[Ingrese a la sesión](#)

Semana 06

Inversión Pública

Se orientará el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo de los gobiernos locales.

[Ingrese a la sesión](#)



Semana 06

Gobernanza

El objetivo de esta sesión es dar a conocer la dinámica de gobierno basada en la interrelación equilibrada del Estado, la sociedad civil y el mercado para lograr un desarrollo económico, social e institucional estable.

[Ingrese a la sesión](#)



Nota: Elaboración propia (2024)

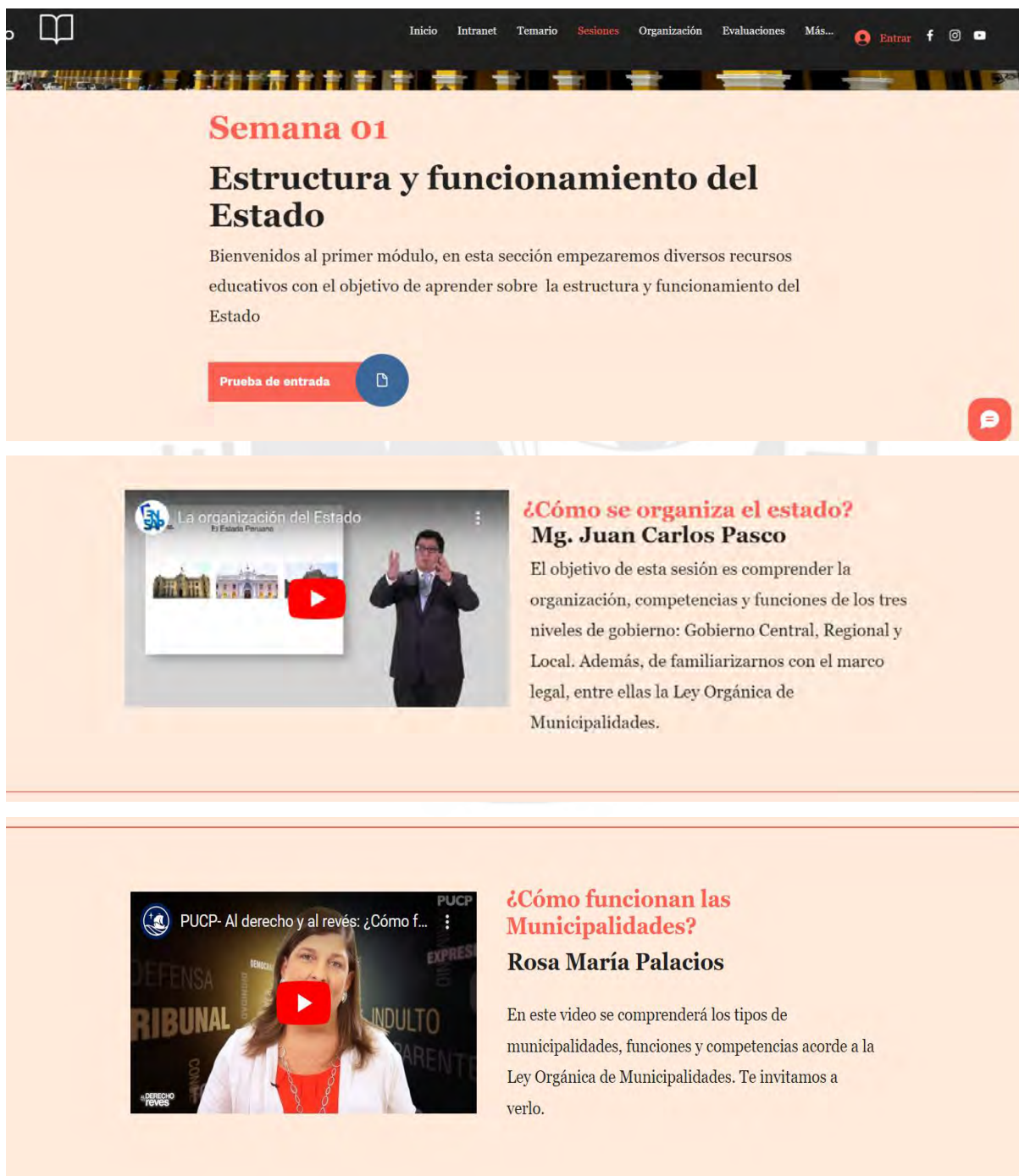
3. Sección Sesiones Académicas

Respecto a la sesión académica - Estructura y funcionamiento del Estado, se observa que una vez adentrados en la pestaña que corresponde, encontraremos un pequeño test de entrada, un video de bienvenida al curso, una serie de microcápsulas de aprendizaje. En la parte inferior se mostrará

una serie de recursos disponibles, tales como: Normativa Legal, Casos prácticos, Recursos educativos, Preguntas frecuentes y datos de la sesión sincrónica. Por último, y no menos importante, se encuentra el apartado “Pasos para desarrollar la Hoja de Ruta para los 100 primeros días”. Se considera que cada uno de estos recursos permitirá al estudiante llevar con éxito el curso.

Figura N° 07

Prototipo visual - Sesión Académica 1



The image shows a screenshot of a web interface for a course. At the top, there is a navigation bar with links: Inicio, Intranet, Temario, Sesiones, Organización, Evaluaciones, Más..., and Entrar. Below the navigation bar, the main content area is titled "Semana 01" and "Estructura y funcionamiento del Estado". A welcome message reads: "Bienvenidos al primer módulo, en esta sección empezaremos diversos recursos educativos con el objetivo de aprender sobre la estructura y funcionamiento del Estado". Below this, there is a red button labeled "Prueba de entrada" and a blue circular icon with a document symbol. The interface is divided into two main sections, each featuring a video thumbnail and a description. The first section is titled "¿Cómo se organiza el estado?" by Mg. Juan Carlos Pasco. The video thumbnail shows a man in a suit standing next to a screen displaying "La organización del Estado". The description states: "El objetivo de esta sesión es comprender la organización, competencias y funciones de los tres niveles de gobierno: Gobierno Central, Regional y Local. Además, de familiarizarnos con el marco legal, entre ellas la Ley Orgánica de Municipalidades." The second section is titled "¿Cómo funcionan las Municipalidades?" by Rosa María Palacios. The video thumbnail shows a woman in a white jacket. The description states: "En este video se comprenderá los tipos de municipalidades, funciones y competencias acorde a la Ley Orgánica de Municipalidades. Te invitamos a verlo."



Proyecto: Hoja de ruta para los 100 primeros días

- 01** Pasos a tener en cuenta durante la primer sesión de Consejo
- 02** ¿Qué aspecto tomar en cuenta para la elección del equipo de confianza?

- 03** ¿Cómo hago para garantizar la continuidad de los servicios de serenazgo y limpieza pública desde el 01 de enero?
- 04** Haz clic para editar este título y agregar tu texto personalizado. Es fácil.

Nota: Elaboración propia (2022)

De forma general se puede afirmar que el concepto de solución final permitirá ampliar el propósito incrementar los conocimientos base y habilidades con ello se resolverá el desafío de innovación. Esto debido a que se ha considerado un modelo pedagógico innovador que ha integrado diversas tendencias del sector educación como el: Micro-learning, aula invertida, la personalización y afines. Todo ello centrado en un enfoque por competencias, un enfoque territorial. En ese sentido, el concepto de innovación final se presenta como una idea innovadora y disruptiva que revoluciona las formas tradicionales de capacitación a los funcionarios públicos, garantizando de esta forma que la experiencia de aprendizaje para los alcaldes y

alcaldesas sea fructífera; además, de contar con los conocimientos necesarios sobre gestión municipal y habilidades básicas para afrontar con éxito el inicio de una nueva gestión. Finalmente, contar con un programa de inducción para alcaldes y alcaldesas de alto impacto permitirá que exista una continuidad en los servicios públicos y ejecución presupuestal.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

El análisis de deseabilidad tiene por objetivo verificar la adherencia del usuario final que son los alcaldes y alcaldesas y otros actores relevantes, como la Secretaría de Descentralización, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP - SERVIR) y la Escuela Nacional de Control (ENC - Contraloría) en el uso e implementación del proyecto de innovación. La metodología empleada para evaluar la deseabilidad ha sido la aplicación de 17 entrevistas a los diversos actores claves y usuarios. A continuación, se analizará la adherencia de cada actor con respecto a la plataforma de e-learning:

- a) Alcaldes y alcaldesas:** Usuarios y/o beneficiarios directos que interactúan directa y constantemente con la Plataforma de e-learning. Con el objetivo de identificar su opinión con respecto a la plataforma se han realizado 11 entrevistas. Fruto del proceso de investigación y recojo de información, se ha podido validar que el total de entrevistados está interesado por utilizar la plataforma de e-learning.

Para identificar las expectativas en los alcaldes se aplicará la teoría de Stephen P. Anderson (2011) quien plantea un modelo jerárquico de expectativas, basado en seis necesidades, que va desde las expectativas más básicas hasta las más diferenciadoras. A continuación, se describe el modelo de Anderson y cada uno de los seis niveles:

Tabla N°19

Modelo jerárquico de expectativas de los alcaldes(as)

Nivel Funcional	Las expectativas más básicas de los alcaldes se centran en acceder a una plataforma que les permita aprender los conocimientos impartidos.
Nivel Confiable	Los alcaldes esperan acceder a un programa formativo actualizado, acceder a una plana docente con prestigio profesional y laboral; y, finalmente, estar al tanto de las actualizaciones del marco normativo para las Municipalidades.

Nivel Usable	Los alcaldes esperan acceder a un contenido académico de fácil uso y comprensión. Requieren que el material educativo sea de fácil comprensión - existe una preferencia por material audiovisual, más que lecturas densas.
Nivel conveniente	Se espera que el diseño web de la plataforma de e-learning sea responsivo e intuitivo; es decir, se adapte a los diversos formatos de acceso como laptop, celular, tabletas y afines.
Nivel adaptable	Se espera que la experiencia de aprendizaje de forma general (plataforma de e-learning, calidad docente, tipo de recursos académicos y afines) sea enriquecedora; además, de emplear metodologías de aprendizaje basado en proyectos.
Nivel significativo	Se espera que esta experiencia de aprendizaje permita empoderar a los alcaldes y alcaldesas, antes del inicio de una nueva gestión municipal dotándolos de conocimientos base; además, de reflexionar sobre las habilidades blandas necesarias que se requiere para el buen inicio de una gestión municipal.

