



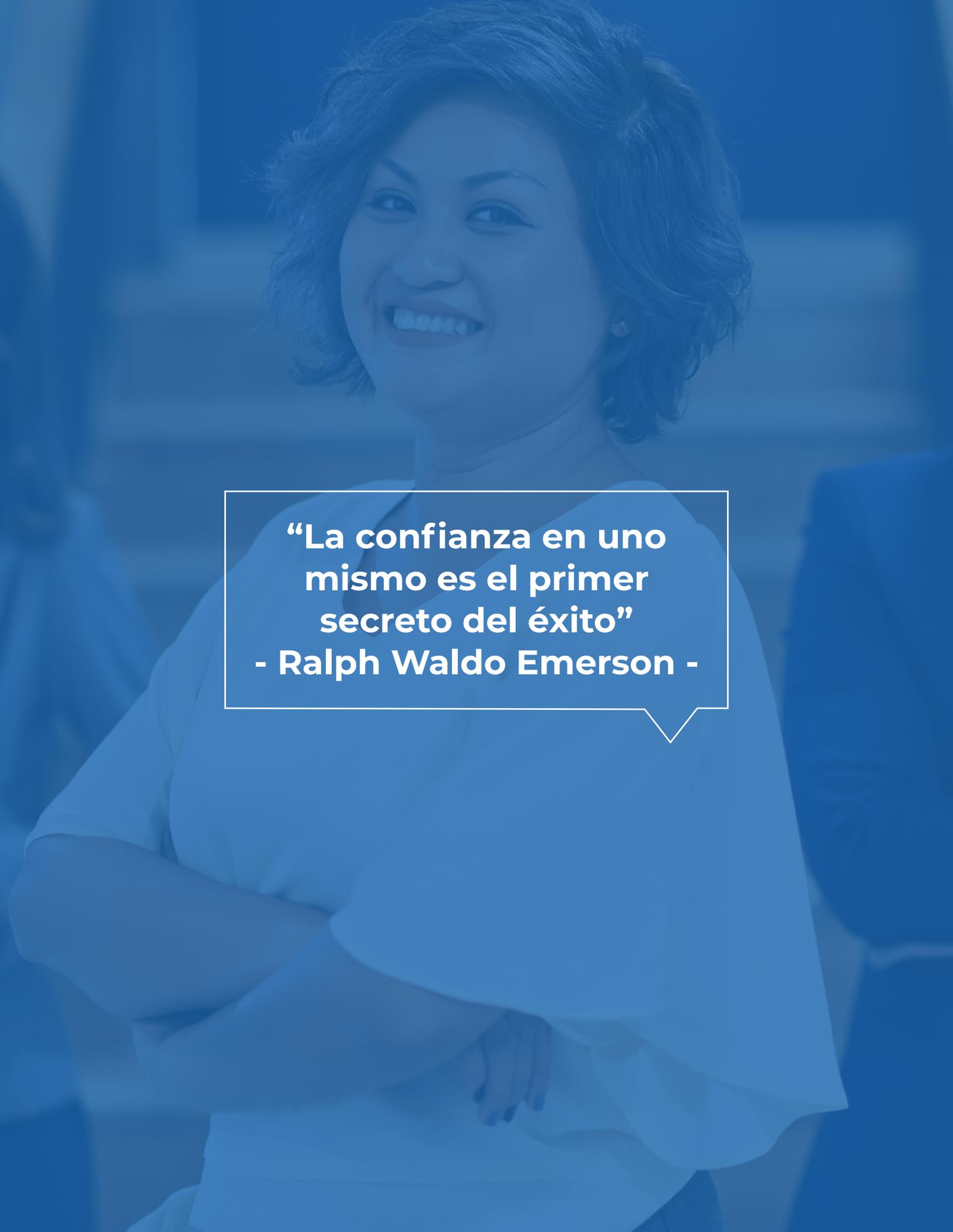
HERRAMIENTAS PARA EL LIDERAZGO, LA GOBERNANZA Y LA TOMA DE DECISIONES

Guía Metodológica

Guía Metodológica

Índice

05	<u>Introducción</u>
09	<u>Objetivo</u>
11	<u>Metodología</u>
15	<u>Ejes Temáticos</u>
17	<u>Conceptualización o descripción</u>
19	<u>Desafíos en la aplicación de guía metodológica para la capacitación del servidor público</u>
23	<u>Personas involucradas</u>
25	<u>Desarrollo de la guía</u>
49	<u>Logística</u>
53	<u>Referencias</u>
57	<u>Anexos</u>



**“La confianza en uno mismo es el primer secreto del éxito”
- Ralph Waldo Emerson -**



Introducción

El curso de “Herramientas para el Liderazgo, la Gobernanza y la Toma de Decisiones”, está diseñado para implementarse en modalidad taller, el cual significa un proceso de enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por relacionar teoría y práctica, por lo tanto, es un curso de aplicación con la lógica de taller. Para el desarrollo de esta modalidad se tiene como objetivo principal fortalecer habilidades y potenciar las capacidades de líderes servidores públicos que implementan las políticas públicas del país.

El diseño del curso-taller está dividido en diversas fases, cada una con su nivel de importancia para su adecuada ejecución; sin embargo, en este espacio es significativo mencionar que la metodología que se implementará es de tipo andragógica, a través de la utilización de distintas técnicas e instrumentos que procuran atender diversos estilos de aprendizaje y sobre todo mantener el interés de los participantes a lo largo del curso. Por otra parte, el desarrollo de esta metodología se establece que, el enfoque del curso será constructivista donde se implementa una filosofía educativa, basada en la idea que el aprendizaje es un proceso activo y social, en la que los individuos construyen

su propio conocimiento a través de la interacción con su entorno y con otros, dicho enfoque, es un proceso definido por el Instituto Nacional de Administración Pública-INAP-, para la adecuada formación del servidor público.

En este curso tiene establecido como contenido principal tres ejes temáticos, los cuales se desarrollarán por medio de un proceso híbrido, con sesiones virtuales y presenciales.

Ejes temáticos:

1. Liderazgo

El liderazgo integral es un factor clave para el éxito sostenible en el contexto institucional. Razón por la cual, el curso se centra en proporcionar herramientas prácticas y conocimientos sobre liderazgo transformador desde una perspectiva que va más allá de las habilidades tradicionales para la adecuada gobernanza y toma de decisiones.

2. Gobernanza Integrada:

La gobernanza integrada, otro pilar fundamental del curso, busca optimizar la toma de decisiones a nivel estratégico, garantizando coherencia y alineación en todos los niveles de la organización. Le permitirá al participante explorar cómo las estructuras de gobernanza pueden potenciar el crecimiento y adaptabilidad en entornos laborales.

3. Toma de decisiones basada en evidencia y datos:

La toma de decisiones es esencial. Abordando temas conceptuales y métodos, así como utilizar evidencia y datos de manera efectiva para respaldar decisiones estratégicas, minimizando la incertidumbre y maximizando el impacto positivo en los resultados organizacionales.

Al finalizar este curso, no solo se espera fortalecer habilidades y potenciar capacidades, sino también, que las habilidades prácticas implementadas durante el curso sean aplicadas en los entornos laborales de los servidores públicos para seguir generando valor público al servicio de la sociedad.



