USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

REFORMA EDUCATIVA EN EL AULA

Propuesta de Estructura Operacional del Instituto de Formación Superior para Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación

SEPTIEMBRE 2011

Este material ha sido elaborado bajo la Orden de Trabajo No. EDH-I-00-05-00033 de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala (USAID/G), con Juárez y Asociados: proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula y en apoyo al Convenio de donación de objetivo estratégico No. 520-0436.7, "Inversión Social: personas más sanas y con mejor nivel de educación".

BORRADOR

REFORMA EDUCATIVA EN EL AULA

Propuesta de Estructura Operacional del Instituto de Formación Superior para Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación

BORRADOR

Contratista:
Juárez y Asociados, Inc.

Preparado por:
Edgar Barillas
En el marco del Acuerdo de Subvención con
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-
Universidad de San Carlos de Guatemala

Juarez y Asociados

Contrato No. EDH-I-00-05-00033-00 y
Orden de Trabajo EDH-I-05-05-00033-00

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

BORRADOR

INDICE

1. **Resumen ejecutivo**

2. **Introducción**

3. **Formación de recursos humanos en el ámbito laboral en entidades guatemaltecas**
   a. **Justificación**
   b. **Experiencias en Guatemala**
   c. **Sector privado**
   d. **Sector público**

4. **La capacitación de los recursos humanos para la gestión educativa dentro de la estructura del Ministerio de Educación**
   a. **La estructura del Ministerio de Educación y la formación de Recursos Humanos**
   b. **SINAFORHE como marco general**
   c. **Docentes**
   d. **La Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Coordinación y el SINAFORHE en la formación de los recursos humanos docentes y no docentes del Ministerio de Educación**

5. **El Instituto de Formación Superior para el Personal de Gestión Educativa**
   a. **Justificación**
   b. **Propuesta de creación**

6. **Propuesta de estructura operacional del Instituto**

7. **Lógica de los procesos de formación contratados por el Instituto y ruta crítica de implementación de la propuesta**

8. **Riesgos y medidas de mitigación**

9. **Modelo de Convenio/Carta de Entendimiento entre el Instituto y las universidades**

10. **Modelo de Curso de Formación, incluyendo costo**

11. **Modelo de presupuesto para una Maestría en Currículo**

12. **ANEXO: cédula**

1. Resumen Ejecutivo

Por medio del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo –SINAFORHE-, el Ministerio de Educación creó el Programa Académico de Desarrollo Profesional –PADEP/D- para los docentes en servicio del sector oficial en los niveles preprimario y primario, en las modalidades bilingüe e intercultural. Dado que el SINAFORHE está dirigido no solo a los docentes sino también al personal técnico y administrativo del Ministerio, este documento contiene la propuesta de creación del Instituto de Formación Superior para Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación, a fin de que el personal no docente tenga las cualidades necesarias y pertinentes para atender los retos de la reforma educativa y las necesidades educativas de la sociedad guatemalteca. La propuesta está dirigida a la terciarización de la formación del recurso humano educativo, la cual tendrá los créditos correspondientes por parte de las universidades involucradas.

BORRADOR

2. Introducción

Consideraciones generales

EDUCAR ES UN PROCESO INACABABLE. Se entrelazan día a día lo tradicional con lo nuevo tanto en lo referente a contenidos académicos como en lo referente a los métodos y recursos que son utilizados para lograr de alguna forma que el aprendizaje sea lo esperado y con la calidad comprometida.

Nunca tanto como ahora, debido, por un lado, a la tecnología y sus avances como a la necesidad de garantizar conductas que muestren el sostenimiento de una escala de valores que son de vital consideración e importancia para la convivencia social, la educación pareciera ser la única estrategia a todo nivel para poder mejorar y lograr que el país tenga transformaciones sustantivas en el campo social, en el económico y en el político de manera que los problemas nacionales puedan ser enfrentados y resueltos de forma apropiada.

Hemos de considerar que quienes educan el país de manera sistemática y tratando de responder a líneas previamente establecidas a través de lo que reconocemos como Currículo Nacional Base en todos los niveles de manera directa son los docentes y de manera indirecta toda la estructura técnico administrativa que está al servicio del país siendo esta el Ministerio de Educación.

En ambos casos todo funciona tomando en cuenta la formación que tienen todos los participantes en el desarrollo de la estrategia educativa que los diferentes gobiernos llevan a cabo y por esto es muy importante tomar en cuenta algunos factores influyentes como los siguientes:

- La organización administrativa de la escuela en general viene del siglo XIX.
- El 100% de los docentes de todos los niveles fueron educados en el siglo XX
- Estamos educando ciudadanos que tienen que funcionar de manera apropiada en el siglo XXI.

Estas consideraciones nos llevan a pensar de manera urgente en el buscar mecanismos que permitan que todos los responsables de la educación en el país desde sus correspondientes oficios no docentes: supervisores, directores, planificadores, investigadores, autoridades superiores etc., es decir, todos quienes está involucrados en la gestión educativa, estén debidamente informados y mostrando constantemente conocimiento que permita que esa educación en el siglo XXI sea la apropiada para lograr alcanzar lo propuesto en los planes generales de educación. Esto nos lleva a pensar en cómo lograrlo.

