

PROMOVRIENDO UNA GESTIÓN PÚBLICA ÉTICA

Módulo III
Aproximación
diagnóstica
a la realidad
del sector



PERÚ

Presidencia del
Consejo de Ministros

Secretaría
General

Departamento de
Gestión Pública

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



COOPERACION
INTERNACIONAL
DE ALCANTARA
Programa Rutas Océlicas y
Relación con el Estado



Elaboración de contenidos

Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz - IPEDEHP



Supervisión de contenidos

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ (GmbH)

Introducción

El proceso de modernización del Estado es, por naturaleza, un ejercicio de mejora continua que busca responder las crecientes y cada vez más sofisticadas necesidades de los ciudadanos. La oportuna atención a la demanda por servicios públicos, por tanto, requiere un aparato administrativo con la suficiente flexibilidad para responder a los cambios y las prioridades de la sociedad.

Ello obliga al Estado a reforzar los puntos de referencia, los criterios y los valores que guían su proceso de modernización. Hoy en día, por ejemplo, se sostiene que los procesos de modernización de la gestión pública tienen como objetivo la entrega de servicios al ciudadano no sólo bajo criterios de eficiencia y eficacia sino también bajo valores vinculados a la transparencia y la ética. En efecto, la evidencia muestra que mucho del éxito de los procesos de modernización y la confianza general de la población en la administración pública dependen de la honestidad y probidad de los funcionarios públicos.

El proceso de modernización del Estado que introduce la dimensión ética en la función pública es capaz de revertir la visión patrimonialista en el aparato estatal, a través de reformas que colocan al Estado al servicio de sus ciudadanos, con responsabilidad, integridad y eficiencia. Este nuevo enfoque incorpora la dimensión ética como un atributo intrínseco de la gestión pública, y no como un resultado fortuito de la presencia de un grupo determinado de personas.

Pero hacer de la dimensión ética un valor intrínseco de la gestión pública requiere su institucionalización, lo cual no se logra con un esfuerzo estrictamente normativo. Se requiere, fundamentalmente, la construcción de una infraestructura ética sobre la base de un compromiso político, un marco legal moderno, mecanismos de rendición de cuentas, códigos de conducta claros, sistemas de vigilancia ciudadana, y un órgano coordinador multisectorial en la materia.

Desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), ente rector de las políticas de modernización del Estado y de fomento de la ética pública, de transparencia y acceso a la información y vigilancia ciudadana, se vienen implementando acciones destinadas a promover la construcción de esta infraestructura ética, una arquitectura multidimensional que afronte con éxito la compleja tarea de implementar el ejercicio de la ética en la función pública.

En esta oportunidad, la PCM pone a disposición de los funcionarios públicos la publicación “Promoviendo una Gestión Pública Ética”, cuatro módulos auto-instructivos que pretenden fomentar la reflexión personal sobre la naturaleza y los principios del Código de Ética de la Función Pública, basada en el análisis crítico de la realidad nacional y las necesidades específicas de las distintas entidades del Estado. El material, además, busca identificar las condiciones institucionales necesarias para promover la inclusión de los valores éticos en la cultura organizacional de las entidades públicas, a través de propuestas y acciones que puedan articularse a los niveles de planificación existentes, con la finalidad de institucionalizarlas.

Juan Jimenez Mayor

Presidente del Consejo de Ministros
Presidencia del Consejo de Ministros

PRESENTACIÓN

Plantear una propuesta formativa de promoción de una gestión pública ética demanda, en primer lugar, la necesidad de asumirla como un **proceso** en el que los cuatro módulos de capacitación que se presentan a continuación constituyen únicamente su punto de partida. De esta forma los módulos, en su conjunto, pretenden generar las condiciones más favorables para que se pueda desarrollar tanto una competencia ética en los servidores públicos, como promover una cultura de la ética y transparencia en la gestión pública a nivel institucional, en la que dicha competencia pueda desarrollarse plenamente.