ANNUAL GOALS

- PRODUCT DEVELOPMENT
- NEW MARKETS
- SOCIAL MEDIA
- INCREASING PROFIT

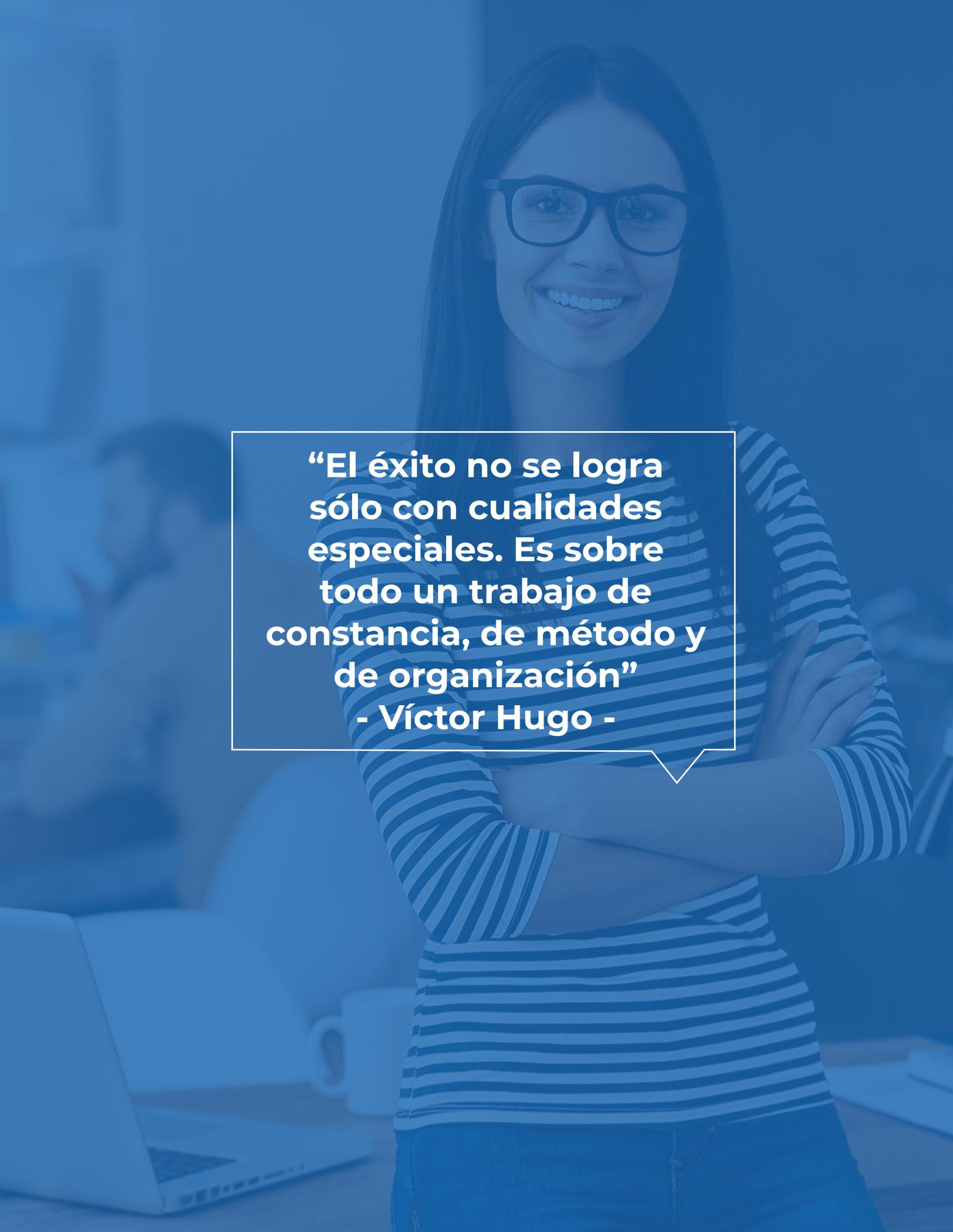
**“El 80% del éxito se basa simplemente en insistir”
- Woody Allen -**

1.

Objetivo



Fortalecer habilidades y potenciar capacidades sobre el uso de herramientas de liderazgo, gobernanza y toma de decisiones basada en evidencia y datos con enfoques y competencias fundamentales para introducir formas de pensamiento transformativas en los servidores públicos para la adecuada implementación de políticas públicas.

A young woman with long dark hair, wearing glasses and a blue and white striped long-sleeved shirt, stands with her arms crossed in an office setting. She is smiling warmly at the camera. In the background, a blurred office environment is visible, including a laptop and a white mug on a desk.

**“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”
- Víctor Hugo -**

2.

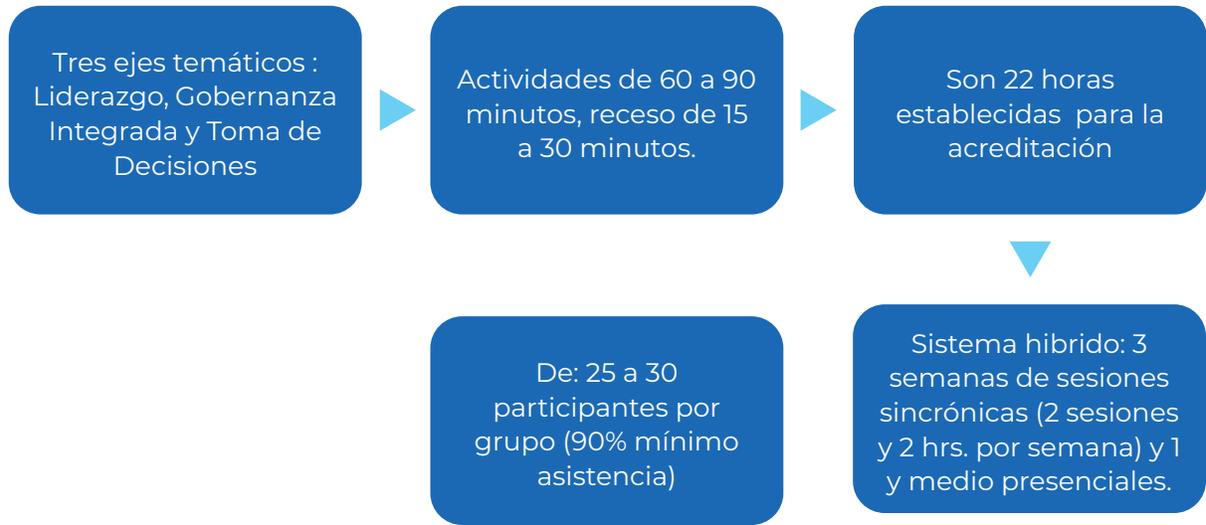
Metodología



Este es un curso de aplicación, que busca desarrollar las destrezas de los servidores públicos que implementan las políticas públicas, por ello, su lógica de aplicación es en modalidad taller, este tipo de modalidad comprende una combinación de componentes de aprendizaje y desarrollo desde el apoyo integrado de expertos, hasta insumos personalizados, ejercicios de grupo y herramientas de aplicación práctica, por medio de un sistema híbrido: combinando actividades virtuales y presenciales para los participantes del sector público.

Además, la modalidad taller implica tener claridad en los procesos de la duración de su aplicación, para este efecto especialistas recomiendan que se desarrollen en un espacio de tiempo de 10 horas a 30 horas máximo, y de acuerdo con (Candelo R. C., et al., 2003, pag.38) recomienda que la estructura programática sea de un tiempo estipulado por actividad entre 60 a 90 minutos con intervalos de 15 a 30 minutos de descanso. Por lo que, para este curso se recomienda que se implementen 2 sesiones virtuales por semana durante tres semanas y 1 día y medio sesiones presenciales, estas últimas con el objetivo de realizar aplicación práctica sobre los ejes temáticos explicados de

forma virtual, con una asistencia de 25 a 30 personas para que el facilitador posea control de los grupos participantes. Así también es importante que los participantes tengan claro que el mínimo de asistencia para la acreditación del curso será del noventa por ciento (90%) a las actividades virtuales y presenciales.



La metodología que se aplicará en este curso deberá ser metodología andragógica, la cual se enfoca en cómo los adultos aprenden y cómo se pueden diseñar y llevar a cabo procesos educativos efectivos, para ello, ante quien facilita el curso debe tener presente sus principios fundamentales, citando algunos que deben ser aplicados, como:

- a. Autodirección, donde los participantes se pueden autodirigir en su aprendizaje. Los participantes aprecian que se reconozcan sus conocimientos previos a un tema.
- b. Experiencia de los participantes, quienes, por lo general, tienen una base de experiencia acumulada, por lo tanto, se debe de reconocer y utilizar esa experiencia para el proceso de aprendizaje.