Nota: Elaboración propia (2024)

Del modelo de Anderson, se puede concluir que las expectativas de los alcaldes se sitúan generalmente en el nivel más alto, el nivel significativo, ya que ellos y ellas esperan ser partes de un programa de formación efectivo y disruptivo, que les dote de todas las herramientas necesarias (a nivel de conocimientos y habilidades blandas) para garantizar el buen inicio de la gestión municipal.

A continuación, se presenta las principales apreciaciones de los alcaldes y alcaldesas con respecto al prototipo de innovación:

- ❖ Consideran que la plataforma es una propuesta innovadora, ya que se estaría empleando los recursos virtuales (dejando de lado los formatos tradicionales como lecturas densas); además, de aplicar estrategias de ludificación para un aprendizaje divertido.
- ❖ Mencionan que la propuesta formativa les resulta valiosa, ya que aprenderían los principales temas de gestión municipal, antes de asumir su gestión municipal. Siendo de todos los elementos la personificación de su ruta de aprendizaje, en base con su

ubicación geográfica, tamaño de la municipalidad, problemas frecuentes, entre otros.

- ❖ Señalan que los beneficios de acceder a esta plataforma son completos y útiles; ya que no sólo podrán adquirir conocimientos esenciales y básicos, sino podrán acceder a la normativa vigente y actualizada en materia de Gobiernos Locales, tener ejercicios prácticos que se adecuan a las necesidades de sus municipalidades, tener asesores y monitores que les ayuden en el desarrollo de la Hoja de Ruta para los 100 primeros días.
- ❖ Expresan que es de su agrado el material educativo aplicado, ya que emplear material audiovisual elaborado para cada sesión con expertos en la materia, les permitirá aprender de forma más amena. Por otro lado, tener pequeños exámenes al término de cada sesión les permitirá medir el nivel de comprensión de cada alumno; finalmente, también consideran que sería interesante premiar aquellos alumnos que culminen satisfactoriamente el programa y hayan obtenido notas altas de toda la clase.

Seguidamente, se presentan las apreciaciones de Pablo Valentín, alcalde del Distrito de Simón Bolívar; y, de Victoria Bustamante, alcaldesa del Distrito de Tinyahuarco - Pasco durante el periodo 2015 - 2018.

Figura N° 08

Apreciación del alcalde del Distrito de Simón Bolívar sobre la plataforma de e-learning



"Asumir la Gestión Municipal en el 2019, fue sumamente complicado, debido al desconocimiento de muchos aspectos de la gestión pública. Me hubiese gustado que exista una plataforma como esta, que me permita aprender a mi ritmo y antes de asumir el cargo. Además, de sentir que el Estado realmente se preocupa por tener mejores autoridades."

Pablo Valentín
Alcalde del Distrito de Simón Bolívar (2018-2022)

Nota: Información tomada de la entrevista realizada al alcalde Pablo Valentín el 05 de Julio de 2022

Figura N° 09

Apreciación de la alcaldesa del Distrito de Tinyahuarco sobre la plataforma de e-learning



Nota: Información tomada de la entrevista realizada a la alcaldesa Victoria Bustamante el 12 de Julio de 2022

A nivel de recomendación, les encantaría que el programa formativo, no sólo se desarrolle antes de asumir la gestión municipal, sino sea un programa constante de acompañamiento a lo largo de la gestión edil. Consideran que esto les permitiría mejorar su performance como alcalde y por ende responder a las expectativas de la ciudadanía y promover el anhelado desarrollo.

a) **Secretaría de Descentralización:** En relación a las entrevistas realizadas a diferentes funcionarios de la Secretaría de Descentralización se han mostrados interesados por desarrollar e implementar la plataforma de e-learning “alcaldes con propósito”, puesto que esta afin a su misión institucional. En ese sentido, dicha institución desea desarrollar iniciativas formativas que tengan un impacto positivo en el fortalecimiento de capacidades y competencias de los alcaldes. Las principales expectativas de esta institución son las siguientes:

- ❖ **Desarrollar una experiencia de aprendizaje significativa** para los alcaldes y alcaldesas de todo el Perú. Más aún si se considera

que esta institución, en el 2018, desarrolló el “Taller de inducción para alcaldes para el buen inicio de la gestión municipal”. Este proyecto ha dejado muchas lecciones aprendidas y aprendizajes previos. En relación a ello, consideran que la propuesta de innovación “Plataforma de e-learning” representa una propuesta novedosa que permite aprovechar las oportunidades y beneficios que representa la virtualidad entre ellas: Permitir que cada alumno se conecte desde diversas localidades de todo el Perú, sin tener que trasladarse a un lugar específico; diseñar un programa formativo que pueda ser cursado en los momentos libres que disponga la autoridad; diseñar un programa formativo acorde a las necesidades de cada Municipalidad. Finalmente, valoran mucho la “Hoja de Ruta para los 100 primeros días”, ya que será un trabajo que permitirá integrar los conocimientos y habilidades impartidas en el taller; además, de ser un instrumento de gestión sumamente necesario para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos.

❖ **Impulsar la articulación con diversos aliados estratégicos:**

Desde la SD, consideran que articular e involucrar a la ENAP-SERVIR (órgano rector en la gestión y formación de personas) será un gran aliado estratégico puesto que tiene en el experto en la formación de funcionarios públicos. Además de contar con recursos claves como la plataforma de e-learning, lo que implicaría reducir dichos costes al presupuesto final. Por otro lado, involucrar a otros actores como la Escuela Nacional de Control, CEPLAN, y otras ONG también permitiría sumar esfuerzos y diseñar un programa formativo que obtenga los resultados esperados. En ese sentido, en relación a la propuesta de innovación, valoran que existan otros actores públicos interesados, como la Escuela Nacional de Control, en materializar la plataforma de e-learning.

b) **Escuela Nacional de Control (ENC):** En base a la entrevista realizada a Miguel Baez, director de la Escuela Nacional de Control, esta institución se encuentra interesada por formar parte de este proyecto formativo, siempre en cuando la Secretaría de Descentralización sea la responsable de la organización. Cabe precisar que ellos están predispuestos a facilitar diversos recursos, tales como: ambientes y salas de grabaciones; staff de plana docente de la ENC y otros recursos que sean necesarios. Por otro lado, también esperan contribuir al posicionamiento positivo de la Escuela Nacional de Control y que los alcaldes consideren que la Contraloría General de la República, no sólo está para fiscalizarlos, sino también se encuentran preocupados por la formación de las autoridades locales.

Luego de haber realizado un análisis de adherencia de cada uno de los actores, se presenta el nivel de influencia y deseabilidad de cada uno de ellos. A continuación, se presenta una tabla resumen sobre el mismo.

Tabla 20

Nivel de deseabilidad por actores

Nº	Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
1	Alcaldes y alcaldesas	Alto	Alto
2	Secretaría de Descentralización	Alto	Alto
3	Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)	Alto	Medio
4	Escuela Nacional de Control (ENC)	Medio	Medio

Nota: Elaboración propia (2022)

De la siguiente tabla, se puede observar que los alcaldes y la Secretaría de Descentralización son los actores con mayor nivel de influencia y deseabilidad, ya que uno de ellos es el beneficiario directo (alcaldes) y la Secretaría de Descentralización serán los responsables directos de la implementación de esta plataforma. Por otro lado, tenemos a la ENAP y ENC que pasarían a ser aliados estratégicos en la implementación de este proyecto, puesto que, al carecer presupuestos públicos específicos para capacitar a este tipo de actores, se ven limitados en el accionar, a

pesar de ello han mostrado su interés por ser parte de la iniciativa, siempre en cuando sea la Secretaría de Descentralización la que lidere la ejecución de este proyecto.

4.2. Análisis de factibilidad

A fin de verificar la posibilidad de implementar efectivamente la “Plataforma de e-learning alcaldes con Propósito”, se analizó una serie de escenarios que podrían poner en riesgo y/o afectar la puesta en marcha del presente proyecto de innovación. A continuación, se hará el análisis con relación a los factores políticos, operacionales y normativos.

Con respecto a los factores políticos, se ha identificado algunos factores que pondrían en riesgo o afectarían la factibilidad del presente proyecto de innovación:

- **Voluntad política de gobierno:** Se sabe que la voluntad política es el factor determinante para garantizar la implementación de diversas iniciativas gubernamentales o no. Por ejemplo, en el 2018, la realización del “Taller de inducción para los alcaldes para el buen inicio de la Gestión Municipal”, fue posible debido a la voluntad política del Ex- presidente Martin Vizcarra Cornejo. Para el actual gobierno de Castillo, se ha visto cierto interés por abordar y fortalecer el proceso de descentralización, a tal punto que ha sido incluido en la Política General de Gobierno 2021 – 2026, como el quinto eje. Sin embargo, la voluntad política muchas veces se ve condicionada por las crisis políticas que pueden alterar la agenda institucional del gobierno. En relación a ello, se espera que - al margen de las diversas crisis - y por conmemorarse 20 años del inicio de la reforma de descentralización en el Perú, el gobierno actual, pueda destinar presupuestos que permitan materializar proyectos como la “Plataforma de e-learning”.
- **Voluntad institucional:** La voluntad institucional es otro elemento que puede determinar la implementación del presente proyecto. En relación a ello, se debe precisar que es la Secretaría de Descentralización, la institución pública responsable de abordar el problema público, necesita visibilizar dentro de la

agenda institucional - en sus diversos instrumentos de gestión PEI y POI- acciones y presupuestos que se destinen exclusivamente para el fortalecimiento de capacidades y competencias en los alcaldes y alcaldesas del Perú. Esta acción permitirá que año a año se pueda destinar presupuestos específicos con el objetivo de no depender de la voluntad política de turno, tanto a nivel de la Secretaría de Descentralización, la Presidencia del Consejo de ministros y/o la Presidencia de la República.

Con respecto a los factores operacionales, se presentan algunos factores operativos críticos que necesitan gestionarse de forma adecuada para garantizar una óptima prestación de servicios desde la plataforma de e-learning.

- **Expertos de la plana docente:** Luego de sendas entrevistas a alcaldes, expertos en diseños de programas formativos y expertos en gestión municipal, se ha llegado a la conclusión de que la calidad y expertos de la plana docente es determinante para generar una experiencia de aprendizaje significativa. En relación a ello, será necesario contar con una plana docente con la capacidad técnica, académica y experiencia suficiente tanto en gobierno central, como subnacional. Esto permitiría generar una experiencia de aprendizaje integral para los alcaldes, toda vez que se requiere que puedan entender la parte teórica normativa y las casuísticas según su jurisdicción. En relación a ello, se ha decidido contar dentro de la plana docente a expertos en gestión pública y ex- alcaldes con el objetivo de que exista una transferencia de conocimiento y experiencias entre pares.
- **Diseño de la casuística con enfoque territorial:** Tener casos prácticos que respondan a la realidad geográfica y tamaño de municipalidad, favorece la experiencia de aprendizaje de las autoridades locales. De igual manera debe existir una diferenciación a nivel de casuística entre las municipalidades provinciales y distritales, para ver la magnitud del alcance de las mismas y el accionar en territorio. Este elemento ha sido tomado en cuenta en el diseño del prototipo de innovación, por lo que se ha decidido que, en el formulario inicial de registro del alcalde o alcaldesa, permitirá aplicar filtros; y, por ende, personalizar la ruta de aprendizaje que se le dará a la autoridad.