Al ir en busca de una metodología que nos ayude a mantener a todo el personal implicado “al día”, encontramos que tendrá que ser la **formación, capacitación, actualización e inducción**, el problema es, ¿Qué tipo de formación, capacitación, actualización e inducción?, y ¿Cómo debemos llevarlas a cabo?

Al hablar de cada una de estas formas de atender al recurso humano encargado de la gestión educativa no debemos pensar en reuniones planificadas de manera esporádica o de tipo circunstancial que son las que suelen darse en función de las necesidades que se presentan. Debe haber un sistema con programas bien establecidos y con tiempos

definidos y que sean una respuesta a las necesidades previamente identificadas por un equipo de investigación educativa que pueda señalar con propiedad y seguridad qué es lo que necesitamos.

Este sistema debe atarse a organizaciones de educación superior o de universidad para lograr que las diferentes “capacitaciones“ tengan un reconocimiento académico apropiado a través de acuerdos establecidos con estas instituciones.

En estos esfuerzos, debe estar muy claro cuándo se hacen procesos de formación, de capacitación, de actualización y de inducción.

La preparación permanente del recurso humano de gestión educativa busca mejorar la calidad del personal en cuanto a su preparación para desempeñarse y algunos de los beneficios se pueden hacer realidad a través de la mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo, de alcanzar satisfacción por los resultados de los esfuerzos que el trabajador hace, tomar mejores decisiones para poder resolver el sin número de problemas que a diario se presentan en los diferentes momentos y circunstancias.

“Así como en algún momento la tierra dejo de ser la principal fuente de riqueza para pasar a serlo las industrias con sus maquinas, hoy las maquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave.” (Aquino, E, & Otros, 1997)

Estos programas deben orientarse en varios sentidos y los distribuiremos en cuatro temas básicos:

Formación. Cuando se requieren que el recurso humano sea permanentemente involucrado en procesos de desarrollo profesional y académico, a fin de que que su formación inicial no se quede estancada en conocimientos y competencias que no son los que reclama el mundo actual. Es un proceso sistemático que lleva a la obtención de grados o postgrados universitarios.

Capacitación. Esto se hace cuando enseñamos algo nuevo para el trabajo que se está llevando a cabo. Por ejemplo, una nueva teoría educativa, una metodología de enseñanza, diferente formas de evaluación, etc.

Actualización. Cuando teniendo un conocimiento que está siendo útil para realizar algo, aparecen formas más avanzadas del mismo tema.

Por ejemplo, la actualización de un software que se está empleando, las nuevas funciones que un medio de comunicación saca al mercado.

Inducción. El entrenamiento que se realiza al inicio de un trabajo. En este caso se dan conocer las políticas, los reglamentos, la función que el departamento correspondiente tiene que realizar.

“Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el sentido de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una

BORRADOR

cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción" (Gore, 1998)

En educación debemos hacer el esfuerzo por construir instituciones inteligentes. Que su acción atienda a las necesidades que se tienen en función de los que les corresponde hacer.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001)

Una organizaciòn que aprende a aprender es capaz de transferir esa competencia a todos sus integrantes. Es capaz de generar un capital humano que potencializa las acciones de todos y por lo tanto los logros institucionales.

Somos una sociedad emergente en busca constante de resolver sus problemas y de satisfacer sus más primigenias necesidades y por eso la educación constituye la esperanza del país. Es quizá la institución educativa el último reservorio de los valores que hacen que la vida valga la pena vivirla y luchar por constantes mejoras, por eso debemos estar siempre lo mejor preparados posible, la sociedad demanda ciudadanos inteligentes, bien preparados y dispuestos al trabajo. Esto se aprende en muchos lugares y de muchas formas pero la escuela es quizá la mejor oportunidad que tenemos para mejorar y modificar las formas de pensamiento que nos permita visualizar el futuro y enfrentar el presente con la esperanza y la seguridad de que estamos haciendo las cosas bien.

Por ello, la formación del recurso humano que atiende la gestión educativa (autoridades, planificadores, curriculistas, administradores educativos, investigadores, etc.) es absolutamente indispensable para que la escuela sea eficiente y eficaz en el alcance de sus metas. Dicho de otra manera, la transformación de la sociedad con el aporte decidido de su sistema educativo, requiere de una formación permantente del recurso humano que trabaja en gestión educativa, tanto como de la formación de los formadores.

Educación no formal, formación continua, capacitación, actualización. Son muchos términos que señalan la importancia de la formación de los recursos humanos. Blake nos habla de la capacitación: "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimiento, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas…Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en terminos generales se ha llamado, educación no formal" (Blake, 1997, segunda edición).

En el esfuerzo de la formación, capacitación, actualización e inducción, algunos aspectos son importantes de tomar en cuenta como por ejemplo:

Diseñar una experiencia de aprendizaje interesante.
Ser flexible en función de la tematica tratada y de los participantes tomando en cuenta su capacidad de aprendizaje.
Eliminar amenazas y debilidades.
Aprovechar las fortalezas.
Mostrar los beneficios del esfuerzo en terminos de los resultados en su trabajo.