- c. Respeto, la relación entre facilitador y participantes debe ser horizontal valorando la experiencia del participante.

Los principios mencionados, son base fundamental para la aplicación de las técnicas a desarrollar en este curso:

- a. Dinámicas de bienvenida: virtual y presencial
- b. Participativas: tomar en cuenta la participación de cada participante.
- c. Discusiones de grupo: comparten su experiencia y conocimiento por medio de actividades prácticas.
- d. Trabajo colaborativo: donde demuestren su experiencia, liderazgo natural y conocimiento.
- e. Debates: organización de grupos donde se discutan temas y con base a su realidad demuestran su conocimiento.
- f. Juegos de roles: los participantes asumen diferentes roles de liderazgo y toman decisiones, esto permite comprender las consecuencias de sus decisiones.
- g. Estudios de casos: por medio de casos reales o hipotéticos que enfrentan desafíos de liderazgo, gobernanza y toma de decisiones
- h. Ejercicios de resolución de problemas: se presentan situaciones o problemas complejos relacionados con liderazgo y toma de decisiones
- i. Lluvia de ideas: para generar ideas, soluciones creativas con liderazgo, gobernanza y toma de decisiones.

- j. Diarios de reflexión: los participantes pueden elaborar un diario donde registren sus experiencias y aprendizajes a lo largo del taller y luego compartan lo aprendido.
- k. Resumen: para explicar lo aprendido de los temas desarrollados.
- l. Actividades grupales: donde se desarrollan dinámicas rompehielos, de presentación, etc.

Además de estas técnicas, es importante la aplicación de instrumentos, para las actividades programadas en el curso, tales como:

- a. Guías de preguntas
- b. Ejercicios de plantillas por temas del curso
- c. Material impreso
- d. Presentaciones con formatos digitales
- e. Herramientas tecnológicas
- f. Agendas
- g. Normas de convivencia durante los talleres

El desarrollo de esta metodología implica determinar el enfoque del curso, el cual es constructivista con una filosofía educativa, que se basa en la idea que el aprendizaje es un proceso activo y social en el que los individuos construyen su propio conocimiento a través de la interacción con su entorno y con otros. Se centra en crear ambientes de aprendizaje que permitan a los participantes construir su comprensión y conocimiento de manera significativa. Diseñar ambientes de aprendizaje, es decir, crear un aprendizaje activo de los participantes, una interacción social que fomente la colaboración, el dialogo y la discusión entre pares y grupos.

3.

Ejes Temáticos



Este curso con modalidad taller tiene tres ejes temáticos:

Módulo I: Liderazgo Integrado:

Este módulo consiste en entender la complejidad y la velocidad del cambio de nuestro mundo, donde exigen nuevas formas del liderazgo individual y colectivo. Es necesario desarrollar nuevas cualidades y competencias como líderes, construir culturas resistentes, crear estructuras y procesos adaptativos que permitan dirigir dinámicamente.

A lo largo del curso se compartirán algunas de las cualidades personales de liderazgo necesarias y se mostrará cómo los módulos temáticos pueden contribuir a construir un liderazgo transformador en los espacios laborales.

Módulo II: Gobernanza Integrada:

Este módulo proporcionará un marco para comprender el panorama más amplio de la gobernanza, incluidos sus diferentes aspectos, y las formas en que puede abordarse de manera integrada. En un contexto en el que los retos políticos contemporáneos requieren enfoques multinivel,

multiagente y multisectoriales, el debate sobre las ventajas y los problemas de una perspectiva integrada de la gobernanza, su utilidad y sus retos intrínsecos constituirán el núcleo del módulo.

La gobernanza integrada es clave para un liderazgo transformador, ya que garantiza que todos los diferentes elementos del sistema de gobernanza trabajen codo con codo y que se elija el enfoque de la gobernanza que mejor se adapte a lo que se necesita en las instituciones.

Módulo III: Toma de Decisiones

En este módulo, los participantes explorarán un marco pragmático y los principios clave para reforzar el liderazgo mediante la generación, análisis y uso de datos, que permiten la superación de los retos más comunes en diferentes contextos.

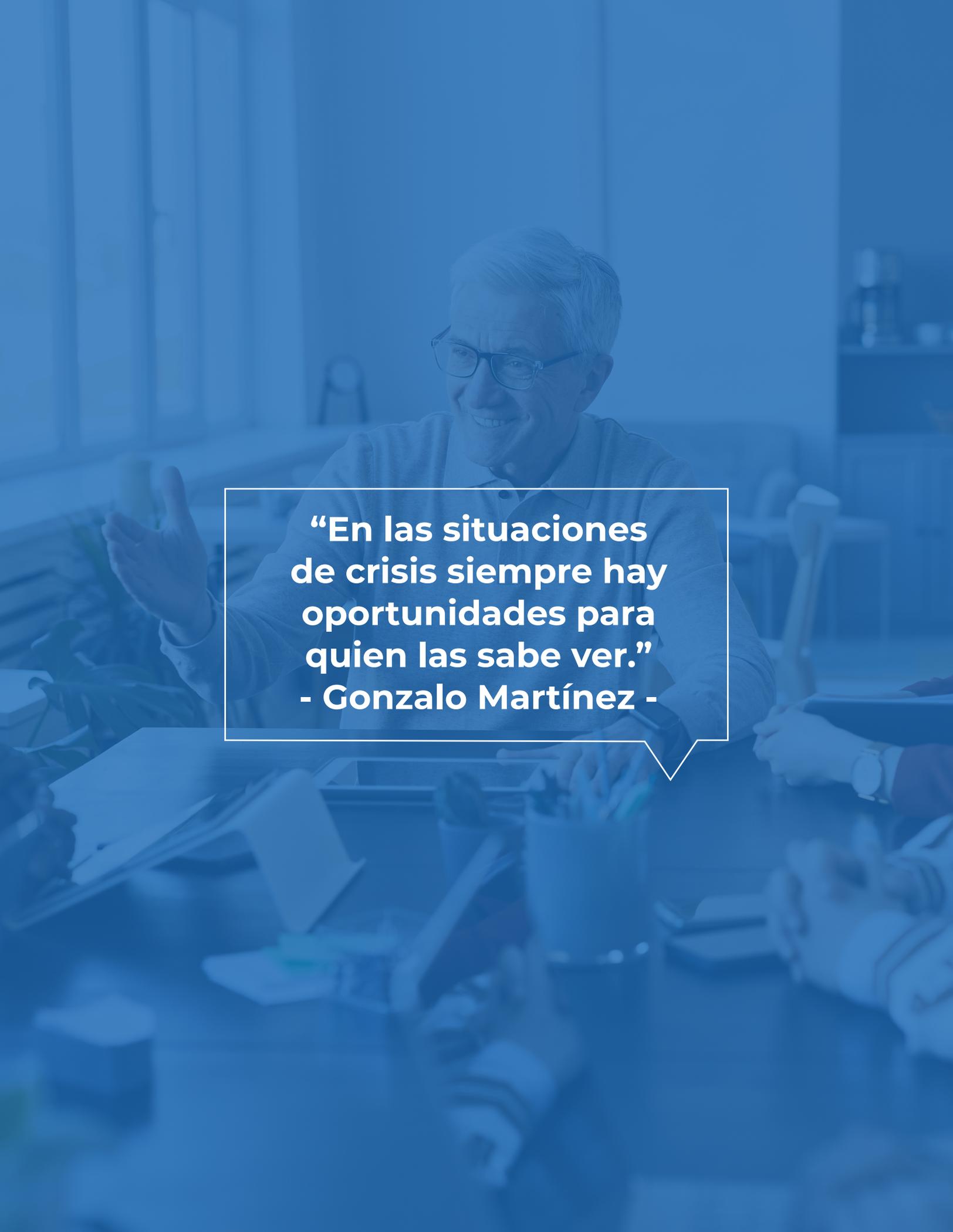
Este enfoque de la formulación de políticas es esencial para el liderazgo transformador, ya que permite responder en tiempo real a un contexto que cambia rápidamente y garantiza la respuesta para que la misma se ajuste lo mejor posible a las necesidades sobre el terreno en ese momento.