- **Diseño de materiales educativos atractivos:** Uno de los grandes desafíos en la etapa del diseño de recursos educativos es generar contenido educativo atractivo y de fácil comprensión. Además, como se mencionó anteriormente, en las entrevistas a los alcaldes, existe una preferencia por material audiovisual o “videos cortos” que les permitan aprender de forma amena y práctica, más allá que mecanismos tradicionales como emplear pts. extensos, lecturas complejas y poca interacción. Conocer esta preferencia por parte de los alcaldes ha permitido que el prototipo de innovación responda a esta demanda, por lo que cada una de las sesiones de aprendizaje están diseñadas bajo la metodología de *Micro-learning* o micro aprendizaje; es decir, se comprime la información en pequeñas cápsulas digitales de aprendizaje que permite aprender de forma rápida y con buenos resultados.
- **Tasa de deserción:** Otro de los principales retos de ofrecer programas formativos de e-learning son las altas tasas de deserción. Para contrarrestar este desafío, se ha considerado que será indispensable contar con 38 monitores, que harán seguimiento constante a cada uno de los alcaldes y el progreso en su ruta de aprendizaje. Si bien implica una inversión considerable, es un recurso clave en el que se debe invertir para garantizar que culminen su ruta de aprendizaje y evitar una posible alta tasa de deserción.
- **Soporte tecnológico acorde a la demanda del programa:** Diseñar un LMS, considerando que la cantidad de alumnos en promedio podría ascender a 1500 usuarios es un gran desafío a nivel de desarrollo web. Además, es necesario que la web sea intuitiva, *responsivo* y que permita una rápida adaptación de los usuarios.

Con respecto a los factores normativos, se encuentran las siguientes barreras:

- **Deficiente marco normativo que regula la capacitación en autoridades:** El presente proyecto de innovación no tiene un marco normativo específico a la fecha que ampare la formación de nuevas autoridades locales electas. Debido a ello, será necesario que desde la Secretaría de Descentralización y/o la

Comisión de Descentralización del Congreso de la República se diseñan iniciativas normativas que regulen el desarrollo de capacidades y competencias en este tipo de actores.

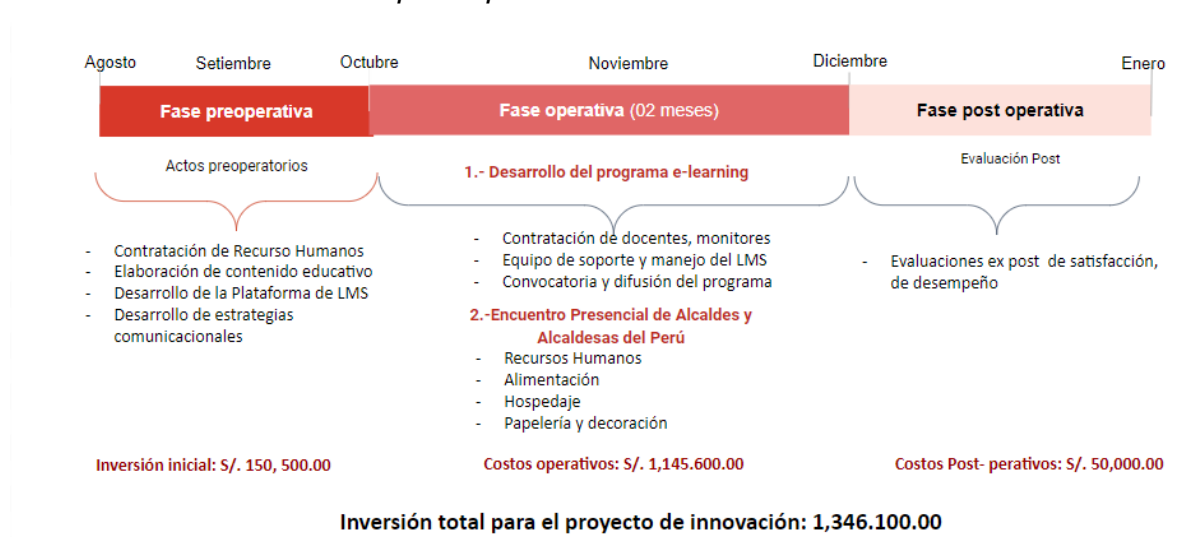
- **Generar la obligatoriedad de asistencia al programa de formación de los alcaldes y alcaldesas desde la Secretaría de Descentralización,** es una condición que debiera tenerse, esto con la finalidad de garantizar la inscripción, asistencia y culminación del programa y no tener deserción. Esta medida sería provisional en tanto se vaya desarrollando el marco normativo que regula el fortalecimiento de capacidades y competencias de los alcaldes de forma permanente.

4.3 Análisis de viabilidad

En esta sección se describe el costo y sostenibilidad del proyecto de innovación. Para ello, se han considerado tres momentos elementales: Fase preoperativa, fase operativa y la fase post operativa. Cabe precisar que la duración del proyecto tiene una duración de 5 meses y asciende a una inversión total de S/ 1,346,100.00 (Un millón trescientos cuarenta y seis mil con 00/100 soles). Para identificar el momento idóneo de inicio y término de esta acción de capacitación, se ha tomado en cuenta dos factores: 1) el calendario electoral de las Municipalidades; 2) Período de tiempo libre antes de asumir el mando. En relación a ello, se puede afirmar que la tercera semana de octubre hasta fines de diciembre, la autoridad electa dispone de tiempo para dedicar a su proceso de formación y desarrollo de capacidades.

Figura N° 10

Estructura de inversión del prototipo de innovación



Nota: Elaboración propia (2024)

Con respecto a las tres etapas estas son:

- **Etapas Preoperativa:** Esta etapa comprende dos meses, las cuales se desarrollarán durante agosto y septiembre, con el objetivo de que se cuente con todos los recursos necesarios para empezar el programa a mediados de octubre. Así mismo, la inversión inicial, que comprende esta etapa, asciende a S/ 150,500.00 (Ciento cincuenta mil soles) que comprenden los siguientes gastos: Gastos en Recursos Humanos (Contratación de un coordinador de proyectos, 2 coordinadores académicos; y, 2 asistentes de programas), Material Educativo (Creación de contenido, desarrollo de web, desarrollo de la plataforma y el plan de comunicaciones para dar a conocer el proyecto a los actores vinculados al programa, así como al público objetivo) y Docentes (Personal que se encargará en esta primera etapa en preparar las sesiones para las clases). A continuación, se presenta los costos de inversión inicial de manera detallada.

TABLA 21*Costos de inversión inicial de la plataforma de e-learning*

Inversión inicial					
Recursos Humanos	Can tida d	Unidad	Importe unitario	Duración	Inversión
Coordinador de Proyecto	1	Persona	7, 500.00	2 meses	S/15, 000.00
Coordinador Académico	2	Persona	5, 500.00	2 meses	S/ 22, 000.00
Asistentes del programa	2	Persona	3, 000.00	2 meses	S/ 6, 000.00
Sub Total					S/ 43,000.00
Recursos Educativos					
Servicio de creación de contenido (Sílabo, videos, Pts.)	13	Sesiones	2, 500.00	Permanente	32, 500.00
Servicio de desarrollo web (dominio + hosting + Lansing)	1	Servicio	10, 000.00	Permanente	10, 000.00
Desarrollo de la plataforma de e-learning	1	Plataforma	50, 000.00	Permanente	50, 000.00
Plan de comunicaciones	1	Plan	4, 000.00	04 meses	4, 000.00
Sub Total					96,500.00
Plana Docente					
Docentes	13	Docentes	700.00	1 mes	8,400.00
Sub Total					18, 000.00
Total					150,500.00

Nota: Elaboración propia (2024)

Cabe precisar que en el caso que la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP -SERVIR) y/o la Escuela Nacional de Control (ENC - Contraloría) deciden facilitar sus plataformas de *e-learning* que ya tienen implementadas, los costos de inversión inicial podrían reducirse a S/ 100, 000.00 (cien mil soles).

- **Etapa Operativa:** Esta etapa es una de las más importantes, ya que será durante este tiempo donde se preste los servicios formativos para los alcaldes y alcaldesas. Cabe precisar que esta etapa comprende las sesiones virtuales a través de la Plataforma de e-learning y la sesión presencial por el espacio de 03 días en Lima. Todo este proceso comprende unos 03 meses de duración que se darán inicio la tercera semana de octubre hasta la segunda semana de diciembre. La inversión que se requiere para la etapa operativa del presente proyecto de innovación asciende a S/ 1,145, 600 (Un millón ciento cuarenta y cinco mil con seiscientos soles).

El presupuesto para la etapa operacional virtual asciende a 211, 600.00 soles (Doscientos once mil soles). Para los cuales se han considerado gastos de Recursos Humanos y gastos de mantenimiento; cabe resaltar que en esta etapa se tiene la incorporación del equipo de monitores los cuales tiene como función específica brindar asistencia técnica y realizar el seguimiento a los participantes. A continuación, se detallan dichos costos en la tabla N°22.

TABLA 22

Costos de operación para la plataforma de e-learning

Costos operativos - Experiencia de aprendizaje a través de la plataforma					
Recursos Humanos	Cantidad	Unidad	Importe	Duración	Inversión
Coordinador de Proyecto	1	Persona	7, 500.00	3	22, 500.00
Coordinador Académico	2	Persona	5, 500.00	3	33, 000.00
Monitores	38	Persona	2, 000.00	1.5	114, 000.00

Asistentes del programa	2	Persona	3,000.00	3	18,000.00
Sub Total					187,500.00
Otros					
Docentes	13	Docente	350.00	2	9,100.00
Hosting	1	Persona	2,000.00	3	6,000.00
Equipo de Soporte y manejo del LMS	1	Persona	3,000.00	3	9,000.00
Sub Total					24,100.00
Total					211,600.00

Nota: Elaboración propia (2024)

El presupuesto para la etapa presencial que comprende en un Encuentro Nacional de alcaldes y alcaldesas del Perú, por el espacio de 03 días, contando con la presencia de autoridades políticas del rango nacional como presidente de la República y ministros(as) de Estado asciende al monto de S/ 934,000.00 (Novecientos treinta y cuatro mil nuevos soles). Cabe señalar que al ser autoridades virtualmente electas (lo que impide que el Gobierno Local al que se representan puedan cobertura todos sus gastos), ellos mismos tendrán que costear sus traslados; mientras que el servicio de hospedaje, alimentación y gastos propios del desarrollo de este encuentro presencial serán cubiertos al 100%.