“Estamos entrando en la sociedad del conocimiento. El recurso economico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad el trabajador del conocimiento tendrá un papel protagónico” (Drucker, 1993)

Por estas y otras razones es necesaria la creación del Instituto de Formación Superior para el Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación quien deberá de manera sistemática y organizada de planificar y de ejecutar todos los planes de formación necesarios para contar siempre con personal y recurso humano preparado para hacer realidad los planes y lograr dar vida a las políticas de educación planteadas por el MINEDUC.

Esta institución no duplicará el trabajo de dependencias del Ministerio de Educación ni de universidade u organizaciones gubernamentales o no gubernamentales ya existentes y buscará las estrategias más apropiadas para dar a los estudios que se lleven a cabo, la formalidad académica necesaria que garantize la calidad de éste.

BORRADOR

3. Formación de recursos humanos en el ámbito laboral en entidades guatemaltecas

a. En el Sector Privado

En Guatemala, debido al escaso desarrollo empresarial del país, solo un número realmente pequeño de empresas tiene una estructura que rebasa la organización lineal y vertical que depende para sus operaciones de las decisiones de sus propietarios. Solo en las grandes empresas (guatemaltecas o internacionales que tienen sedes en Guatemala) encontramos, pues, atención a los recursos humanos. Ahora bien, que una empresa tenga un departamento de recursos humanos no significa que preste atención a dichos recursos, pues en la mayoría de casos su atención se centra en el reclutamiento y en el seguimiento del desempeño de los laborantes. En la mayoría de la pequeña y mediana empresa e incluso en algunas de las grandes empresas, la formación del personal solo beneficia a los jerarcas de la línea de mando, en particular a los propietarios.

Un estudio realizado por el economista Edgar Balsells[1], destaca las empresas que tienen programas de formación de los recursos humanos y que se diferencian de las otras por su búsqueda de opciones a la formación de recursos humanos que da el sector educativo formal y centros de capacitación como el INTECAP. Para Balsells, las empresas que tienen un perfil elevado en la atención a la formación de sus trabajadores de todos los niveles, son

- la Mercedes Benz de Guatemala y Koram, S. A., que cuentan con Escuelas de Capacitación;
- Aleación de Metales, que desarrolla un programa piramidal de formación, dada la necesidad de recursos especializados;
- Procter & Gamble, que cuenta con un Departamento de Educación y Entrenamiento propio, tanto para el personal administrativo como para el operativo;
- y la Cervecería Centroamericana, que tiene un Departamento de Capacitación, que provee formación desde los procesos de inducción hasta la capacitación para puestos específicos de trabajo, además de contar con asesores externos y contar con las ofertas de formación de entidades como la Asociación de Gerentes, Dale Carnegie y Tayasal.

b. En el Sector Público

En el ámbito de la administración pública, la formación de los recursos humanos está regulada por normas de aplicación general, además de las disposiciones reglamentarias propias de cada dependencia. La Oficina de Servicio Civil –ONSEC- es la que coordina la administración del recurso humano del Estado guatemalteco, en general; y el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- es el responsable de la formación de los funcionarios del sector público. Forma parte de los programas del INAP el Sistema Nacional de Formación y Capacitación –SINAFOC-, que brinda apoyo a las instituciones y dependencias de la administración pública.

El SINAFOC integra las instituciones públicas con centros, programas y proyectos de formación para compartir información y optimización de los recursos. Las actividades que desarrolla el SINAFOC son:

- Talleres, seminarios y cursos para ejecutivos e instructores.
- Mesas Redondas.
- Investigaciones.

[1] http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/4602/indice.htm#INDICE

- Sesiones de Trabajo.
- Elaboración y distribución de boletines informativos.
- Conferencias.
- Visitas de información y promoción del del sistema.
- Cooperación intercentros y programas.
- Coordinación interinstitucional.

Para darnos una idea de las tareas de formación que desarrolla el INAP (dentro del SINAFOC), la programación para el año 2011 contempló (aparece el curso y la dependencia encargada):

Cursos con solicitudes específicas de las instituciones gubernamentales. Dirección de Formación y Capacitación -DIFOCA-

Cursos Virtuales TeleINAP (4ta. Edición). Dirección de Formación y Capacitación

- Gestión de Recursos Humanos.
- Redacción de documentos oficiales.
- Transparencia en las Instituciones Públicas
- Qué debo conocer como servidor Público
- La Cohesión Social en la Administración Pública
- Excelencia en las Instituciones Públicas (Curso Gratuito)
- Gestión y Gobierno Municipal.

Curso presencial. Dirección de Gobierno y Gestión Política Institucional

- Política y Gestión Ciudadana.
- Curso Superior de Andragogía Aplicada en la Capacitación Política.
- Curso “Civismo, ciudadanía y auditoria social”
- Curso "Juventud, Gobierno y Política Aplicada"

Curso presencial. Dirección de Asistencia Técnica Regional

- Proyectos Productivos para Consejos Comunitarios de Desarrollo.