En segundo lugar, el eje central del proceso lo constituye la **persona** y la dimensión ética de su desarrollo como ser humano, que se proyecta al ámbito social como ciudadano y ciudadana, así como al de la gestión pública al asumir una responsabilidad en la administración del Estado como empleada y servidor público. La apuesta parte entonces de poner en el centro de la reflexión el debate entre una ética para las instituciones o una ética para las personas. Así como plantea Óscar Bautista¹, *Ante la pregunta sobre qué es mejor, si un gobierno de buenas leyes o uno de buenos hombres, los antiguos griegos respondían que cuando las leyes son buenas benefician a la comunidad política siempre que los hombres las respeten y las apliquen, pero ante la evidencia de que éstas no se respetaban, sin duda era mejor contar con hombres buenos pues éstos, además de actuar correctamente en cada uno de sus actos, respetaban la ley.*

En tercer lugar, el enfoque de intervención si bien considera la importancia y necesidad de establecer unos límites y sanciones para aquellos actos que no sean éticos, tiene un carácter eminentemente **preventivo**. Es así como la ética deja de ser una respuesta a la existencia de situaciones de corrupción en la gestión pública, para asumirse como una dimensión inherente a la propia naturaleza de una gestión pública que tiene su razón de ser en la búsqueda del bien común; siendo su consecución lo que la hace verdaderamente eficaz y eficiente.

Finalmente, en este **tercer módulo de capacitación** se promueve el desarrollo de una competencia ética en los servidores públicos basada en el conocimiento y análisis crítico de la realidad nacional en general y de las problemáticas y necesidades específicas de cada sector, que permitan priorizar e implementar de la forma más adecuada las políticas públicas capaces de generar mejores condiciones de vida en la población y una sociedad más justa y solidaria.

¹ BAUTISTA, Oscar. La ética en la gestión pública: Fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral de los gobiernos. Memoria para optar al grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. 2007.

0.1 OBJETIVO DEL MÓDULO

A. OBJETIVO DEL MÓDULO

- Brindar al facilitador/a un instrumento metodológico que le ayude a realizar con eficiencia el taller “Aproximación diagnóstica a la realidad del sector”.

B. OBJETIVOS DEL TALLER

Objetivo general

- Contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de una competencia ética de los empleados/as del sector público.

Objetivos específicos

- Al finalizar el taller, las y los participantes:
 - ▶ Han identificado y priorizado problemáticas relacionadas con la gestión pública en general y con sectores específicos de la administración del Estado en particular.
 - ▶ Han analizado problemáticas estableciendo relaciones de causa - efecto e identificando necesidades que responden a las principales causas de los problemas.
 - ▶ Han planteado alternativas de solución válidas, viables y pertinentes, así como estrategias para su implementación.
 - ▶ Han asumido la importancia de conocer la realidad general de la administración pública y la realidad particular del sector en el que se desarrolle la función como servidor público, para garantizar una gestión eficaz, efectiva y eficiente.

C. DURACIÓN

- El módulo de capacitación ha sido planificado para su desarrollo en 4 horas.

PRIMERA PARTE

ACTIVIDADES INICIALES

1.0 OBJETIVO, CONTENIDOS Y SECUENCIA DE LA PRIMERA PARTE

A. OBJETIVO

- Propiciar un primer encuentro de las y los participantes, informarles sobre los objetivos y momentos del taller y, participativamente, revisar y aprobar acuerdos de convivencia.

B. CONTENIDOS

- 1º Características, exigencias y resultados esperados del taller.
- 2º Expectativas de las y los participantes respecto del curso – taller y de sus objetivos.
- 3º Acuerdos de convivencia.

C. SECUENCIA DE ACCIONES

- 1.1 Bienvenida y presentación del equipo y del curso taller.
- 1.2 Presentación y socialización de los participantes. Dinámica: “Me gusta, no me gusta”.
- 1.3 Recojo de expectativas y presentación de los objetivos del curso taller. Dinámica: “Viajando en avión”.
- 1.4 Revisión de los acuerdos de convivencia.

1.1 Bienvenida y presentación del equipo y del curso taller

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes cuentan con información básica sobre el taller que se inicia y sobre las condiciones y actitudes necesarias para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a recuerda el marco general formativo, de promoción de una gestión pública ética, en el que se contextualiza el taller. Luego habrá una breve presentación del taller: título, secuencialidad, duración, condiciones, partes, etc. De todos los comentarios que se deseen hacer, creemos que no deben faltar los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Este taller responde a una metodología basada en el interaprendizaje y el aprendizaje cooperativo: sus resultados dependen del aporte de todos. ▶ No es un conjunto de charlas ante las cuales el participante pueda, indistintamente, ausentarse: todas las actividades están secuenciadas y cada acción es requisito para la siguiente. ▶ Es conveniente que la participación sea libre. ▶ El taller presenta un reto y busca actitudes acordes con dicho reto: su propósito no es meramente informativo o técnico. Finalmente se plantea una articulación de este módulo con el módulo de Ética y cultura organizacional, a partir de sus resultados y conclusiones. 	<u>Educativos</u> <ul style="list-style-type: none"> La palabra. 	<u>Estimado</u> 10 minutos <u>Real</u> ... minutos



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- En la temporización de las dinámicas de trabajo propuestas se considera un tiempo estimado, que responde a la planificación realizada, y un tiempo real, que está orientado a que pueda registrarse el tiempo que en su aplicación práctica se requiere para su desarrollo; de esta forma se busca establecer un mayor control por parte del facilitador/a sobre la variable temporal.