Tabla 23*Costos operativos de la experiencia de aprendizaje de la sesión presencial*

Costos operativos - Experiencia de aprendizaje en la sesión presencial en Lima					
Recursos Humanos	Cantidad	Unidad	Importe	Duración	Inversión
Expositores	12	Persona	1,000.00	01	12,000.00
Moderador	01	Persona	5,000.00		5,000.00
Asistentes/ Facilitadores	50	Persona	500.00	3	75,000.00
Sub Total					92,000.00
Alimentación					
Coffe Breaks	2000	Persona	12.00	3	72,000.00
Almuerzo	2000	Persona	30.00	3	180,000.00
Estación de café	2000	Persona	10.00	3	60,000.00
Sub Total					312,000.00
Papelería y decoración					
Materiales (Fólderes, hojas, lapiceros, etc.)	1800	Persona	20.00	1	36,000.00
Certificados	1800	Persona	10.00	1	18,000.00
Material impreso	1800	Persona	10.00	2	18,000.00
Servicios de decoración	10	Ambientes	1000.00	1	10,000.00

Servicio de alquiler de Stands para la feria	20	Stand	100.00	3	6,000.00
Sub Total					88,000.00
Alojamiento					
Hospedaje	1800	Persona	120.00	2	432,000.00
Imprevistos					10,000.00
Sub Total					442,000.00
TOTAL					934,000.00

Nota: Elaboración propia (2024)

- **Etapas Post-Operativa:** El objetivo de esta etapa es poder evaluar de forma integral el desarrollo e implementación del proyecto de innovación, en relación al cumplimiento o no de los objetivos; además, de identificar los aspectos de mejora. Para ello, se ha considerado necesario contratar los servicios para realizar una evaluación externa integral del programa de formación. Esta etapa se desarrollará durante el mes de enero. A continuación, se observa los detalles de costo de inversión.

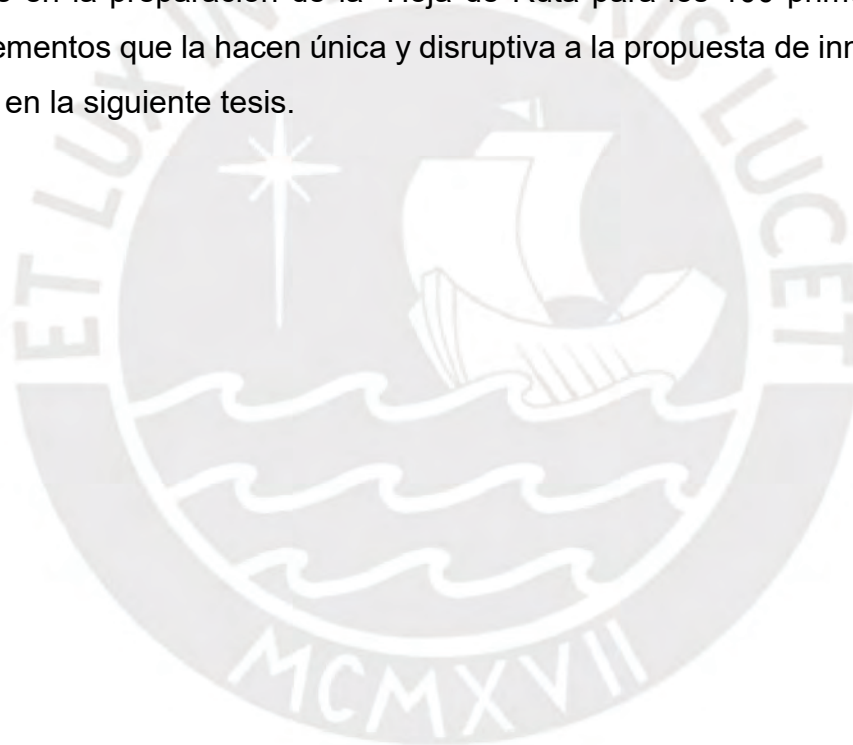
TABLA 24

Costos Post implementación para la plataforma de e-learning

Costos Post Implementación					
Recursos Humanos	Cantidad	Unidad	Importe	Duración	Inversión
Consultoría de Evaluación Externa Integral	1	Consultoría	50,000.00	1	50, 000.00
Total					50, 000.00

Nota: Elaboración propia (2024)

Como ya se indicó el desarrollo e implementación del proyecto de innovación asciende a una inversión de S/ 1,346,100.00 (Un millón trescientos cuarenta y seis mil con cien soles), monto inferior a los 2'463,817.50 (dos millones cuatrocientos sesenta y tres mi) que fue invertido en el “Taller de inducción para alcaldes para la buena gestión municipal” en el 2018. Con relación a ello, se espera que al ser un monto inferior se pueda destinar desde la Secretaría de Descentralización dicho presupuesto para la puesta en marcha de la “Plataforma de e-learning: alcaldes con propósito”. Además, es preciso indicar que esta propuesta de innovación responde a un modelo educativo innovador, ya que se han incorporado metodologías ‘de Micro-learning traducido en las microcápsulas de aprendizaje, enfoque territorial que responde a las necesidades de cada municipalidad, aprendizaje basado en proyectos que consiste en la preparación de la “Hoja de Ruta para los 100 primeros días de gestión”. Elementos que la hacen única y disruptiva a la propuesta de innovación que se presenta en la siguiente tesis.



VI. CONCLUSIONES

Se evidencia la existencia de un problema público que afecta la gestión municipal en el Perú: las "insuficientes capacidades y competencias de los alcaldes(as) provinciales y distritales al inicio de una nueva gestión municipal". La relevancia de abordar este problema público es porque las limitadas capacidades y competencias de los alcaldes y alcaldesas tienen una repercusión directa en la gestión efectiva de presupuestos públicos y en la capacidad de dar respuesta de forma oportuna a las necesidades de la población.

En base a unos reportes realizados por el JNE, en el 2018, se identificó que el 47% de los alcaldes apenas había culminado sus estudios secundarios, frente a sólo un 9% que logró culminar sus estudios de postgrado. Bajo un enfoque funcional para ocupar este tipo de cargos espera que la autoridad cuente con conocimientos, técnicas, habilidades en temas de administración pública para acceder a este cargo de representación popular. Desde una mirada comportamental no existe instrumentos que midan las habilidades y competencias con las que ingresa una autoridad. |

Otro elemento importante a tomar en cuenta es que los Gobiernos Locales son los que más cercanía tienen con la ciudadanía, en relación a los otros niveles de gobierno; además, los Alcaldes y alcaldesas son los principales tomadores de decisión para este nivel de gobierno. Además, este problema público es cíclico, ya que se hace evidente, cada cuatro años, con la elección de nuevas autoridades políticas.

En relación con el problema público identificado, se propone el siguiente proyecto de innovación denominado "Plataforma de e-learning "alcaldes con propósito" que pretende ser una herramienta digital e innovadora que tiene como objetivo cerrar las brechas de conocimiento sobre gestión pública y municipal; además, de desarrollar habilidades base en los alcaldes y alcaldesas para el buen inicio de la gestión local. Se recomienda que este proyecto de innovación sea desarrollado por la Secretaría de Descentralización, de la PCM, con el soporte de la Escuela Nacional de Administración Pública ENAP de SERVIR y la Contraloría.

Para el diseño del programa formativo se ha aplicado un modelo pedagógico innovador que ha integrado diversas tendencias del sector educación como el: Micro-learning, aula invertida, la personalización de las rutas de aprendizaje y afines. Todo ello centrado en un enfoque por competencias y un enfoque territorial. En ese sentido, el concepto de innovación final se presenta como una idea innovadora y disruptiva que revoluciona las formas tradicionales de capacitación a los alcaldes y alcaldesas. Todo ello con el fin de garantizar que la experiencia de adquisición de conocimientos para las autoridades políticas sea fructífera y se alcancen los objetivos propuestos.

Cabe precisar que esta propuesta de innovación ha pasado los filtros de deseabilidad, viabilidad y factibilidad. Poner en marcha esta propuesta de innovación asciende a un monto de S/1,346,100.00 (Un millón trecientos cuarenta y seis mil con 00/100 soles), monto inferior a los 2'463,817.50 (dos millones cuatrocientos sesenta y tres mil) que fue invertido por la Secretaría de Descentralización en el "Taller de inducción para alcaldes para la buena gestión municipal", en el 2018. El tiempo de duración de este programa será de siete semanas, dando inicio a mediados de octubre hasta el la quincena de diciembre. Es importante precisar que este programa comprende entre sesiones virtuales y una sesión presencial, en la ciudad de Lima.