4.

Conceptualización o descripción



El curso se desarrollará dentro del contexto de la administración pública de Guatemala, específicamente con el nivel sectorial, considerando que es un espacio donde convergen un conjunto de instituciones que tienen como finalidad la integración para la búsqueda del cumplimiento de un objetivo en común, es decir, la atención de las problemáticas sociales que en este sector requieren de un esfuerzo interinstitucional integrado, esto implica también a las municipalidades, representantes del sector privado, la academia y de la sociedad civil.

A photograph of a man with glasses and a light-colored shirt, smiling and gesturing with his hands while sitting at a table in a meeting. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The text is centered in a white box with a drop shadow.

**“En las situaciones
de crisis siempre hay
oportunidades para
quien las sabe ver.”
- Gonzalo Martínez -**

5.

Desafíos en la Aplicación de Guía Metodológica para la Capacitación del Servidor Público



A continuación, se consideran los siguientes desafíos, los cuales podrían ser los más relevantes: agrupados por temáticas.

Diversidad de aprendizaje:

Esta guía es lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferentes habilidades y estilos de aprendizaje de los participantes.

Limitaciones de tiempo:

Los servidores públicos por lo general tienen cargas de trabajo intensas y sus plazos son ajustados en la mayoría de las veces, por lo que las actividades diseñadas en la guía son eficientes, centrándose en los temas y aspectos más importantes.

Falta de motivación:

Algunos participantes pueden carecer de motivación de no observar y escuchar la relevancia directa en las capacitaciones y que estas se relacionen con las funciones que desarrollan en las instituciones, dado que puede no encontrarle sentido a la temática en relación con su desempeño.

Cultura organizacional:

Es importante conocer los valores y objetivos de las instituciones para que los servidores públicos encuentren sentido e importancia a los talleres.

Seguimiento y sostenibilidad:

Existe una necesidad de seguimiento de la ejecución y sostenibilidad de proyectos a pesar de los cambios que se esperan tras cada término político.

Planificación:

Existen situaciones extraordinarias y de emergencia que pueden ser institucionales o nivel nacional, que relegan prioridades ya definidas, afectando directamente a la planificación. El reto al que se enfrentan es mejorar la coordinación, para continuar con las prioridades establecidas al mismo tiempo que se atienden estas situaciones.

Comunicación:

Comunicación eficaz que permita el cumplimiento operativo de los mandatos y con ello mantener una coordinación a nivel interno de las distintas instituciones. Así mismo, promover una capacidad de negociación entre instituciones, a través, de una comunicación asertiva e inteligencia emocional para así, encontrar puntos de cooperación entre instituciones.

Coordinación interinstitucional:

Necesidad de alineamiento con las instituciones que participen en la ejecución de los talleres.





**“Da siempre lo mejor que
tienes. Lo que plantes
ahora, lo cosecharás más
tarde”**

- Og Mandino -

6.

Personas Involucradas



Líderes en el ámbito de la Administración Pública que están diseñando e implementando políticas públicas tanto a nivel nacional como local, para debatir y avanzar en sus propias agendas de gobernanza; y de esta manera ampliar el impacto de su liderazgo, a través del refuerzo de competencias, en lo que respecta a retos y necesidades identificadas en relación con los objetivos que se han propuesto alcanzar.

De acuerdo con los ejes temáticos propuestos en esta guía se sugiere que se involucren tres expertos para que faciliten el curso, tomando en cuenta que, estos expertos deben poseer conocimiento y experiencia en la administración pública, sobre los ejes temáticos. Se implementarán en el curso para que los desarrollen con sentido teórico metodológico. Además, es importante resaltar que debe poseer conocimiento de la metodología andragógica propuesta en esta guía, el contexto de los problemas públicos y sociales de país; así también, habilidades para desarrollar una buena interacción con los participantes, considerando valores éticos profesionales que lo invitan a respetar la opinión de los participantes y ser responsable para el buen desarrollo de las actividades.

A blue-tinted photograph of three business professionals in an office setting. A woman in a dark blazer and white shirt stands in the background, looking down at two men seated at a table. The man on the left is looking towards the right, and the man on the right is looking down at a laptop. A white text box with a speech bubble tail is overlaid on the image, containing a quote in Spanish.

**“Haz algo maravilloso. La gente va a imitarlo”
- Albert Schweitzer -**

7.

Desarrollo de la Guía



a. Modelo de Gestión Institucional del Sector Público por Procesos - INAP

Para el fortalecimiento de las instituciones que participan en el curso-taller es preciso definir la dimensión que se debe aplicar de acuerdo con el Modelo de Gestión Institucional del sector público por Procesos (2023) del Instituto Nacional de Administración Pública, la cual está ligada al direccionamiento estratégico; entendida como la capacidad que deben tener las instituciones y funcionarios públicos para orientar y dirigir una institución, a través del cumplimiento de su misión, mediante distintas estrategias, alineando la gestión y uso efectivo de los recursos, respaldados por una buena dirección que asegure el compromiso con el interés público (p. 26).

A su vez, se aplica a la Gestión del Nivel Desconcentrado, la cual desde esta ligada a la gestión institucional a nivel operativo con funciones claramente definidas desde el territorio y los órganos institucionales con los que se actúa en este nivel; definidas como las delegaciones o direcciones departamentales y en algunos casos pueden ser regionales, una de sus características es que las instituciones públicas

mantienen un contacto más directo con los ciudadanos por lo que el valor público se determinará desde la satisfacción de las necesidades de la población.

Esta dimensión tiene diseñado una serie de roles de los cuales por las características permean este curso, es importante tomar en cuenta el siguiente: Promover y propiciar la coordinación Interinstitucional en el territorio, tanto en la elaboraciones políticas y planes de desarrollo regional, departamental y municipal como en la ejecución de los planes, programa y proyectos.

b. Competencia para fortalecer en los servidores públicos

Aplicación correcta y con facilidad de instrumentos para la gobernanza y la toma de decisiones basadas en evidencia, para dar respuesta a los desafíos complejos que se presentan en la implementación de las políticas públicas a nivel territorial.



c. Matriz de programación

Fase	Sesiones	Competencia	Indicador de logro	Temática por Sesión
Fase I: Sesiones virtuales	FI-S1	Comprende relación entre liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones para responder a los desafíos complejos que se presentan en las diferentes instituciones.	Construye ejemplos concretos del concepto de liderazgo y sus características para la gobernanza y toma de decisiones dentro de su entorno de trabajo.	El liderazgo desde la perspectiva individual y colectiva en un ambiente interno y externo.
	FI-S2		Analiza perspectivas conceptuales de la Gobernanza Integrada de acuerdo con su contexto.	Conceptos y miradas de la gobernanza integrada.
	FI-S3		Establece elementos que conforman la estructura y procesos clave de la gobernanza integrada dentro de su institución.	Procesos de la Gobernanza Integrada.
	FI-S4	Comprenden que para afirmar la gobernanza es necesaria la evidencia y datos para la toma de decisiones.	Identifica aspectos importantes que fundamentan la toma de decisiones basada en datos, dentro del ámbito institucional.	Empoderamiento de nuevos conceptos y perspectivas para la toma de decisiones basada en datos y evidencia.
	FI-S5		Identifica competencias del liderazgo transformador para la toma de decisiones basada en datos en su entorno.	Competencias de liderazgo transformador para la toma de decisiones.