Cursos presenciales. Región VI, Quetzaltenango

- Atención al Cliente y Relaciones Humanas (INAP-INTECAP)
- Sistemas de Gestión de Calidad bajo Normas 9001-2008 (INAP-INTECAP)
- Informática Básica (INAP-INTECAP)
- Informática Intermedia (INAP-INTECAP)
- Derechos Humanos y Autoestima para las Mujeres (INAP-COPREDEH).
- Comunicación y Gestión del Riesgo

Diplomados. DIFOCA

- Derechos de los Pueblos Indígenas y Convenio 169 de la OIT. (INAP-ADESCA)
- Derechos Humanos y Gestión Pública (INAP- COPREDHE)
- Gerencia Pública
- Gerencia Social (Inscripción Cerrada)
- Gestión para la Reducción del Riesgo a Desastres con enfoque al Desarrollo Sostenible(Inscripción Cerrada)

Diplomado. Dirección de Asistencia Técnica Regional

- Diplomado en Fortalecimiento Institucional al Sistema de Consejos de Desarrollo

Carrera Técnica. DIFOCA

- Herramientas Técnicas para la Función Secretarial con Calidad (Inscripción Cerrada)

Especialización. Dirección de Estudios Postgrado

- Maestría en Administración Pública
- Maestría en Administración Pública, Seguridad y Justicia
- Curso de Postgrado: Formación de Gestores de Calidad
- Taller de Tesis de Maestría en Administración Pública

c. Trabajo de campo de la Consultoría

Como parte de la presente consultoría, en los meses de abril y mayo de 2011 se visitaron varias dependencias estatales: las oficinas de capacitación del Ministerio de Educación, Banco de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, INAP, Contraloría General de Cuentas y Escuela de Estudios Judiciales. Se aplicó un instrumento para recopilar la información (que se anexa al final del informe). A continuación se presenta un consolidado de las respuestas obtenidas, de acuerdo al formulario presentado, así como los comentarios de los investigadores/consultores.

1. ¿Qué tipo de reuniones tienen con su personal con el objetivo de que aprendan algo pertinente a las labores que desempeña?
   a. Capacitación: el personal se habilita para el uso de nuevas técnicas o máquinas o servicios que la institución puede ofrecer.

   b. Inducción: Se refiere a las reuniones en las que el personal es inducido a temas como filosofías de la institución, normas, políticas, misión, visión, expectativas que se tienen del personal, etc.
   c. Actualización: El personal es entrenado en las nuevas técnicas sobre la base de elementos ya existentes, ej: modificación de un programa de computación, cambio de leyes o normativos de calidad, etc.

COMENTARIOS:
Todas las instituciones tienen oficinas de recursos humanos que son las directamente encargadas de promocionar, planificar y ejecutar los programas de capacitación dependiendo de las necesidades que las instituciones presentan. Las oficinas siempre hacen estudios para determinar en qué deben de capacitar a las personas, en la mayoría de los casos las capacitaciones ponen al día a los trabajadores respecto de algún tema que es de interés para la institución.
También se llevan a cabo capacitaciones al respecto de temas nuevos para los trabajadores y también reuniones o cursos de relaciones humanas y de cómo aprovechar los recursos y el tiempo de trabajo.

2. Qué tipo de actividad de aprendizaje organiza en términos metodológicos:

a. E-learning

b. B-learning

c. Conferencias presenciales

d. Conferencias virtuales

COMENTARIOS:
En la actualidad se hace mucho uso de las reuniones en aulas virtuales. En el 67% de casos tienen aulas virtuales que permiten capacitaciones con especialistas de fuera o videoconferencias. También hay uso de E-learning y B-learning, aunque la mayor parte de las veces las actividades se llevan a cabo por medio de conferencias presenciales.

3. Su oficina al organizar las capacitaciones utiliza servicios de instituciones ajenas a ustedes y de qué tipo son:

a. Oficina interna

b. Educación superior (con acreditación universitaria)

c. Educación técnica (sin acreditación universitaria), INTECAP, New Horizon, etc.

COMENTARIOS:
Dependiendo de las necesidades y el tipo de institución hacen uso de las tres posibilidades manifestadas. Esto dependía de sus posibilidades y del tipo de capacitación que era necesario.

4. ¿Qué tipo de acreditación se les da?

a. Diplomados universitarios

b. Cartas que certifican créditos académicos

c. Especializaciones universitarias

d. Licenciaturas

e. Maestrías

f. Diplomado certificado (no universitario)

g. Carta o diploma de participación

COMENTARIOS:
Generalmente se les da una carta o diploma de participación. Instituciones como el MINEDUC, INAP y Escuela de Estudios Judiciales da también cartas que

BORRADOR

certifican créditos académicos, así como diplomas certificados, tanto universitarios como no universitarios.

5. ¿La oficina tiene un presupuesto específico para estas actividades?

COMENTARIOS
Aunque no se especificó el monto en relación al presupuesto institucional, todas las instituciones tienen presupuestos específicos para estas actividades.

6. ¿Es obligatoria o no la asistencia a las capacitaciones para su personal?