Finalmente, a modo de recomendación, sería importante que el Gobierno Peruano - a través de la Secretaría de Descentralización - pueda incluir el abordaje de este problema público en sus instrumentos de gestión, con el objetivo de que periódicamente puedan desarrollar programas formativos para empoderar para este target específico. Por otro lado, con el objetivo de que se convierta en una política pública sostenible sería importante diseñar un marco normativo que regule y evalúe las capacidades y competencias base que debería tener todo candidato a la Alcaldía, tal como hacen otros países, como Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvaro Jiménez, C. y Carlos Sosa, J. (2018). *Determinantes de la inversión pública de los gobiernos locales del Perú*. Documento de Investigación N° 001-2018 - Consejo Fiscal. Recuperado de: <https://cf.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Determinantes-de-la-inversio%CC%81n-pu%CC%81blica-local-VF.pdf>
- Ariño Ortiz, G (1993) *El Retorno a lo Privado: Ante una Nueva Encrucijada Histórica*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <http://afduam.es/wp-content/uploads/pdf/3/PostScript%20anuario01%20p19.pdf>
- Avellaneda, Pau G. (2008). *Movilidad cotidiana, pobreza y exclusión social en la ciudad de Lima*
- Asociación Servicios Educativos Rurales. (2018). *Pautas para el buen inicio del Gobierno Local*. Consulta: 20 de mayo del 2020. Recuperado a partir de https://issuu.com/noticiasser/docs/pautas_para_el_inicio_gestion_munic
- BID. (s.f.). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*, extraído de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico-institucional-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-Per%C3%BA.pdf>
- Bonardo, Dora. (2009) *Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local*. Revista Pilquen, Sección Ciencias Sociales N° 11, 200, 1-7. <https://www.redalyc.org/pdf/3475/347532055001.pdf>
- Bourdieu, P. (1987). *Los tres estados del capital cultural*, extraído de https://www.escuelanegocios.com.mx/tres_estados_capital_cultural.pdf

- Brown, L. (2020). *Holistic Approach to Assessing Individual Capacities*. Journal of Applied Research in Human Development, 32(4), 567-584.
- Casiano Inga, Denys Aldair, & Cueva Vega, Edinson. (2020). Gestión municipal, niveles de percepción y confianza: el caso para el distrito de Chachapoyas, Amazonas (Perú) 2019. *Academo (Asunción)*, 7(2), 157-165. Epub December 00, 2020. <https://doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.6>
- Cedillo, Rafael (2014) *El perfil profesional y académico de los presidentes municipales del Estado de México, 2009-2012*. *Espacios Públicos*, vol. 17, núm. 40, mayo-agosto, 2014, pp. 119-143 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México, recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67632401007.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2018). *Competencias Laborales en el sector público. Venezuela*. De <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- CEPLAN. (15 de abril del 2022). *Gobierno aprueba la Política General de Gobierno 2021 – 2026*. shorturl.at/AGNUV
- CLAD, (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*, extraído de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>
- CLAD, (2018). *Carta Iberoamericana de ética e integridad en la Función Pública*, extraído de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>

CLARIDAD - ONPE. (s.f). *Claridad Ciudadano*, extraído de <https://www.web.onpe.gob.pe/claridadCiudadano/>

Congreso de la República del Perú (2002). *Ley No. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades*.

Congreso de la República del Perú (2002). *Ley No. 27783, Ley de Bases de la Descentralización*.

Contraloría General de la República del Perú. (2019). *Informe Consolidado del Operativo "Por una ciudad limpia y saludable - A la prestación del servicio de limpieza pública a cargo de municipalidades"*. Informe N°611-2019-CG/AGR-OC. Lima.

Contraloría General de la República. (2019) *Designación de funcionarios en cargos de confianza en los gobiernos regionales y locales*. Informe N° 1247-2019-CG/LICA-OCS. Recuperado de: <https://apps5.contraloria.gob.pe/sroc/doc/historicos/informe/2019-01.pdf>

Diario Gestión. (05 de diciembre de 2018). *Gobierno destina S/ 2.46 millones para capacitaciones de nuevos alcaldes*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/gobierno-destina-s-2-46-millones-capacitaciones-nuevos-alcaldes-nndc-251915-noticia/?ref=gesr>

Diego Bautista, O. (2005) *La ética y la corrupción en la política y la administración pública*. Recuperado a partir de https://eprints.ucm.es/id/eprint/7816/1/tesis-maestr%C3%ADa_2.pdf

Durand Cáceres, Karen Xiomara, Vilches Delgado, Laura Johana, & Rayo Estrada, Nadia. (2021). *Análisis de la gestión municipal provincial 2011-2014 en el sector*

SG-1 (núcleo del centro histórico del Cusco)(). *Devenir*, 8(15), 95-116. Epub 01 de mayo de 2021. <https://dx.doi.org/10.21754/devenir.v8i15.983>

Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. (2018) *La importancia de la continuidad del servicio: conocimiento y aplicación por parte de autoridades salientes y entrante, servidores y funcionarios públicos*. Recuperado de: <https://www.up.edu.pe/eqp/Documentos/Policy-Brief-04.pdf>

Escuela Superior de Administración Pública - Colombia. (s.f.). *“Elijo Saber” programa de formación especializado para candidatos a alcaldes y gobernadores*.

García, M. (2015). *Desarrollo de habilidades y capacidades en el ámbito educativo*. Editorial Académica.

García, M. (2018). *Lifelong Learning: The Key to Continuous Adaptation*. *Journal of Adult Education*, 30(1), 105-120.

García, M. (2019). *Competence Development in Professional Contexts*. *Journal of Applied Psychology*, 35(4), 110-125.

Gargantini, Daniela Mariana, & Pedrotti, Carolina Inés. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 18(57), 319-357. <https://doi.org/10.22136/est20181131>

Gonzales, Cardona. (2016). *Profesionales en Desarrollo Local, acciones logros y retos de futuro ¿Que va a pasar con los AEDL?*

Hernández, A. (2015). *Competence in Contemporary Education*. *Journal of Educational Psychology*, 40(2), 45-60.

- Hurtado- Villanueva, A., & Gonzales-Vallejos, R. E. (2015). *La gestión y planificación municipal en el Perú*. Revista Tecnológica - ESPOL, 28(4). Recuperado a partir de: <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/407>
- INEI. (2013). *Estadísticas Municipales*. pp 37 - 41. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1186/cap06.pdf
- INEI. (2016). *PERÚ: Indicadores de Gestión Municipal 2015*. Lima. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicacionesdigitaes/est/lib1362/index.html>
- INEI. (2019). *PERÚ: Indicadores de Gestión Municipal 2018*. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1636/
- INEI (2020) *PERÚ: Indicadores de Gestión Municipal 2019*. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1720/
- INEI (2021) *PERU: Indicadores de Gestión Municipal 2020*. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1791/libro.pdf
- Jones, R., & Brown, S. (2018). *Skills and Abilities: A Comprehensive Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 45(3), 210-225.
- Johnson, A., et al. (2017). *Dynamics of Capability Development: A Longitudinal Study*. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 98-115.
- Johnson, R., et al. (2016). *Workplace Training and Skill Acquisition: A Comprehensive Review*. *Journal of Vocational Education*, 42(2), 195-210.

Jurado Nacional de Elecciones. (s.f.) *Observatorio para la gobernabilidad.*

<https://infogob.jne.gob.pe/Analisis/Reportes>

Jurado Nacional de Elecciones [Dirección Nacional de Educación y Formación Cívica Ciudadana (DNEF)]. (2022). El Perfil de las Candidaturas a las Elecciones Regionales y Municipales 2022. Extraído de

https://dnef.jne.gob.pe/documentos/investigacion/perfil-electoral/2022_Perfil-Electoral-4.pdf

Leonarte Vargas , J. (2016) *Transferencia de Gobierno por parte de los Ministerios y Entidades Públicas del Poder Ejecutivo período 2011-2016.* Lima. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/17/transferencia-de-gobierno-por-parte-de-los-ministerios-y-entidades-publicas-del-poder-ejecutivo-peri/>

Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades.* 27 de mayo de 2003. Recuperado de: <https://www.gob.pe/pl/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/229447-27972>

Ley N° 30204, *Ley que regula la transferencia de la gestión administrativa de gobiernos regionales y gobiernos locales.* 11 de junio de 2014. https://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/LEY%20QUE%20REGULA%20LA%20TRANSFERENCIA%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES%20Y%20GOBIERNOS%20LOCALES.pdf

Losada, R., & Casas Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político. Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política.* Universidad Javeriana.

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas.* McGraw-Hill

- Martínez, A. Amat, X. Sancho, I. Sanchiz, D. (2016) *Profesionales y herramientas para el desarrollo local y sus sinergias territoriales. Evaluación y propuestas de futuro*. Lima. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/59572/1/IX-Congreso-Desarrollo-Local_53.pdf
- Martínez, E. (2017). *Gestión Municipal: Estrategias y Desafíos*. Editorial Académica.
- MEF (2005) *PERU: Diagnóstico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo*. Lima. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf
- MEF (2021) *PERU: Guía de Orientación al Ciudadano 2021* Ministerio de Economía y Finanzas. Lima. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/guia_orientacion_ciudadano_2021.pdf
- Mota, Gloria Ostos. (2021). Observatorio ciudadano integral (OCI) los cabos: un nuevo modelo de organización para la participación ciudadana en el gobierno del bien común. *Investigación y Desarrollo*, 29(2), 223-259. Epub May 01, 2022. <https://doi.org/10.14482/indes.29.2.323.042>
- ONPE. (s.f.). *Financiamiento Público de las organizaciones políticas*. <https://www.onpe.gob.pe/servicios/financiamiento-organizaciones-politicas/financiamiento-publico-directo/>
- Ormeño, H. (2011). *Una aproximación empírica al Capital Humano Municipal en Chile*.
- Pérez, A., et al. (2019). *Local Governance and Community Well-being: A Comprehensive Analysis*. *Journal of Urban Studies*, 48(2), 105-120.

Pineau, P. (1998). *El concepto de educación popular: un rastreo histórico*.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=pineau+1998rastreo&oq=Pineau1998

Pineda Herrero, P. (2000) *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. *Educar* 27.

Quiroz Mejía, José Ricardo. (2022). El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales. *Industrial Data*, 25(1), 79-102. Epub 31 de julio de 2022.
<https://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.20870>

Remy María, I. (2005). *Los gobiernos locales en el Perú: entre el entusiasmo democrático y el deterioro de la representación política*. IEP. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20150116052600/remy.pdf>

Reyna Alfaro, L . Ventura Saavedra, K. (2013) *Los Servicios Públicos en el Perú: Una Visión Preliminar*. Lima. Recuperado de: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wpcontent/uploads/2013/08/Servicios-P%C3%BAblicos-en-el-Per%C3%BA-UNAM.pdf>

Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de ministros (2023). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*

Secretaría de descentralización -PCM. (2018) *Informe anual del proceso de descentralización*. Consulta: 19 de mayo. Recuperado de: <http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Informe-de-Descentralizacion-2018-VF.pdf>

Smith, J. (2010). *The Nature of Human Abilities*. Academic Press.

Smith, A. (2012). *Training and Development: Concepts and Principles*. Academic Publishing.

Smith, J., & Jones, R. (2018). *The Dynamic Nature of Competence*. *Educational Research Review*, 25(3), 85-100.

St-Onge, et ál. (2004), *Afrontar los retos de la gestión de recursos humanos*, Montréal: Gaëtan Morin.