1.2 Presentación y socialización de las y los participantes

Dinámica “Me gusta, no me gusta”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes se presentan y construyen un clima de distensión que estimula la confianza entre todos y todas.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a entrega a cada participante una cuartilla de tamaño de mitad de A4, donde pide que escriban lo que más les gusta y lo que más les disgusta. Luego pegan la cuartilla en el pecho. Las y los participantes buscan a quienes tengan cosas que les gustan o disgustan iguales o parecidas a las suyas, formando grupos. Cada grupo elige democráticamente un delegado que les representará en el plenario final. Al interior de cada grupo se presentan, conversando acerca de lo que más les gusta y lo que más les disgusta. En plenario el representante de cada grupo presenta a sus compañeros, haciendo referencia a los aspectos semejantes que comparten. El facilitador/a, una vez presentados todos los grupos, pide un aplauso de bienvenida para las y los participantes. El facilitador/a inicia la reflexión en torno a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cómo te has sentido? ▶ ¿Qué importancia tiene el conocimiento de la dimensión personal de los compañeros de trabajo? ▶ ¿Qué relación tiene esta dinámica con el fortalecimiento de la ética en la gestión pública? 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> Cuartillas de tamaño de mitad de A-4. Lapiceros. 	<u>Estimado</u> 30 minutos <u>Real</u> ... minutos

1.3 Presentación de los objetivos del taller

Dinámica “Viajando en avión”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes identifican y dialogan sobre las motivaciones que tienen para asistir al taller, contrastando sus expectativas con los objetivos del taller.	<ul style="list-style-type: none"> Se entrega a cada participante un avión de papel de tamaño A4. Se pide a cada participante que escriba en una de las alas qué espera de este curso taller. Así mismo se pide a cada participante que escriba en la otra ala una pista que permita su identificación por parte del resto de participantes. Se forma un gran círculo con las y los participantes que lanzan, a una señal del facilitador/a, sus aviones lo más fuerte y alto posible. Cada participante coge un avión al azar, lee la pista, plantea quién cree que es la persona que lo lanzó y lee su expectativa. El facilitador/a realiza una síntesis de hacia dónde apuntan las expectativas de las y los participantes, contrastándolas después con los objetivos planteados en el módulo. Finalmente, el facilitador/a recuerda que para cumplir con las expectativas y con los objetivos del taller, necesitamos normas de convivencia que nos ayuden a aprovechar al máximo el tiempo del que disponemos. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aviones de papel de tamaño A4. Lapiceros. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelote con los objetivos del taller. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>30 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- En las dinámicas de socialización que buscan generar un clima de confianza es importante que se pueda mostrar y compartir la dimensión personal de los empleados y no solo la profesional.

1.4 Revisión de acuerdos de convivencia

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes llegan a un consenso respecto a las reglas que todos deben asumir, que orienten y establezcan límites a sus conductas, para poder alcanzar los objetivos anteriormente presentados, comentados y aprobados.	<ul style="list-style-type: none"> Se procede a una revisión de los acuerdos de convivencia aprobados en el segundo módulo, realizando los cambios y ajustes que se consideren oportunos. Se plantea la reflexión en torno a qué tipo de acciones reparadoras se deberían de proponer para el incumplimiento de alguno de los acuerdos, teniendo en cuenta tres criterios fundamentales: <ol style="list-style-type: none"> La proporcionalidad de la acción reparadora con la gravedad del acuerdo incumplido. La relación de la acción reparadora con el acuerdo incumplido, con el objetivo de que pueda generar la reflexión. El carácter reparador de toda acción propuesta, de forma que se tenga especial sensibilidad en que no resulte humillante ni ofensiva para la persona. Una vez redactados los acuerdos y definidas las acciones reparadoras, se reflexiona en torno a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Es necesaria siempre algún tipo de acción como respuesta al incumplimiento de los acuerdos de convivencia? ¿Por qué plantear acciones reparadoras en lugar de sanciones o castigos para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia? ¿Qué relación podemos establecer entre los acuerdos de convivencia y el Código de Ética de la Función Pública? 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelotes. Plumones. Cinta adhesiva. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelote con los acuerdos de convivencia del módulo II. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>15 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- La consecuencia del incumplimiento de un acuerdo de convivencia debe ayudarnos a reflexionar para mejorar y no limitarse a castigar o humillar al que no cumple con los acuerdos.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE LA REALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO

2.0 OBJETIVO, CONTENIDOS Y SECUENCIA DE LA SEGUNDA PARTE

A. OBJETIVO

- Las y los participantes analizan críticamente la realidad, tanto de la gestión pública en general como de sectores específicos con un carácter propositivo.

B. CONTENIDOS

1. Identificación y análisis de problemáticas de la gestión pública en general y de los sectores en particular.
2. Análisis causal de problemáticas: identificación de causas y consecuencias.
3. Planteamiento de alternativas de solución a partir de la identificación de necesidades.

C. SECUENCIA DE ACCIONES

- 2.1 Formación de grupos. Dinámica “El rompecabezas”.
- 2.2 Análisis de la realidad del sector público. Dinámica “El árbol de problemas”.
- 2.3 Planteamiento de alternativas de solución. Dinámica “El árbol de necesidades”.
- 2.4 Síntesis y evaluación. Dinámica “El semáforo”.

2.1 Formación de grupos. Dinámica “El rompecabezas”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes forman grupos heterogéneos de 6 personas, generando un mayor nivel de integración.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a escribe en tarjetas de cartulina de tamaño A4, de diferentes colores y con diferentes colores de plumón, las siguientes palabras: dimensión interna, dimensión externa. A continuación corta cada tarjeta de tamaño A4 en tantos pedazos como integrantes va a tener cada grupo (seis en promedio). El facilitador/a entrega a cada participante un pedazo de cada una de las tarjetas de tamaño A4. Cada participante debe encontrar a otros que tengan pedazos de la tarjeta con el mismo color y con trazos de los mismos colores que los suyos, formando con ellos un rompecabezas en el que se lee la expresión escrita (dimensión interna o dimensión externa). Así, se constituyen los grupos de trabajo para la dinámica siguiente. 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> Tijeras Plumones 	<u>Estimado</u> 5 minutos
		<u>Educativos</u> <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas escritas de cartulina de distintos colores. 	<u>Real</u> ... minutos



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- La forma más fácil de cortar las tarjetas es unirlas todas con clips y realizar los cortes simultáneamente, de modo que todas las tarjetas habrán sido cortadas de la misma manera y, por ello, cada grupo tendrá el mismo nivel de dificultad.

2.2 Análisis de la realidad del sector público Dinámica “Árbol de problemas”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes analizan problemáticas del sector público en el que se desempeñan, tanto a nivel externo o general como a nivel interno o institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Se reúnen los grupos formados en la dinámica anterior. El facilitador/a explica las dos dimensiones a trabajar: externa (referida a las problemáticas a nivel del sector) e interna (referida a problemáticas a nivel institucional), de acuerdo a la tarjeta que les ha tocado en el rompecabezas. Todos los grupos identifican con una lluvia de ideas las principales problemáticas de la gestión pública, desde una perspectiva ética, de la dimensión que les ha sido asignada y después priorizan la que consideran más significativa. Cada grupo recibe una tarjeta amarilla, tres celestes, tres rosadas. Cada grupo dibuja un árbol en un papelote, donde se distingan el tronco, la copa, la línea de la tierra y las raíces. Cada grupo redacta el problema en la tarjeta amarilla y la ubica en el tronco del árbol. Cada grupo, a partir de la problemática identificada, debe priorizar las que consideren son las tres consecuencias principales que genera el problema en la gestión del sector. Escriben las consecuencias en las tres tarjetas rosadas y las ubican en la copa del árbol a modo de frutos. Cada grupo, a partir de la problemática identificada, debe priorizar las que consideren son las tres causas principales que generan el problema analizado. Escriben las causas en las tarjetas celestes y las ubican en las raíces del árbol. Cada grupo presenta su árbol y evalúa las relaciones establecidas de causa – efecto (el facilitador ayuda a distinguir causas de consecuencias). 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> Papelotes. Tarjetas de cartulina de tres colores: amarillas, celestes, rosadas. Plumones. Cinta adhesiva. 	<u>Estimado</u> 45 minutos <u>Real</u> ... minutos