COMENTARIOS: En todos los casos, dependiendo del tipo de capacitación que se da, la asistencia es obligatoria. Dependiendo del tema, la oficina correspondiente decide sobre la obligatoriedad del tema. Por ejemplo, en el Banco de Guatemala, las capacitaciones sobre ética profesional son voluntarias, mientras que las que solicita la oficina especializada en algún tema, estas sí son obligatorias para su personal.

7. ¿Qué tipo de seguimiento tienen los participantes en las actividades de enseñanza/aprendizaje?
COMENTARIOS:
Ninguna de las instituciones visitadas mencionó darle seguimiento a los participantes de las actividades de capacitación, suponen que las personas capacitadas al empoderarse del tema, ellos aplican el conocimiento adquirido para beneficio de la institución y de su trabajo, pero no se manifiestan políticas de seguimiento.

8. ¿La promoción salarial o administrativa depende de la participación en estas actividades?
COMENTARIOS:
NO. Un comentario de los investigadores es que no es una buena idea el que no se vincule la participación en estas actividades con mejoras salariales o administrativas.

9. ¿Qué incentivos tienen las personas que participan en las actividades de capacitación, inducción o actualización?
COMENTARIOS:
Ninguna, más allá de las cartas de participación y de los diplomas que se reciben y que constituyen aporte al currículo vitae. Se menciona el uso de los diplomas y cartas para promoción en otras instituciones.

10. ¿Qué acciones se toman con el personal que no muestran la mejoría esperada a pesar de la capacitación?
COMENTARIOS:
Regularmente se le retira del puesto o se le cambia de posición a una inferior, decisión que depende regularmente de la oficina específica.

11. ¿Cómo establecen que la actividad está ajustada a una necesidad claramente identificada y cómo deciden los contenidos?
COMENTARIOS:

BORRADOR

Siempre se hacen estudios de necesidades para que las capacitaciones puedan ser debidamente aprovechadas. Todas las instituciones visitadas llevan a cabo el estudio de necesidades y tienen siempre muy claro el por qué de las capacitaciones que se ofreces y los contenidos que en ella se desarrollan.

12. ¿Cómo establecen que hay una relación directa entre los contenidos y el uso que se hará de ese conocimiento adquirido?

COMENTARIOS:

Se detectan necesidades y los problemas que se tienen, luego se propone el programa necesario en donde se establecen los objetivos de éste para asegurarse que la capacitación que se da cumplirá con las expectativas institucionales. En el caso del DIREH, al final del año se envía a los directores y directores generales una consulta sobre las necesidades de capacitación. Los encargados de las unidades amplían la consulta a los trabajadores de la dependencia. El resultado de las consultas es el que guía la planificación de la DIREH

13. ¿Qué problemas (administrativo y de efectividad) han tenido con estas actividades de enseñanza/aprendizaje?

COMENTARIOS:

El único problema manifestado está en relación del tiempo en que estas capacitaciones se llevan a cabo, aunque se reconoce que una vez establecida la necesidad, siempre se buscan las formas de resolver el problema del tiempo. Un problema detectado en el MINEDUC es el de la movilización de los sujetos de formación de los departamentos a la capital. Como esto implica hacer arreglos de viáticos y de transporte, el resultado es que, muchas veces, la participación de los trabajadores descentralizados es nula o minoritaria.

14. ¿Se alcanzan de forma regular los objetivos propuestos con las actividades y cómo lo evidencian? (% de mejoría, % logros, % conocimientos, etc.)

COMENTARIOS:

Siempre hay, por lo menos, una evaluación al final de la capacitación para determinar el nivel de logro respecto de lo aprendido.

Además se espera que las capacitaciones permitan un trabajo más eficiente y con buenos resultados en lo correspondiente a la solución de los problemas que llevaron a la propuesta de esa capacitación. Las instituciones manifiestan el éxito en función de la mejoría del desempeño del trabajador.

15. ¿Cuáles han sido las experiencias más exitosas?

EXPERIENCIAS:

La experiencias han sido exitosas dependiendo en buena parte de dos cosas: 1. De la congruencia del tema con el trabajo que se realiza y 2. Del conductor de la capacitación. El éxito pareciera estar en un 90% del conductor, sobre todo cuando éste muestra profundo conocimiento y experiencia del tema tratado.

16. ¿La institución dedicada a los procesos de enseñanza/aprendizaje tienen
    a. planes de corto,

BORRADOR

b. mediano

c. largo plazo?

COMENTARIOS:
Regularmente a corto plazo y las capacitaciones casi nunca son de más de dos meses de duración.
COMENTARIOS GENERALES: Es indiscutible que cualquier institución de cualquier especialidad, tales como ventas, negocios, públicas o privadas, etc. llevan a cabo capacitaciones o actividades que buscan, sobre todo. mejorar la ejecución de sus trabajadores, que redunda en beneficio del éxito de la institución. Sobre todo si la institución es de carácter educativo ya que es mucho más importante el que los trabajadores se mantengan al día de todo lo que tenga que ver con tecnología, metodología y conocimiento.