Fase	Sesiones	Competencia	Indicador de logro	Temática por Sesión
Fase II: Sesiones Presenciales	FII-S6	Utiliza herramientas para la gobernanza integrada generando comprensión de los sistemas que la integran su entorno.	Desarrolla herramientas adaptables al contexto de su organización para fortalecer aspectos de gobernanza en su institución.	Herramientas para las Gobernanza integrada
	FII-S7		Identifica herramientas adaptables para fortalecer la Toma de Decisiones en su entorno institucional.	Herramientas para la toma de decisiones basada en evidencia y datos.

d. Fases o momentos

Sesión 1 VIRTUAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Explicar la importancia del liderazgo para la gobernanza integrada y la toma de decisiones
- **Cantidad de participantes:**
 - o 25 a 30 personas
- **Tema:**
 - o Liderazgo Integral
- **Subtemas:**
 - o El cambio es una constante y debemos prepararnos para enfrentarlo.
 - o El liderazgo desde la perspectiva individual y colectiva en un ambiente interno y externo.
 - o Liderazgo transformador.

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida y Presentación del curso. Organización de grupos	20 minutos	Introducción interactiva: <ul style="list-style-type: none">• Uso de chat para presentación.• QR WhatsApp	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones pptx• Videos Liderazgo integral (anexos)• Enlace web• Dinámicas rompehielos
Exposición magistral y ejercicios prácticos	140 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Guía de preguntas generadoras.• Dinámicas rompehielos• Lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones pptx• Enlace web

Sesión

01

Unidad

Introducción a los temas de liderazgo y gobernanza integrada para la toma de decisiones basada en evidencia y datos.

Competencia a la que contribuye:

Comprende relación entre liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones para responder a los desafíos complejos que se presentan en las diferentes instituciones.

Indicador de logro:

Construye ejemplos concretos del concepto de liderazgo y sus características para la gobernanza y toma de decisiones dentro de su entorno de trabajo.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
El cambio es una constante y debemos prepararnos para enfrentarlo	<ul style="list-style-type: none"> Proyección del objetivo del tema. Exposición magistral del tema Trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 30 minutos 15 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Pregunta generadora: ¿Cómo nos organizamos para enfrentar estos cambios? 	<ul style="list-style-type: none"> Presentaciones PPTX Plataforma para sesión virtual Dinámica: Juego ruleta rusa pregunta generadora.
El liderazgo desde la perspectiva individual y colectiva en un ambiente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> Exposición magistral Evaluación: Preguntas Generadoras Creación de ejemplos sobre la comprensión de los cuadrantes de liderazgo. Actividad Práctica: Trabajo de grupo virtual dependiendo la cantidad de participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> 15 minutos 15 minutos 40 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de Preguntas generadoras: ¿Qué es un líder? ¿Cuáles son las habilidades claves de un líder? ¿Qué les motiva de este tema? Trabajo Colectivo: ¿Qué valores quieren cuidar con este taller? Ejemplificar su comprensión con respecto al tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentaciones PPTX (anexos) Enlace web Uso de plataformas: QR Mentimeter para preguntas generadoras

Sesión 01	Unidad Introducción a los temas de liderazgo y gobernanza integrada para la toma de decisiones basada en evidencia y datos.			
El Liderazgo Transformador	<ul style="list-style-type: none"> Exposición magistral Actividad Práctica: Si tuvieras el super poder de elegir una de las competencias para desarrollarla en función del desafío personal. <p>Evaluación: exposición de los participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> 20 minutos 20 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de preguntas: <p>Si tuvieras el super poder de elegir una de las competencias para desarrollarla en función del desafío personal. ¿Cuál elegirías? ¿Qué te permitiría hacer esta competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> Diario de reflexión: <p>Los participantes elaboran su diario sobre los elementos aprendidos sobre el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Presentación pptx Enlace de plataforma Dinámicas de trabajo colaborativo. Video: Liderazgo

Sesión 2 VIRTUAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Explicar los elementos conceptuales que constituyen a la gobernanza integrada para la toma de decisiones
- **Cantidad de participantes:**
 - o 25 a 30 personas
- **Tema:**
 - o Gobernanza integrada
- **Subtemas:**
 - o Conceptos y miradas de gobernanza
 - o Concepto de Política Pública y su vinculación con Gobernanza Integrada
 - o Análisis de las estrategias institucionales para la Gobernanza

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida	5 minutos	Dinámica: juegos virtuales: ¿quién es quién? o juegos de trivias	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Enlace web para la sesión
Actividad introductoria del tema	15 minutos	Lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones pptx

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Exposiciones y ejercicios prácticos	140 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de entrevistas • Trabajo de grupos: preguntas y respuestas • Diario de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación PPT • Video: Gobernanza Integrada • Herramientas web: preguntas y respuestas



Sesión	Unidad			
02	Conceptos y miradas de la gobernanza integrada.			
Competencia a la que contribuye:				
Comprende relación entre liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones para responder a los desafíos complejos que se presentan en las diferentes instituciones.				
Indicador de logro:				
Analiza perspectivas conceptuales de la Gobernanza Integrada de acuerdo con su contexto.				
Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Gobernanza Integrada	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de objetivos del tema. Actividad introductoria: Preguntas y respuestas Exposición magistral: Definiciones conceptuales Gobernanza integrada. Definición Conceptual Política Pública y su relación con Gobernanza integrada Análisis de estrategias Institucionales para la Gobernanza Evaluación: ¿Cuál es su comprensión del término gobernanza integrada? Colectivo: ¿Qué significa para nuestras instituciones el concepto de gobernanza? 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 15 minutos 90 minutos 50 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Lluvia de Ideas: Individual ¿Cuál es su comprensión del término gobernanza integrada? Colectivo: ¿Qué significa para nuestras instituciones el concepto de gobernanza? Conversatorio: Responder a las preguntas que aparecen en el apartado de evaluación de la sesión. Diario de reflexión: Los y las participantes elaboran un diario reflexivo que servirá para las actividades presenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Presentaciones PPTX Video Gobernanza Integrada Banco Mundial Enlace web sesión. Dinámicas virtuales. Referencias bibliográficas

Sesión 3 VIRTUAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Explicar la estructura y los procesos que constituyen a la gobernanza integrada para la toma de decisiones
- **Cantidad de participantes:**
 - o 25 a 30 personas
- **Tema:**
 - o Gobernanza integrada
- **Subtemas:**
 - o Sistemas de la gobernanza
 - o Enfoques de la gobernanza

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida	5 minutos	Introducción interactiva	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT• Enlace web para la sesión
Actividad Retroalimentación sesión conceptos de gobernanza integrada	15 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT• Video Gobernanza Integradas (Banco Mundial)
Exposiciones y ejercicios prácticos	140 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones de grupo• Trabajo colaborativo• Lluvia de ideas• Diario de reflexión	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Herramientas web: Mentimeter

Competencia a la que contribuye:

Comprende relación entre liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones para responder a los desafíos complejos que se presentan en las diferentes instituciones.