Torres Tello, S. (2005) *Diagnóstico de la Gestión Municipal: Alternativas para el desarrollo*. Consulta: 20 de mayo. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

Vega Luna, E. y Elías Ayay, L (2020). *Municipalidad y Lucha contra la corrupción, caso Lima Norte*. Primera edición.- Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Instituto de Ética y Desarrollo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2020. <https://www.kas.de/documents/269552/0/Municipalidad+y+lucha+contra+la+corrupcion.pdf/66a4ba02-08db-5637-e88a5784e92bb7a9?version=1.2&t=1602690169254>

Valdivia Vega, A. (2018) *¿Qué problemas existen en el proceso de transferencia de gestión de los gobiernos regionales y locales?* - Pasión por el derecho. Recuperado de: <https://lpderecho.pe/problemas-proceso-transferencia-gestion-gobiernos-regionales-locales/>

Zapata Cortéz, O. (2016). *Agenda pública local. Los casos de los municipios de El Carmen de Viboral y Turbo, Antioquia-Colombia*. Instituto de estudios políticos. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/164/1644646400>

Zas Friz, J. (1998). *La Descentralización Ficticia. Perú 1821-1998*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). Lima



ANEXOS

Anexo 01 - Matriz de la Arquitectura del Problema

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de Datos	Herramientas
Magnitud del problema	Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de capacidades y competencias de los alcaldes virtualmente electos con el que llegan al inicio de una nueva Gestión Municipal?	Medir el nivel de capacidades y competencias de los alcaldes virtualmente electos para el inicio de la nueva Gestión Municipal	Bajo nivel de capacidades y competencias de los alcaldes virtualmente electos para ejercer adecuadamente sus funciones	Muestra de Hoja de Vida de alcaldes virtualmente electos	Revisión de Documental de INFOGOB
				Entrevistas a expertos de programas formativos de Gestión Municipal o Gestión Pública	Entrevista
				Entrevista con alcaldes Participantes (alcaldesa de la Municipalidad Distrital de San Juan de La Virgen-Tumbes)	Entrevistas con alcaldes
				Entrevista a la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (ENAP - SERVIR)	Entrevista
				Entrevista a la Secretaría de Descentralización - PCM	Entrevista
Proceso para asumir el cargo de alcalde	Pregunta 2 ¿Cuáles son los requisitos para ser electos como alcalde?	Identificar los requisitos mínimos para ser candidatos a alcalde	Los actuales requisitos para ser candidatos a alcaldes son básicos	<u>LOM 27972</u>	Revisión documental
	Pregunta 3 ¿Cuál es el proceso de asumir la gestión municipal?	Identificar el proceso necesario para asumir la gestión municipal	El proceso de asumir la gestión municipal es complejo y no hay acompañamiento por parte del Gobierno.	Ley N° 30204, Ley que regula la transferencia de la gestión administrativa de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales	Revisión documental
Proceso de formación	Pregunta 4 ¿Cuáles son los programas formativos para potenciales	Identificar los programas formativos que se ofrecen a los	Escasez de programas formativos para candidatos a alcaldes desarrollados por las	<u>Claridad - ONPE</u>	Revisión documental

	candidatos a ser autoridades políticas?	candidatos a alcaldes	organizaciones políticas.		
	Pregunta 5 ¿Cuáles son las acciones de capacitación que se ofrecen para los alcaldes virtualmente electos al inicio de una nueva Gestión Municipal?	Identificar las acciones de capacitación que se ofrecen para los alcaldes virtualmente electos al inicio de una nueva gestión municipal	Existen algunas acciones de capacitación que se ofrecen para los alcaldes virtualmente electos al inicio de una nueva gestión municipal	Entrevista a ONGS (PROMCAD- INICAM, Korand Adenauer Stuffing) estén vinculadas a formación de autoridades electas de gobiernos locales y regionales.	Entrevista
Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP				Entrevista	
Entrevista a expertos en formación continua.				Entrevista	
Entrevista a responsables de formación de autoridades locales y regionales en el sector público				Entrevista	
	Pregunta 6: ¿Cuál es el marco normativo que promueve las acciones de capacitación para los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión municipal?	Identificar el marco normativo que promueven las acciones de capacitación para alcaldes(as) en el Perú	Ambigüedad del marco normativo que promueven acciones de capacitación para los alcaldes virtualmente electos	Leyes y reglamento en el marco del fortalecimiento a autoridades electas en el Perú	Revisión documental
Directivas de formación - SERVIR				Revisión documental servir	
Leyes y reglamento en el marco de fortalecimiento de capacidades de alcaldes a nivel LATAM				Revisión documental	
Actores involucrados en el proceso de formación	Pregunta 7: ¿Qué entidades están involucradas en el proceso de desarrollo de capacidades y competencias en los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión	Identificar las entidades que están involucradas en el proceso de desarrollo de capacidades y competencias en los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión	Pocas entidades estatales que están involucradas en el proceso de desarrollo de capacidades y competencias en los alcaldes virtualmente electos antes del inicio de una nueva gestión municipal	Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP	Entrevista
				Entrevista al responsable de diseño del "Taller de Inducción para alcaldes" - SD- ENAP	Entrevista
				Informe Externo del Taller de inducción para alcaldes - SD - ENAP	Revisión documental

	municipal?	municipal			
Clasificación de Municipalidades	Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores y tipos de las Municipalidades provinciales y distritales en el Perú?	Identificar los tipos y factores de clasificación de las Municipalidades en el Perú	Las municipalidades han sido clasificadas en 4 categorías según su población, carencias, necesidades y potencialidades.	Clasificación de las Municipalidades (PMM-PI) - Ministerio de Economía y Finanzas	Revisión Documental - MEF



Anexo 02 - Competencias del alcalde colombiano

Competencias transversales del alcalde	Compromiso con el servicio público	Realizar actividades y tareas de manera proactiva y con un alto nivel de vocación comunitaria, buscando siempre mejorar el bienestar y calidad de vida de los habitantes de su municipio
	Orientación a resultados	Capacidad de encaminar las acciones, funciones y tareas otorgadas por el marco institucional y legal, en aras de cumplir los compromisos con la alcaldía de manera eficiente, eficaz y de calidad. Además, es la capacidad de encaminar los actos.
	Orientación hacia el ciudadano y la sociedad	Enfocar y dirigir las acciones, actividades y tareas hacia la satisfacción de las demandas y expectativas de la ciudadanía y de las comunidades, priorizando los grupos minoritarios de su municipio y aquellos que necesitan una atención diligente.
	Desarrollo de relaciones interpersonales	Generar un alto nivel de disposición y atención hacia otros, tanto a los subalternos, colaboradores, partes interesadas y la ciudadanía en general, proporcionando un trato igualitario a todos
Competencias profesionales - funcionales del alcalde	Planeación pública	Capacidad para establecer los objetivos, metas y resultado de su gobierno de manera clara y ordenada, a partir del conocimiento de las potencialidades y debilidades del territorio que administra, identificando acciones, plazos, recursos y responsables para editarlos.
	Presupuesto público	Capacidad para orientar y estructurar el presupuesto de la entidad territorial, priorizando la resolución de las principales problemáticas de su territorio y el efectivo cumplimiento de su plan de desarrollo mediante el manejo eficaz y eficiente de los recursos.
	Gestión de servicios públicos	Garantizar la prestación de los servicios públicos básicos, fundamentales para la garantía de derechos a la calidad de vida de la comunidad que representa.
	Contratación pública	Establecer la necesidad de compra y contratación pública teniendo en cuenta los requerimientos de operación de la Entidad Municipal.
	Administración de personal	Liderar políticas de direccionamiento y gestión de personal de la entidad municipal orientado a mejorar los niveles de desempeño y cumplimiento de las metas organizacionales y sociales trazadas.

	Manejo de información	Promover estrategias orientadas al buen uso y manejo de la información de uso interno y externo de la entidad municipal
	Administración de bienes e inventario	Propender por la disponibilidad y uso adecuado de los bienes de la entidad municipal.
	Control Interno	Orientar a la entidad hacia la efectividad de los controles, de acuerdo con las metas y objetivos trazados.
	Control Disciplinario	Liderar estrategias de prevención y sensibilización del personal de la administración, para que no incurran en faltas que ocasionen perjuicio o daños a terceros e impidan su ejercicio en la función pública.
	Control Policial	Orientar la aplicación de políticas nacionales y adopción de políticas municipales para la conservación del orden público.
Competencias sociales del ser del alcalde	Autocontrol	Controlar las emociones propias y evitar las reacciones negativas ante las provocaciones o situaciones que pueden llegar a afectar la tranquilidad propia o de los demás.
	Paciencia	Capacidad de tolerar y soportar situaciones, emociones y pasiones en momentos de alta tensión y estrés emocional.
	Automotivación	Persistir y buscar constantemente la consecución de los objetivos personales e institucionales, enfrentando las situaciones problemáticas a través de soluciones.
Competencias sociales de interrelación	Liderazgo	Orientar la acción de los grupos y equipos de trabajo, inspirando valores de acción en una dirección determinada, estableciendo y manteniendo la cohesión de todas las dependencias y oficinas para alcanzar objetivos de la alcaldía.
	Confianza	Generar seguridad, convicción y tranquilidad en los demás, a partir del establecimiento de puentes y lazos sociales que permitan establecer expectativas positivas.
	Trabajo en equipo	Colaborar y cooperar mancomunadamente con los demás para realizar las actividades y tareas necesarias para el objetivo y cumplimiento de logros institucionales.
	Autoridad	Ejercer e influir positivamente en los subalternos, a través del poder formal que le otorga el marco jurídico y los reglamentos para hacer cumplir con las políticas dentro de un marco de respeto por los colaboradores.

Anexo 03: Proceso de ideación



ANEXO 4
GUIA DE ENTREVISTA
ALCALDES - ALCALDESAS

Objetivo central:

- Identificar los principales conocimientos que requiere un alcalde al inicio de una gestión municipal

Objetivos específicos

- Conocer los mecanismos de soporte a las autoridades de los gobiernos locales desde el Gobierno Central
- Conocer los procesos de desarrollo de capacidades y competencias para los alcaldes antes del inicio de su gestión municipal.
- Conocer las principales complicaciones administrativas al inicio de una gestión municipal

Cuestiones previas:

- Solicitar consentimiento para iniciar la grabación de la entrevista
- Presentación de la entrevista y los objetivos de la misma

Región..... Provincia:.....
..... Distrito: Fecha:

A. Complicaciones administrativas al inicio de una gestión

1. *¿Podría listar los tipos de problemas frecuentes en las Municipalidades al inicio de una Gestión Municipal?*

.....
.....
.....

2. *¿Qué hicieron cuando se presentaron problemas?*

.....
.....
.....