BORRADOR

4. La capacitación de los recursos humanos para la gestión educativa dentro de la estructura del Ministerio de Educación

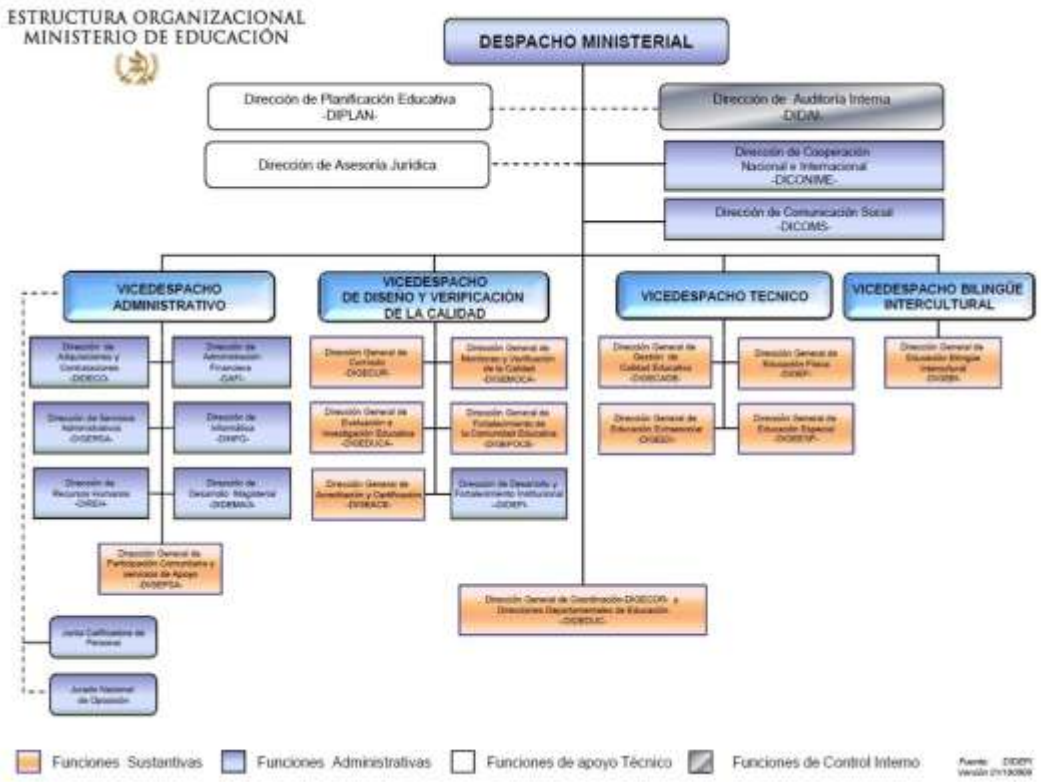
a. La estructura del Ministerio de Educación y la formación de Recursos Humanos

El Ministerio de Educación está formado por las siguientes dependencias, incluyendo también las unidades ejecutoras:

1. Despacho Superior
2. Vice Despacho Técnico
3. Vice Despacho Administrativo
4. Vide Despacho de Educación Bilingüe Intercultural
5. Vice Despacho de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa
6. Comité Nacional de Alfabetización, CONALFA
7. Dirección de Administración Financiera, DAFI
8. Dirección de Comunicación Social, DICOMS
9. Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, DICONIME
10. Dirección de Auditoría Interna, DIDAI
11. Dirección de Adquisiciones y Contrataciones, DIDECO
12. Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, DIDEFI
13. Dirección de Desarrollo Magisterial, DIDEMAG
14. Dirección General de Acreditación y Certificación, DEGEACE
15. Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural, DIGEBI
16. Dirección General de Gestión de Calidad Educativa, DIGECADE
17. Dirección General de Coordinación, DIGECOR
18. Dirección General de Currículo, DIGECUR
19. Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, DIGEDUCA
20. Dirección General de Educación Especial, DIGEESP
21. Dirección General de Educación Extraescolar, DIGEEX
22. Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa, DIGEFOCE
23. Dirección General de Monitoreo y Verificación de la Calidad, DIGEMOCA
24. Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo, DIGEPSA
25. Dirección de Informática, DINFO
26. Dirección de Planificación Educativa, DIPLAN
27. Dirección de Asesoría Jurídica, DIAJ
28. Dirección de Servicios Administrativos, DISERSA
29. Junta Calificadora de Personal, JCP
30. Junta Nacional de Oposición, JNO
31. Dirección General de Educación Física, DIGEF
32. Dirección de Recursos Humanos, DIREH
33. Unidad de Información, UDI
34. Unidad de Equidad de Género con Pertinencia Étnica - UNIGEPE
35. Unidad de Gratuidad.