Indicador de logro:

Establece elementos que conforman la estructura y procesos clave de la gobernanza integrada dentro de su institución.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Concientización de la estructura y los procesos de Gobernanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> Explicación 1. Dimensiones y sistemas de Gobernanza 2. Enfoques de la gobernanza 3. Procesos institucionalización para el cambio • Discusión grupal • Actividad: ejercicios prácticos • Evaluación: Encuesta ¿Qué comprendí del tema por medio de QR Mentimeter? 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minutos • 40 minutos • 20 minutos • 80 minutos • 15 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio sobre los procesos de Gobernanza • Trabajo en grupos: (de acuerdo con la cantidad de participantes) ¿Qué capacidad tiene la institución donde laboro con relación a su objetivo fundacional y las metas que busca? Con base a los enfoques: ¿Es nuestra institución robusta?, ¿Es nuestra institución flexible? responder a las preguntas que aparecen en el apartado de evaluación de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones PPTX • Enlace web sesión. • Dinámicas virtuales. • Lecturas tema de Gobernanza

Sesión 4 VIRTUAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Empoderar sobre la definición de conceptos y métodos sobre el uso de datos para un liderazgo integral.
- **Cantidad de participantes:**
 - o 25 a 30 personas
- **Tema:**
 - o Toma de decisiones basada en uso de datos y evidencia
- **Subtemas:**
 - o conceptos
 - o métodos

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida y presentación por el experto en el tema	5 minutos	Juego interactivo web	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT• Enlace web para la sesión
Actividad Introdutoria	15 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Exposiciones y ejercicios prácticos	140 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones de grupo• Juego de roles• Diario de reflexión	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Herramientas web• Lecturas• Videos

Sesión

04

Unidad

Empoderamiento de nuevos conceptos y perspectivas para la toma de decisiones basada en datos y evidencia.

Competencia a la que contribuye:

Comprenden que para afirmar la gobernanza es necesaria la evidencia y datos para la toma de decisiones.

Indicador de logro:

Identifica aspectos importantes que fundamentan la toma de decisiones basada en datos, dentro del ámbito institucional.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Toma de decisiones basado en evidencia y datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Desarrollo: Actividad introductoria Conceptos y métodos para la utilización de datos para un liderazgo integral. • Actividades reflexiones: Piensen en un ejemplo de una decisión que tomaron en su trabajo (individual o en grupo) de la que se sientan especialmente orgullosos. ¿Por qué se siente orgullo de esa decisión? ¿Qué factores permitieron tomar esa decisión? • Evaluación: trabajos en grupo: presentan el marco normativo de su institución 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minutos • 60 minutos • 30 minutos • 25 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Juego de roles: Definen de acuerdo con la actividad asignada el liderazgo que han ejercido con base a una toma de decisión. • Discusión en grupos: Presentan y discuten los marcos normativos de sus instituciones. • Diario de reflexiones: Anotan los elementos sustanciales de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones PPTX • Herramientas web • Lecturas previas al tema • Video sobre el tema del Banco Mundial

Sesión 5 VIRTUAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Explicar las competencias claves para el liderazgo integral en el ámbito de la toma de decisiones.
- **Tema:**
 - o Competencias claves para la toma de decisiones basada en uso de datos y evidencia

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida	5 minutos	Introducción interactiva	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT• Enlace web para la sesión
Repaso sesión 4	10 minutos	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Exposiciones y ejercicios prácticos	140 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones de grupo• Preguntas generadoras• Diario de reflexión	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Herramientas web• Lecturas• Videos

Competencia a la que contribuye:

Comprenden que para afirmar la gobernanza es necesaria la evidencia y datos para la toma de decisiones.

Indicador de logro:

Identifica competencias del liderazgo transformador para la toma de decisiones basada en datos en su entorno.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Competencias básicas del liderazgo para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Desarrollo: Competencias de liderazgo transformador para la toma de decisiones. • Repaso Competencias básicas para el uso de datos para el liderazgo integral. Evaluación: trabajos en grupo: presentan el marco normativo de su institución • Actividades por cada competencia se realizarán preguntas generadoras. • Evaluación: identificar de competencias aplicables a su contexto laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minutos • 60 minutos • 30 minutos • 40 minutos • 25 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación sobre conceptos y métodos. • Preguntas generadoras: De acuerdo con cada competencia se formulan las preguntas. • Trabajo colaborativo: Con instituciones representadas revisan que competencias básicas de liderazgo aplican o podrían ser aplicadas. • Diario de reflexiones: Anotan los elementos sustanciales de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones PPTX • Herramientas web • Lecturas previas al tema • Video sobre el tema • Cuaderno de Trabajo

Sesión 6 PRESENCIAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Aplicar herramientas prácticas para la mejor comprensión de la gobernanza integrada para la toma de decisiones
- **Tema:**
 - o Herramientas para la gobernanza.

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida Objetivo de la sesión Normas de convivencia	15 minutos	Técnica de presentación: <ul style="list-style-type: none">• Características que los representan.	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Actividad Retroalimentación sesión conceptos de gobernanza integrada	30 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas y respuestas• Diario de reflexión	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Aplicación de Herramientas para la Gobernanza Integrada	300 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones de grupo• Trabajo colaborativo• Debates• Resúmenes	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Videos
Recesos	90 minutos		

Competencia a la que contribuye:

Utiliza herramientas para la gobernanza integrada generando comprensión de los sistemas que la integran su entorno.

Indicador de logro:

Desarrolla herramientas adaptables al contexto de su organización para fortalecer aspectos de gobernanza en su institución.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Herramientas para la Gobernanza Integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y explicación de trabajo presencial • Desarrollo: Exposición Retroalimentación 1. Dimensiones y sistemas de Gobernanza 2. Enfoques de la gobernanza 3. Procesos institucionalización para el cambio • Actividades: Reflexiones individuales y colectivas con la aplicación de ejercicios prácticos. • Evaluación: Exposición de participantes sobre la comprensión del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 minutos • 30 minutos • 30 minutos • 270 minutos • 30 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio: Sobre los procesos conceptuales de Gobernanza • Retroalimentación: Aplicación de cuadrante de liderazgo “colectivo externo”, planificar “una estrategia de Gobernanza integrada • Debate: Dos grupos de participantes sobre casos situacionales explicadas en presentación. • Ejercicios prácticos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo grupo sobre reflexiones de tipo de relaciones con las dimensiones. (Matriz de doble entrada para el análisis de dimensiones de gobernanza, Diagrama para el tipo de relaciones (abordando la flexibilidad) Diagrama para analizar la capacidad (abordando la Robustez) Matriz de doble entrada para el análisis de la integración horizontal.) 2. Plan de Acción: discutir e identificar cuáles son las prioridades en términos de eficiencia de gobernanza. • Técnica de resumen: Para explicar lo aprendido del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones PPTX • Video Gobernanza Integrada • Papelógrafos • Hojas tamaño carta • Marcadores • Dinámicas grupales de trabajo colaborativo

Sesión 7 PRESENCIAL

Agenda

- **Objetivos de la sesión:**
 - o Identificar los retos más críticos para la aplicación práctica de los conceptos y métodos sobre el uso de datos.
 - o Compartir experiencias y aprendizajes para el uso de datos.
- **Tema:**
 - o Herramientas para la toma de Decisiones basada en evidencia y datos.

Actividades	Tiempo	Técnicas e instrumentos de evaluación	Recursos
Bienvenida Objetivo de la sesión Normas de convivencia	15 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Introducción interactiva	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Retroalimentación de Conceptos de Toma de decisiones y competencias de liderazgo para la toma de decisiones y uso de datos	30 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación• Preguntas generadoras• Diario de reflexión	<ul style="list-style-type: none">• Presentaciones PPT
Aplicación de herramientas para la toma de decisiones basada en evidencia y datos	300 minutos	<ul style="list-style-type: none">• Discusiones de grupo• Preguntas generadoras	<ul style="list-style-type: none">• Presentación PPT• Herramientas web• Lecturas• Videos sobre toma de decisiones.
Recesos	90 minutos		

Competencia a la que contribuye:

Utiliza herramientas para la gobernanza integrada generando comprensión de los sistemas que la integran su entorno.

Indicador de logro:

Identifica herramientas adaptables para fortalecer la Toma de Decisiones en su entorno institucional.