3.- *En relación a su experiencia como alcalde, ¿cuáles son los criterios de éxito que garantizan una buena gestión municipal?*

.....
.....
.....
4.- *¿Podría comentarnos sobre los errores frecuentes que se suele cometer al inicio de una gestión municipal?*

.....
.....
.....
5.- *En relación a su experiencia, ¿cuáles son los temas que debería manejar o tener cierto conocimiento todo alcalde electo?*

B. Mecanismos de soporte a las autoridades de los gobiernos locales desde el Gobierno Central

1.- *¿Cuál es la formación académica que usted tiene?*

.....
.....
.....
2.- *¿Usted ha accedido a cursos sobre gestión pública antes de asumir el cargo de alcalde?*

.....
.....
.....
3.- *De ser afirmativa su respuesta, ¿en qué institución se ha formado?, ¿cuánto tiempo duró su programa formativo?*

.....
.....
.....
4. *¿Qué habilidades blandas considera Ud. que todo alcalde (esa) debería conocer?*

5. *¿Qué conocimientos técnicos considera Ud. que todo alcalde (esa) deberían conocer?*

.....

.....

.....

6. *¿Podría listar algunas instituciones públicas que capacitan a autoridades políticas?*

.....

.....

.....

7.- *Una vez electo, de parte del Estado, ¿ha recibido un programa de inducción o programa formativo que lo prepare antes de asumir el cargo?*

.....

.....

.....

8.- *En el 2018, la secretaria de Descentralización desarrolló el Taller de Inducción para alcaldes ¿Usted participó en dicho evento?*

.....

.....

.....

9.- *En el caso de haber accedido al Taller de Inducción, ¿qué temas abordó?, ¿le pareció efectivo el programa?, ¿qué aspectos de mejora usted recomendaría?*

.....

.....

.....

C.- Asistencia técnica por parte del Estado

1. *¿Hubo soporte técnico desde el Gobierno Central para el primer año de su gestión?*

.....

.....

.....

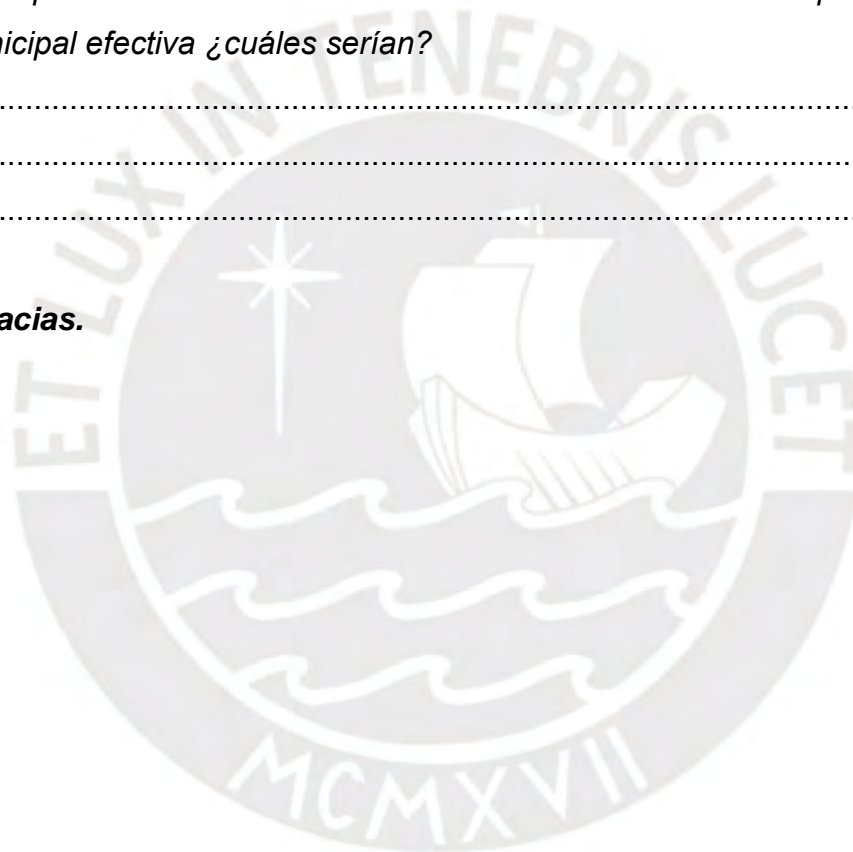
2. *¿Qué tipo de asistencia técnica considera Ud. que es la prioridad para toda autoridad local?*

.....
.....
.....
3. *¿Qué instituciones del Estado dan soporte o acompañamiento a los alcaldes(as)?*

D. Recomendaciones

9.- *Si tuviese que dar recomendaciones finales a los nuevos alcaldes para una gestión municipal efectiva ¿cuáles serían?*

.....
.....
.....
Muchas Gracias.



ANEXO 5
GUIA DE ENTREVISTA
EXPERTO EN GESTION MUNICIPAL

Objetivo central:

- Identificar los principales conocimientos que requiere un alcalde al inicio de una gestión municipal

Objetivos específicos

- Conocer los mecanismos de soporte a las autoridades de los gobiernos locales desde el Gobierno Central
- Conocer los procesos de desarrollo de capacidades y competencias para los alcaldes antes del inicio de su gestión municipal.
- Conocer las principales complicaciones administrativas al inicio de una gestión municipal

Cuestiones previas:

- Solicitar consentimiento para iniciar la grabación de la entrevista
- Presentación de la entrevista y los objetivos de la misma

Región..... Provincia:.....
..... Distrito: Fecha:
.....

A. Complicaciones administrativas al inicio de una gestión

1. *¿Podría listar los tipos de problemas frecuentes en las Municipalidades al inicio de una Gestión Municipal?*

.....
.....
.....

2. *¿Qué hicieron cuando se presentaron problemas?*

.....
.....
.....

3.- *En relación a su experiencia como alcalde, ¿cuáles son los criterios de éxito que garantizan una buena gestión municipal?*

.....
.....
.....

4.- *¿Podría comentarnos sobre los errores frecuentes que se suele cometer al inicio de una gestión municipal?*

.....
.....
.....

5.- *En relación a su experiencia, ¿cuáles son los temas que debería manejar o tener cierto conocimiento todo alcalde electo?*

.....
.....
.....

B. Mecanismos de soporte a las autoridades de los gobiernos locales desde el Gobierno Central

1.- *¿Cuál es la formación académica que usted tiene?*

.....
.....
.....

2.- *¿Usted ha accedido a cursos sobre gestión pública antes de asumir el cargo de alcalde?*

.....
.....
.....

3.- *De ser afirmativa su respuesta, ¿en qué institución se ha formado?, ¿cuánto tiempo duró su programa formativo?*

.....
.....
.....

4. *¿Qué habilidades blandas considera Ud. que todo alcalde (esa) debería conocer?*

.....
.....
.....
5. *¿Qué conocimientos técnicos considera Ud. que todo alcalde (esa) deberían conocer?*

.....
.....
.....
6. *¿Podría listar algunas instituciones públicas que capacitan a autoridades políticas?*

.....
.....
.....
7.- *Una vez electo, de parte del Estado, ¿ha recibido un programa de inducción o programa formativo que lo prepare antes de asumir el cargo?*

.....
.....
.....
8.- *En el 2018, la secretaria de Descentralización desarrolló el Taller de Inducción para alcaldes ¿Usted participó en dicho evento?*

.....
.....
.....
9.- *En el caso de haber accedido al Taller de Inducción, ¿qué temas abordó?, ¿le pareció efectivo el programa?, ¿qué aspectos de mejora usted recomendaría?*

.....
.....
.....
C.- Asistencia técnica por parte del Estado

1. *¿Hubo soporte técnico desde el Gobierno Central para el primer año de su gestión?*

2. *¿Qué tipo de asistencia técnica considera Ud. que es la prioridad para toda autoridad local?*

.....
.....
.....

3. *¿Qué instituciones del Estado dan soporte o acompañamiento a los alcaldes(as)?*

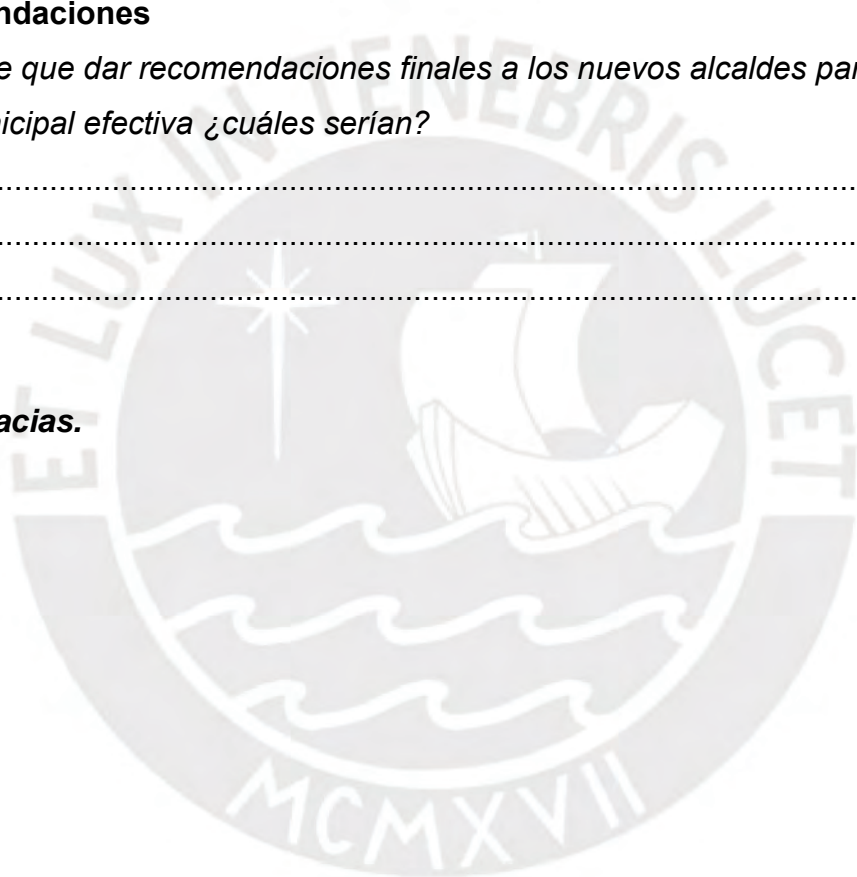
.....
.....
.....

D. Recomendaciones

9.- *Si tuviese que dar recomendaciones finales a los nuevos alcaldes para una gestión municipal efectiva ¿cuáles serían?*

.....
.....
.....

Muchas Gracias.