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a promueve el contraste y establecimiento de relaciones entre los diferentes árboles de problemas presentados, primero en cuanto a la dimensión externa y después a la interna. Se trata de ver las relaciones entre los árboles de cada dimensión para promover una visión más integral del sector. El facilitador/a promueve que se extraigan conclusiones generales del proceso de análisis desarrollado en cuanto a las principales problemáticas del sector, su trascendencia (determinada por las consecuencias) y el porqué de su existencia (explicado por las causas identificadas). 		



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- La dimensión externa supone identificar problemáticas del sector en general (por ejemplo justicia, educación, salud...), mientras que la dimensión interna se orienta a problemáticas a nivel institucional (por ejemplo en el sector educación, Ministerio de Educación, Dirección Regional, UGEL...).
- La denominación y representación de la estrategia a través de un árbol tiene un carácter simbólico: las consecuencias se ubican en la copa del árbol, a modo de frutos, mientras que las causas que lo generan se ubican en las raíces, que alimentan y dan vida al árbol, pero que si se secan también lo dejan sin vida. Tanto el tronco (donde se ubica el problema) como la copa con sus frutos (las consecuencias del problema) son visibles para todos; sin embargo, la parte más importante del árbol, sus raíces (donde se ubican las causas) se mantienen por lo general invisibles para la mayoría.
- En el análisis de problemáticas es fundamental establecer una distinción entre las consecuencias (que resultan de responder a la pregunta ¿qué provoca o genera el problema?) y las causas (que resultan de preguntar ¿por qué se produce el problema?); dado que cualquier alternativa de solución válida, viable y pertinente parte de enfrentar las causas.



2.3 Planteamiento de alternativas de solución a las problemáticas prioritizadas

Dinámica “El árbol de necesidades”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes plantean alternativas de solución a las problemáticas identificadas y prioritizadas, desde la formulación de relaciones de causalidad y la identificación de necesidades de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo dibuja dos nuevos árboles en un papelote, donde se distinguen el tronco, la copa, la línea de la tierra y las raíces. • Cada grupo prioriza dos de las causas identificadas en el árbol de problemas, teniendo en cuenta dos criterios fundamentales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Trascendencia de acuerdo al impacto que generan. 2. Capacidad para ser abordadas al interior de los equipos de trabajo. • Cada una de las dos causas prioritizadas se convierte en un nuevo problema, redactado en la cartulina amarilla y ubicado en el tronco de cada uno de los dos árboles. • Se identifican las dos consecuencias principales de cada nuevo problema, se redactan en tarjetas blancas y se ubican en la copa de los árboles correspondientes. • Se plantea cuál es la necesidad fundamental para responder a cada problema. Se redacta en una tarjeta celeste y se ubica en las raíces de los árboles correspondientes. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelotes. • Tarjetas de cartulina de cuatro colores: amarillas, verdes, celestes y blancas. • Plumones. • Cinta adhesiva. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Árboles elaborados en la dinámica anterior. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>90 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantean dos alternativas de solución que permitan atender la necesidad identificada, redactadas en términos de actividades y ubicadas en las raíces de los árboles correspondientes, en un nivel inferior al de la necesidad. • Cada grupo presenta sus árboles y evalúa las relaciones establecidas de causa - efecto, así como la pertinencia, viabilidad e impacto previsible de las alternativas de solución propuestas. • El facilitador/a promueve el contraste y establecimiento de relaciones entre los diferentes árboles de problemas presentados, primero en cuanto a la dimensión externa y después a la interna. • El facilitador/a promueve que se extraigan conclusiones generales del proceso de análisis desarrollado. 		



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- Es fundamental en el análisis causal de un problema establecer la relación y distinción, al mismo tiempo, entre causas y necesidades. Por ejemplo:
 - ▶ Una causa de la corrupción puede ser la impunidad ante los delitos denunciados, que limita el carácter disuasorio de las sanciones.
 - ▶ Esta causa, genera a su vez una necesidad de promover y fortalecer los mecanismos de vigilancia (tanto a nivel del aparato del Estado como de la ciudadanía) o una necesidad de cambio en la normativa vigente.
 - ▶ Las alternativas de solución que propongamos deben entonces concretarse en actividades y acciones que respondan a estas necesidades.