Sumario de temas	Actividades	Tiempo	Técnica e instrumento de Evaluación	Recursos
Aplicación de herramientas para la toma de decisiones basada en evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación de agenda del día • Desarrollo: • Recapitulación tema gobernanza y su vinculación con la toma de decisiones. • Retroalimentación de conceptos y métodos para la toma de decisiones y las competencias básicas para la adecuada toma de decisiones. • Actividades • Ejercicios prácticos • Evaluación: • Elaboración de un plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 minutos • 40 minutos • 270 minutos • 20 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de grupo: Vinculación de gobernanza integrada con la toma de decisiones: elementos que requieren que los líderes/actores del sistema tomen decisiones acertadas basada en datos de calidad (cuadrante individual). • Retroalimentación: Conceptos y métodos Técnica café latino • Trabajo de grupo: Aplicación de métodos con una sala situacional. • Trabajo colaborativo: Planificación de acciones: Trabajo de grupo: identificar acciones para aplicar cada dimensión de uso de datos. Trabajo individual: como llevar adelante aprendizajes en sus contextos personales e institucionales (matriz de dimensiones de uso de datos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones PPTX • Video Toma de decisiones • Papelógrafos • Hojas tamaño carta • Marcadores • Material para dinámicas de trabajo colaborativo

e. Actividades socioformativas:

Aspectos para considerar en el trabajo con los participantes

- Listado de preguntas generadoras para cada tema
- Organización de grupos:
 - » Control en formato excel de asistentes para distribuirlos en grupos durante las sesiones presenciales.
 - » Ubicar los grupos por mesas de trabajo cuando se desarrollen de forma presencial.
- Dinámicas durante sesiones virtuales y presenciales:
 - » De presentación
 - » Para comprensión de los temas de liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones basada en evidencia y resultados.
 - » De rompehielos
- Materiales:
 - » Agendas de sesiones virtuales y presenciales
 - » Material de trabajo de acuerdo con el tema que se desarrolle
 - » Presentaciones pptx (se adjuntan en anexos)
 - » Videos sobre liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones basada en evidencia y resultado (en anexos aparecen los enlaces de los videos)
 - » Para dinámicas: esta preparación depende del facilitador/es del curso.

f. Resultados

Al finalizar el curso, los participantes deberán ser capaces de:

Describir las competencias y áreas básicas del liderazgo transformador, gobernanza integrada, toma de decisiones basada en datos y evidencia.

Trabajar con herramientas de liderazgo personalizadas para diseñar intervenciones para su trabajo diario.

Desarrollar e implementar un plan sobre cómo van a seguir desarrollando las herramientas de liderazgo, gobernanza integrada y toma de decisiones basada en datos y evidencia necesarias en las áreas identificadas.

g. Perfil de los participantes

Los participantes del curso-taller deben contar con el siguiente perfil y rol:

Perfil

- Participantes del sector público
- Experiencia y conocimiento de la Administración Pública
- Habilidades y conocimientos previos del tema
- Compromiso con el desarrollo profesional
- Disponibilidad de tiempo para asistir a los talleres

Rol

- Responsabilidad en la asistencia de las actividades programadas
- Participación en las actividades diseñadas.
- Capacidad de analizar e interpretar la información que se facilite en el taller
- Promover la participación de otros participantes
- Compartir sus conocimientos sobre la administración pública
- Liderazgo

h. Perfil del facilitador

Competencias que debe poseer el/la facilitadora:

Conocimientos:

- Conoce la aplicación de la metodología andragógica
- Conoce el proceso de planificación y ejecución de talleres.
- Conoce el funcionamiento de la administración pública
- Analiza el contexto institucional de los y las participantes.
- Amplio conocimiento de los temas diseñados en la guía.

Habilidades:

- Buena interacción con su público
- Comunicación asertiva con participantes
- Buena gestión: uso y manejo del tiempo
- Buen dominio del grupo
- Empatía con el grupo.

Destrezas:

- Inteligencia emocional para el abordaje de aspectos imprevistos en los procesos de planificación de los talleres.
- Estimula a los participantes en las actividades que se implementen.

Valores:

- Respeto a la opinión de los participantes
- Responsabilidad para el buen desarrollo de las actividades
- Compromiso de dirigir profesionalmente los temas diseñados en el curso
- Ética profesional debe prevalecer en todo el proceso del desarrollo del curso



8.

Logística



Elementos para tomar en cuenta antes y durante el desarrollo de los talleres: virtual y presencial.

Lugar:

- Seleccionar con anticipación el espacio físico para el desarrollo de los talleres.

Invitaciones:

- Elaborar las invitaciones correspondientes para los participantes a los talleres presenciales y sesiones virtuales.
- Confirmación de participantes: por medio de correos electrónicos y contactos personales.

Agendas:

- Elaborar las agendas de acuerdo con la modalidad que corresponda: presencial y virtual.

Material y equipo de oficina:

- Preparación de material de apoyo para el buen desarrollo de cada uno de los temas:

Materiales:

- Papelógrafos, lapiceros, hojas tamaño carta y oficio, marcadores, hojas de colores, rollos de tape, guía didáctica sobre herramientas de liderazgo, material para dinámicas (dependiendo el tipo de dinámicas). Carpetas, gafetes de identificación, post it.

Equipo de oficina:

- Equipo de sonido, computadora, cañonera, micrófonos, extensiones eléctricas, mesas de registro

Listas de Asistencia:

- Formato de asistencia para sesiones virtuales y presenciales
- Control de asistencia de participantes (formatos Excel)

Coordinación de grupos:

- Distribución de grupos en mesas de trabajo de forma presencial
- QR para organizar grupos de WhatsApp

Coordinación de actividades

- Organización de material por cada sesión de trabajo presencial y virtual
- Organizar con nombres creativos cada mesa de trabajo para distribución con grupos de trabajo presencial y su reconocimiento para las actividades.
- Gestiones para equipo visual y de audio durante sesiones presenciales.





**“El mayor placer de la vida es hacer lo que la gente dice que no puedes”
- Walter Bagehot -**

9.