ANEXO 06

GUÍA DE ENTREVISTA

SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN

Subsecretaría de Articulación y formación de la Secretaría de Descentralización de PCM

1. Datos del profesional
2. Tiempo que lleva trabajando en el cargo

Proceso de descentralización

3. Balance sobre el proceso de descentralización en el Perú: Avance y retrocesos
4. Principales dificultades y logros del proceso de descentralización
5. Evaluación de la transferencia de capacidades y competencias

Inicio de Gestión

6. Principales desafíos que se evidencia al inicio de una gestión municipal
7. Evaluación sobre el acompañamiento a los alcaldes electos desde la Secretaría de Descentralización
8. Principales resultado del proceso de acompañamiento a los alcaldes

Políticas de formación y desarrollo de capacidades

9. Perfil real de las autoridades políticas de gobiernos locales en el Perú
10. Perfil ideal de las autoridades políticas de gobiernos locales en el Perú
11. Mecanismos para fortalecer las capacidades institucionales de los Gobiernos Locales
12. Mecanismos para desarrollar capacidades y competencias en los alcaldes
13. Competencias transversales necesarias para los alcaldes
14. Conocimientos técnicos necesarios para los alcaldes
15. Programas para el fortalecimiento de capacidades desde la Secretaría de Descentralización.
16. Programas referentes de formación a autoridades políticas en América Latina

17. Taller de inducción a los alcaldes desarrollado por la Secretaría de Descentralización

- a. Contenido y metodología del taller
- b. Presupuesto asignado
- c. Tiempo de duración
- d. Organizaciones públicas que formaron parte
- e. Tipo de taller (obligatorio, opcional)
- f. Capacitaciones diferenciadas por género
- g. Nivel de participación
- h. Nivel de valoración del taller
- i. Lecciones aprendidas del taller



ANEXO 07
GUIA DE ENTREVISTA
EXPERTO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Objetivo central:

- Identificar los criterios de éxito para el desarrollo de programas formativos en autoridades políticas

Cuestiones previas:

- Solicitar consentimiento para iniciar la grabación de la entrevista
- Presentación de la entrevista y los objetivos de la misma

Región..... Provincia:.....
Distrito: Fecha:.....

A.- Desarrollo de competencias

1.- *¿Cuál es el tiempo promedio para lograr desarrollar competencias básicas?*

.....
.....
.....

2.- *¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que permiten validar el desarrollo de competencias?*

.....
.....
.....

3.- *¿Qué tendencias deberían considerarse para el diseño de un programa formativos?*

.....
.....
.....

4.- En base a su experiencia ¿cuáles son los factores críticos de éxito que debería tener todo programa formativo?

.....

.....

.....

5.- ¿Qué modelos educativos aplican en el desarrollo de programas formativos que ofrece su institución?

.....

.....

.....

6.- ¿Qué nuevas tendencias deberían considerarse para el diseño de un programa formativo para alcaldes?

.....

.....

.....

7.- ¿Qué competencias básicas debería tener los alcaldes a nivel nacional?

.....

.....

.....

8.- ¿qué recomendaciones nos daría al momento de diseñar un programa para personas que no están familiarizados con la tecnología?

.....

.....

.....

9.- ¿En el caso que se pretenda desarrollar competencias, ¿Cuál debería ser la duración del programa formativo?

.....

.....

.....

10.- *¿ Cuáles son los errores más comunes al momento de desarrollar un programa formativo?*

.....
.....
.....

11.- *¿Ha empleado Ud. plataformas de e-learning?, ¿Cuáles son las más amigables?*

.....
.....
.....

12.- *¿ Cuáles son los errores más comunes al momento de desarrollar un programa formativo?*

.....
.....
.....

13.- *¿Ha encontrado resistencia o dificultades por parte de los alumnos durante el desarrollo de programas formativos virtuales?*

.....
.....
.....

14.- *¿Cuáles han sido las estrategias empleadas para reducir el porcentaje de deserción de los programas formativos?*

.....
.....
.....

15.- *Si tuviese que dar recomendaciones finales para el desarrollo de programas formativos virtuales ¿cuáles serían?*

.....
.....
.....

Muchas Gracias

ANEXO 08

**GUIA DE ENTREVISTA DE DESEABILIDAD
ALCALDES - ALCALDESAS**

Objetivo central:

- Testear la propuesta de innovación denominada “Plataforma de E-learning “alcaldes con propósito” en términos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

Cuestiones previas:

- Solicitar consentimiento para iniciar la grabación de la entrevista
- Presentación de la entrevista y los objetivos de la misma

Región..... Provincia:.....

Distrito: Fecha:

1.- ¿Considera usted como necesario que el Estado invierta en el desarrollo de capacidades y competencias en los alcaldes(as)?

.....
.....
.....

A continuación, le vamos a presentar la plataforma de e-learning “alcalde con propósito”. Una propuesta de innovación pública que responde a las necesidades de desarrollo de capacidades y competencias base que requiere todo alcalde o alcaldesa al asumir una gestión municipal.

(Ingresar a la plataforma de e-learning:

<https://kmandujano8.wixsite.com/escueladealcaldes>

1.- ¿Considera útil la plataforma?

.....
.....
.....

2.- ¿Usted accedería a la plataforma de e-learning para fortalecer sus capacidades y competencias?

.....
.....
.....
3.- *¿El nombre de la plataforma le parece atractivo?*

.....
.....
.....
4.- *A continuación, se presenta la relación de módulos que se desarrollaría en el programa formativo. ¿Está usted de acuerdo con el temario?, ¿modificaría alguno o añadiría otro?*

.....
.....
.....
4.- *Este programa formativo tendrá una duración de 7 semanas, ¿está usted de acuerdo con el tiempo propuesto?, ¿cuáles serían los mejores momentos para cursar este programa formativo?*

.....
.....
.....
5.- *Las principales funcionalidades de la plataforma son: sesiones académicas (explicadas en videos cortos de 3 minutos), normativa legal vigente, sesiones sincrónicas, sección de preguntas frecuentes. En relación a estas funcionalidades ¿está usted de acuerdo?, ¿considera que son las necesarias y/o básicas?, ¿añadiría o complementarías alguna?*

.....
.....
.....
6.- *¿Usted ha sido parte de algún programa formativo virtual? En el caso que fuese afirmativo, ¿cuáles son los criterios de éxito que se deberían tener en cuenta para el desarrollo de este programa?*

7.- *¿Dispone usted de 3 horas a la semana para estudiar los módulos propuesto por este programa?*

.....
.....
.....

8.- *¿Cuál es el mejor momento para cursar este programa formativo? (Antes de la asunción de mando o durante el ejercicio de las funciones)*

.....
.....
.....

9.- *Se ha planificado que las sesiones sincrónicas tendrían una duración de dos horas y serían los sábados ¿Tendría alguna dificultad para acceder al mismo?*

.....
.....
.....

10.- *Uno de los principales productos del programa será desarrollar la Hoja de Ruta para los primeros 100 días de gestión, ¿qué le parece esa propuesta?, ¿lo considera útil?*

.....
.....
.....

11.- *A nivel de los programas de formación que debería ofrecer la Secretaría de Descentralización, ¿deberían darse antes de la asunción de mando o durante su gestión?*

.....
.....
.....

Muchas Gracias.

ANEXO 09
GUIA DE ENTREVISTA DE DESEABILIDAD
ESCUELA NACIONAL DE CONTROL - CONTRALORÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA

Objetivo central:

- Identificar la deseabilidad con respecto a la Plataforma de e-learning “alcaldes con propósito”

Cuestiones previas:

- Solicitar consentimiento para iniciar la grabación de la entrevista
- Presentación de la entrevista y los objetivos de la misma

Región..... Provincia:.....
Distrito: Fecha:

A.- Validación de la necesidad

1.- *¿Cuáles son las competencias que todo alcalde electo debería tener?*
.....
.....
.....

2.- *¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que permiten validar el desarrollo de competencias en los alcaldes?*
.....
.....
.....

3.- *¿Cuál ha sido las principales dificultades de los programas formativos virtuales que han ofrecido?*
.....
.....
.....

4.- *En base a su experiencia ¿cuáles son los factores críticos de éxito que debería tener todo programa formativo?*
.....

.....
.....
5.- *¿Qué modelos educativos aplican en el desarrollo de programas formativos que ofrece su institución?*

.....
.....
.....
6.- *¿Qué nuevas tendencias deberían considerarse para el diseño de un programa formativo para alcaldes?*

B.- DESEABILIDAD DE LA PLATAFORMA

A continuación, le vamos a presentar la plataforma de e-learning “alcalde con propósito”. Una propuesta de innovación pública que responde a las necesidades de desarrollo de capacidades y competencias base que requiere todo alcalde o alcaldesa al asumir una gestión municipal.

(Ingresar a la plataforma de e-learning:

<https://kmandujano8.wixsite.com/escueladealcaldes>

7.- *¿Considera útil la plataforma?*

.....
.....
.....
8.- *En base a su experiencia, ¿considera que tienen todos los componentes necesarios para lograr los objetivos deseados?*

.....
.....
.....
9.- *¿El nombre de la plataforma le parece atractivo?*

10.- A continuación, se presenta la relación de módulos que se desarrollaría en el programa formativo. ¿Está usted de acuerdo con el temario?, ¿modificaría alguno o añadiría otro?

.....

.....

.....

11.- Este programa formativo tendrá una duración de 7 semanas, ¿considera que el tiempo es el adecuado?

.....

.....

.....

12.- Las principales funcionalidades de la plataforma son: sesiones académicas (explicadas en videos cortos de 3 minutos), normativa legal vigente, sesiones sincrónicas, sección de preguntas frecuentes. En relación a estas funcionalidades ¿está usted de acuerdo?, ¿considera que son las necesarias y/o básicas?, ¿añadiría o complementarías alguna?

.....

.....

.....

13.- ¿Cuáles son los criterios de éxito que se deberían tener en cuenta para el desarrollo de este programa?

.....

.....

.....

14.- En base a la experiencia de la ENC, ¿Cuál es el mejor momento para cursar este programa formativo? (Antes de la asunción de mando o durante el ejercicio de las funciones)

.....

.....

.....

15.- Uno de los principales productos del programa será desarrollar la Hoja de Ruta para los primeros 100 días de gestión, ¿qué le parece esa propuesta?, ¿lo considera útil?

.....
.....
.....
16.- *¿Ustedes, como Escuela Nacional de Control, estarían dispuestos a ser parte de coorganizadoras con la Secretaría de Descentralización?*

.....
.....
.....
17.- *¿Qué objetivos le gustaría alcanzar al término de este programa formativo?*

.....
.....
.....
18.- *Dentro del aporte de la ENC, para el desarrollo del siguiente proyecto formativo, ¿se puede poner a disposición la plataforma de e-learning con el que cuenta la institución?*

Muchas Gracias