Esta estructura demuestra que la reforma educativa ha requerido de la creación de dependencias que antes no existían. Por lo general, hasta antes de la reforma educativa derivada de los Acuerdos de Paz, en especial el Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, existían dos Vicedespachos: el Vicedespacho Técnico y el Vicedespacho Administrativo. Luego se creó el Vicedespacho de Educación Bilingüe Intercultural y más recientemente se agregó el Vicedespacho de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa. Algunas dependencias como el Sistema de Mejoramiento de los

Recursos Humanos y Adecuación Curricular –SIMAC- dieron lugar a dependencias más especializadas en el currículo y la formación inical de los docentes, como la Dirección de Calidad Educativa (DICADE), que luego se dividió en Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE-, dependiente del Vicedespacho Técnico; y la Dirección General de Currículo –DIGECUR-, Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa –DIGEDUCA-, Dirección de Acreditación y Certificación –DIGEACE-, Dirección General de Monitoreo y Verificación de la Calidad –DIGEMOCA-, Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidd Educativa –DIGEFOCE-, dependientes del Vicedespacho de Diseño y Verificación de la Calidad; y la Dirección de Desarrollo Magisterial –DIGEMAG-, dependiente del Vicedespacho Administrativo. Con las transformaciones, el organigrama del ministerio quedó de la siguiente manera:



En el campo de la descentralización tanto administrativa como curricular, son las direcciones departamentales de educación las que tienen el papel central. En general, todas tienen una estructura similar (con excepción de la del Departamento de Guatemala, que es la mayor y por tanto, más compleja) y las mismas funciones. A modo de ejemplo, examinemos la estructura y las funciones de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango. Esta dirección departamental está conformada por cuatro unidades:

1. Despacho (del Director Departamental de Educación)
2. Subdirección Administrativo-financiera
3. Subdirección Técnica Pedagógica Bilingüe Intercultural
4. Subdirección de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa.

Cada unidad se subdivide en departamentos para cumplir sus funciones y atender a los centros educativos del departamento.
Las funciones de la Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango suman 26, siendo las siguientes:

- Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental, correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
- Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales.
- Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.
- Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución.
- Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción; buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- Llevar a cabo las acciones que les corresponda en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación.
- Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evolución curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales.
- Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio.
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y otro bajo su jurisdicción.
- Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional.
- Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.
- Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio.
- Ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la ley y las políticas, normas, lineamientos dictados por el Nivel Central del Ministerio.
- Apoyar en el proceso de reclutamiento, selección y propuestas de nombramiento de personal, de conformidad con el marco legal vigente y las normas y lineamientos dictados por el Nivel Central del Ministerio.
- Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas; aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley, todo al tenor de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y lo establezcan las disposiciones legales.
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de las disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios.

BORRADOR

- Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten.
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su Departamento y elaborar los informes correspondientes.
- Facilitar y expeditar la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del ciclo de Educación Diversificada.
- Efectuar las acciones de la Supervisión Educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción.
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.
- Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes.
- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción.
- Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisar programas de educación bilingüe intercultural, y
- Ejecutar otras funciones que correspondan de conformidad con las responsabilidades que le conciernen en el nivel departamental.

Obviamente, para cumplir estas funciones y las tareas de la reforma educativa más las propias de la descentralización de las funciones del Organismo Ejecutivo, se requiere de un personal altamente calificado. ¿Cuáles son las dependencias que apoyan a las direcciones departamentales en esa función? Ahora lo veremos.

b. La Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Coordinación y el SINAFORHE en la formación de los recursos humanos docentes y no docentes del Ministerio de Educación

La DIREH y la DIGECOR

Una revisión de las funciones de las dependencias del Ministerio llevan a determinar que son dos las dependencias centrales encargadas de procesos de capacitación: la DIREH y la DIGECOR. La primera es de carácter más general, con atención al resto de dependencias, mientras la segunda trabaja específicamente con las direcciones departamentales de educación.

De acuerdo al Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo Número 225-2008, en el Articulo 25,la Dirección de Recursos Humanos, DIREH, es la dependencia responsable de formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución. Se le asignan las funciones siguientes:

a) Proponer e implementar políticas, normativas, estrategias, procesos y procedimiento en materia de recursos humanos.

b) Coordinar, evaluar y proponer los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, así como la asignación de compensaciones, reclutamiento, selección, nombramiento y contratación del personal docente administrativo.

c) Coordinar la administración del sistema de nómina y del sistema de información de recursos humanos.

d) Conocer y tramitar el procedimiento de sanciones y despido del personal docente y administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