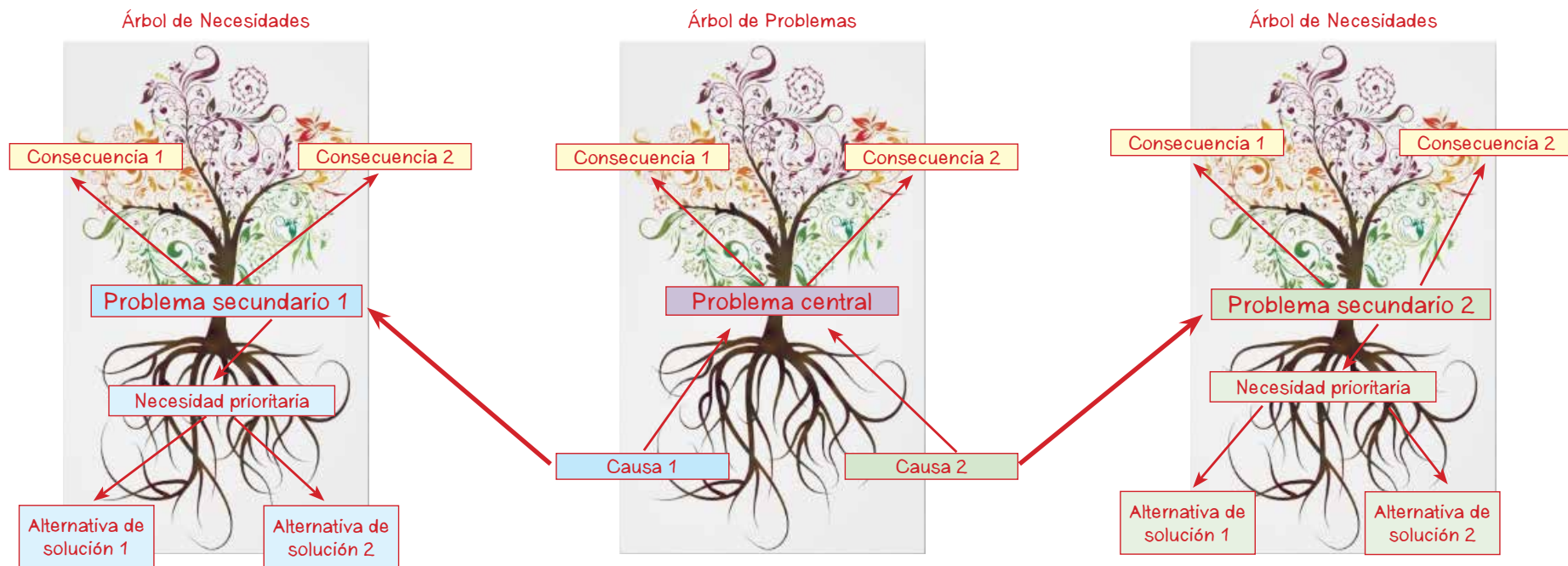
2.4 Síntesis y evaluación. Dinámica “El semáforo”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos formulados en el módulo y los aspectos centrales de su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Se coloca una matriz para la evaluación de los objetivos específicos del taller. Se presenta el objetivo y se pide a los participantes que evalúen su nivel de logro eligiendo y pegando en el espacio correspondiente al semáforo un círculo de color verde (logro alto o logrado), amarillo (logro medio o logro en proceso) y rojo (logro bajo o no logrado). A continuación se comenta en plenario el porqué de los resultados de la evaluación de cada objetivo. Los participantes plantean, a modo de conclusiones generales, comentarios y sugerencias. Al final pedirá un fuerte aplauso para los participantes por el trabajo realizado. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Círculos de papel lustre de colores verde, amarillo y rojo. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelote de matriz de evaluación. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>15 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- Esta estrategia de evaluación también se podría utilizar para recoger las percepciones y opiniones de los participantes en relación a su desarrollo (proceso), identificando y evaluando algunos de sus componentes centrales, como por ejemplo la utilidad de lo aprendido, la metodología utilizada, el rol de los facilitadores o la motivación en los participantes para la acción aplicando lo aprendido.



MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos	SEMÁFORO			Explicación de los resultados**
	Verde*	Amarillo*	Rojo*	
1.				
2.				
3.				

* Se registra el número de votos en cada categoría de calificación.

** Se argumenta sobre el porqué de los resultados obtenidos.