Referencias

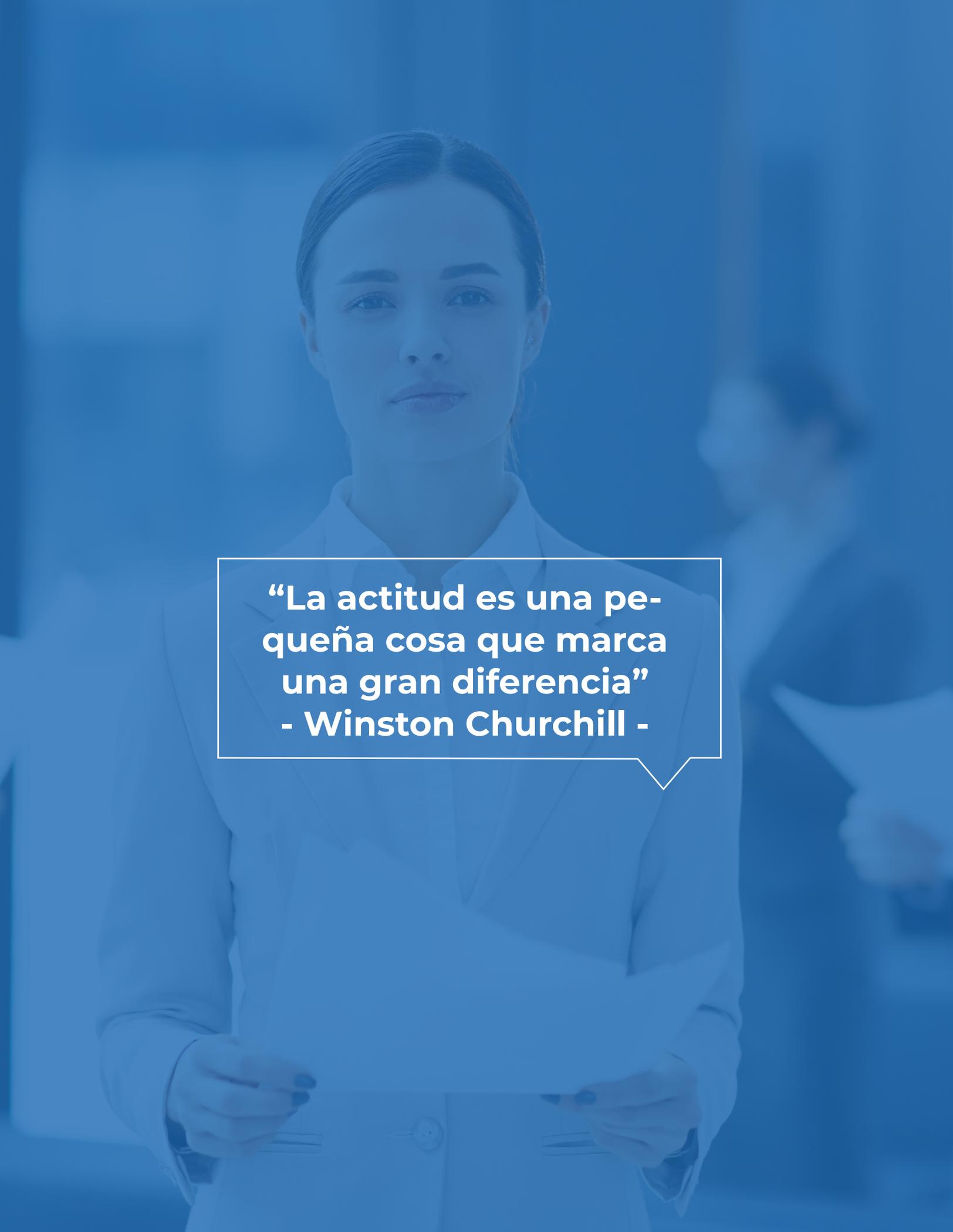
- Aguilera Villanueva, Luis F. (2010) Gobernanza: El nuevo proceso de Gobernar https://fundacionices.org/wp-content/uploads/2023/03/10-Aguilar-Luis_Gobernar-el-nuevo-proceso-de-gobernar.pdf
- Aguilera Villanueva, Luis F. (2015) Gobernanza y Gestión Pública-<https://books.google.es/books?id=WFkWDQAAQBAJ&lpg=PT5&ots=-vDnErK6Ry&dq=gobernanza&lr&hl=es&pg=PT7#v=onepage&q=gobernanza&f=false>
- Cantor, Diego (2023) How Socrates can Improve Decision-Making in Your Company <https://www.linkedin.com/pulse/how-socrates-can-improve-decision-making-your-company-cantor-ph-d/>
- Cerillo Martínez, Agusti. (2005) La Gobernanza Hoy: Introducción https://www.academia.edu/download/54901867/La_Gobernanza_hoy.pdf
- Fernández K. Daniel., Reyes A., Pablo (2017) Libro La nueva Elite La Transición Evolutiva de la Sociedad Chilena. Capítulo 2: Una Herramienta de análisis evolutivo cultural. https://www.academia.edu/23486008/Cap%C3%ADtulo_2_La_nueva_%C3%A9lite_



- Gray, A. (2002). Integrated service delivery and regional co-ordination: A literature review (Issue October).
- <https://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2003-integrated-service-delivery-regional-coordination-literature-review.pdf>
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the right mix: Unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9–33.
- <https://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- L. Reyes, Jácome (2011). The integral leadership in organizations http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-47242011000100013&script=sci_abstract&tlng=pt
- Reyes, Pablo (2023) Emprendimiento Integral https://www.academia.edu/6103562/Emprendimiento_Integral_Pablo_Reyes
- Teles, Filipe, & al. (2023). Handbook on Local and Regional Governance. Cheltenham: E. Elgar Handbooks.
- Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39–64. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002

- **VIDEOS YouTube:**

- Hansen Peter. (2022) Framing on How Use of Data can Strengthen Country Leadership – Introduction. <https://youtu.be/VQkVvddFtk4?si=MYMDfHa-0GxDIVMI>
- Merry, Peter. Leadership Evolutionary. <https://petermerry.org/evolutionary-leadership/><https://youtu.be/ltchzDc9RXc>
- Merry, Peter. (2022) Module 1 Transformative Leadership Webinar - GFF Country Leadership Program. https://youtu.be/z7_rz9C6ZP0?si=RzCMAVvH0WLjuBKP
- Teles Filipe. (2022) Integrated Governance CLP- Webinar 3 GFF Country Leadership Program. <https://youtu.be/m9-9cvjRSoo?si=xRZYdnc5ui9Gc8qp>



**“La actitud es una pequeña cosa que marca una gran diferencia”
- Winston Churchill -**



Anexos

Ejemplo de agenda de trabajo

Talleres presenciales

Agenda de taller

I. INFORMACIÓN GENERAL					
Fecha:		Hora de inicio:	08:30	Hora de cierre:	14:00
Lugar:	Sala virtual/presencial				
Convoca:					
Participantes:	Personal SESAN, MSPAS				
II. OBJETIVOS Y AGENDA					
Objetivos:	Colocar los objetivos de la sesión				
III. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD					
Tiempo	Actividad	Metodología	Responsable		
08:00 a 08:15	Registro de participantes	Cada participante a su ingreso debe registrarse en el listado.	Equipo Facilitador		
08:15 a 08:30	Bienvenida y presentación de objetivos	La autoridad institucional o local, dará las palabras de bienvenida y explicará los objetivos del taller			
08:30 a 08:45	Actividad Introdutoria	Preguntas generadoras sobre...			
08:45 a 09:00			Expertos		
09:00 a 10:00					
10:00 a 10:20	RECESO				
10:20 a 10:35					
10:35 a 11:00					
11:00 a 12:00					
12:00 a 12:30					
12:30 a 12:45	Evaluación del taller	Cada participante evaluará el taller mediante boleta			
12:45 a 13:00	Cierre de la actividad	Palabras de cierre			
13:00 a 14:00	ALMUERZO				

Formato de asistencia



LISTADO TALLER PRESENCIAL

FORMATO DE ASISTENCIA PARTICIPANTES

No.	Nombre y Apellido	Sector que representa	Institución/Organización a la cual pertenece	Género	Comunidad Lingüística	Edad	Teléfono	Correo electrónico	Urbano	Rural	Departamento	Municipio	Firma	Objetivo del Evento	Fecha
1	Roman Turcios	Gobierno	INAP	Masculino	Castellano	>61	#####68		x		Guatemala	Guatemala		Aplicación herramientas Gobernanza	16/11/2023
2		Gobierno	MSPAS	Femenino		31-60				x	Chimaltenango	Comalapa			
3		ONG													
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															

Comunidad Lingüística:	Achi	1	Akateka	2	Awakateca	3	Ch'orti'	4	Chuj	5	Itza'	6		
	Ixil	7	Jakalteca	8	K'iche'	9	Kaqchikel	10	Mam	11	Mopan	12	Ꝁoqomam	13
	Ꝁoqomchi	14	Ꝁ'anjob'al	15	Q'eqchi'	16	Sakapulteka	17	Sipakapense	18	Tektiteko	19	Tz'utujil	20
			Ꝁ'ispanteka	21	Garífuna	22	Xinca	23	Chalchiteka	24	Castellana	25		

Listas de cotejo (para materiales de trabajo)

Lista de cotejo
Aspectos de logistica
Talleres presenciales

Actividad _____

Fecha _____

CRITERIOS	SI	NO
Lista de asistencia		
Cuaderno de trabajo		
Materiales		
Agenda		
Etc.		

Este documento ha sido reproducido con fines exclusivamente educativos, para su uso por profesores, tutores y alumnos del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, de Guatemala.



**Instituto Nacional de
Administración Pública
-INAP-**

www.inap.gob.gt

Dirección: Boulevard Los Próceres 16-40, zona 10
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

Correo: info@inap.gob.gt

Tel: (502) 2419-8181