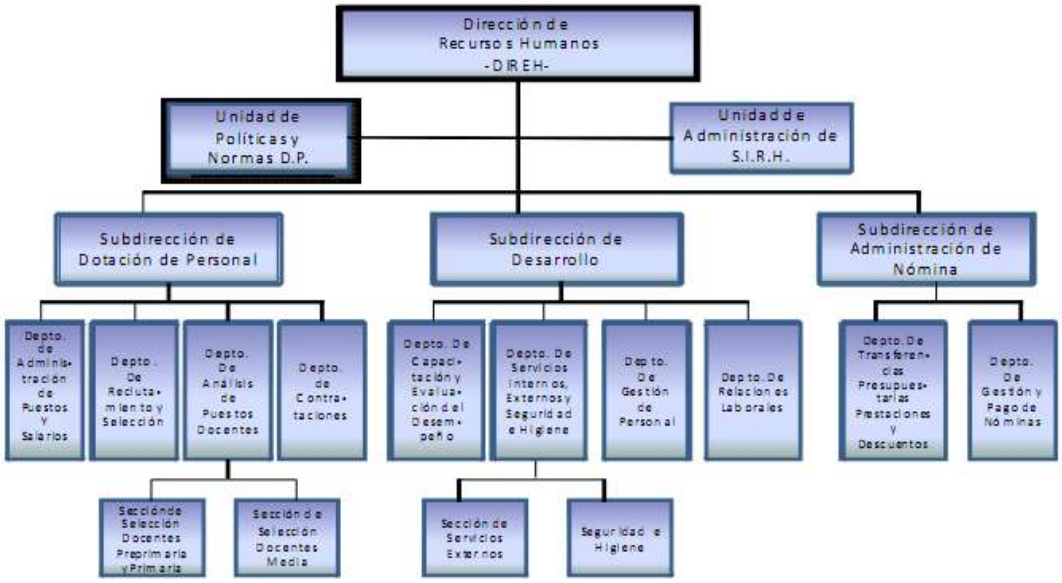
e) Coordinar la relación interinstitucional de las dependencias del Ministerio, en todo lo referente a la capacitación del personal administrativo.

f) Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo.

Como se puede observar, la DIREH se encarga del desarrollo y administración del recurso humano para la gestión educativa del Ministerio y no solo de su formación. Esto nos queda más claro si examinamos su estructura con el fin de acercarnos a su funcionamiento. La DIREH está conformada, de acuerdo con el Manual de Funciones aprobado en el año 2009, por las unidades siguientes:

1. Dirección General
2. Subdirección de Dotación de Personal
3. Subdirección de Desarrollo
4. Subdirección de Administración y Ejecución de Nómina
5. Unidad de Políticas y Normas
6. Unidad de Administración del Sistema de Información de Recursos Humanos
7. Departamento de Administración de Puestos y Salarios
8. Departamento de Reclutamiento y Selección
9. Departamento de Análisis de Puestos Docentes
10. Departamento de Contrataciones
11. Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño
12. Departamento de Servicios Internos, Externos y Seguridad e Higiene
13. Departamento de Gestión de Personal
14. Departamento de Relaciones Laborales
15. Departamento de Transferencias Presupuestarias, Prestaciones y Descuentos
16. Departamento de Gestión y Pago de Nóminas

El organigrama de la dependencia es el siguiente:



La observación del organigrama de la DIREH nos muestra que es un departamento de la Subdirección de Desarrollo el encargado de la capacitación del personal no docente de todo el ministerio: el Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño. Y, como su denominación lo indica, se encarga tanto de los procesos de formación como de la evaluación del personal. Las funciones específicas de formación del mencionado departamento (es decir, excluyendo las funciones de evaluación, aunque, claro, dichas funciones no siempre se pueden disgregar), según el Manual de Funciones citado, son las siguientes:

a. Gestionar, ejecutar y evaluar los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo de las dependencias del Ministerio de Educación.

b. Elaborar y actualizar los normativos que rigen los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo del Ministerio.

c. Coordinar con otras entidades a lo interno y externo del Ministerio los aspectos relacionados con los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

d. Definir, implementar y estandarizar los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo de las dependencias del Ministerio.

Para desarrollar sus funciones de formación, el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Educación, Acuerdo Ministerial Número 2072, asigna a la DIREH la responsabilidad de efectuar durante el mes de septiembre de cada año la aplicación de un formulario que debe ser completado por los directores de dependencias y directores departamentales de educación. El Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño de la DIREH es el encargado de consolidar el plan general de capacitación y realizar la programación para ejecutarlo, con la autorización del Viceministerio Administrativo.

Cuando una dependencia requiere un proceso de formación que no esté contemplado en el plan, debe enviar su solicitud al Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño para gestionar la autorización y asignación de recursos ante el Vicedespacho Administrativo, aprovechando la situación para actualizar el plan general de capacitación. El Reglamento Interno de Trabajo también estipula que es el mismo Departamento el que debe "seleccionar a los instructores e instalaciones para la ejecución de las capacitaciones, mismos que seleccionarán con criterio técnico y en función de los objetivos del curso a impartir".

Por su parte, las dependencias del Ministerio deben informar al Departamento sobre las capacitaciones que en el ámbito nacional o internacional lleven a cabo con su personal, a fin de llevar control y documentar las mismas. El Reglamento Interno también establece que todos los encargados de dependencias deben "autorizar al personal que se convoque a cualquier capacitación, para que asista puntualmente, salvo causas debidamente justificadas". Los jefes de dependencias deben llenar un formulario de evaluación de la eficacia de todas las capacitaciones en que haya participado su personal.

En el caso de la Dirección General de Coordinación, en su relación con las direcciones departamentales en el tema específico de formación, entre sus funciones solo se señala que debe "coordinar con la Dirección de Recursos Humanos la necesidad de capacitación del personal administrativo de las DIDEDUCs (direcciones departamentales de educación).

El SINAFORHE

El Ministerio de Educación tiene, además de las instancias de formación mencionadas, un programa para la inducción, actualización, capacitación y formación de sus recursos humanos, tanto los docentes (el grueso del personal) como para los trabajadores no docentes. Se trata del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo –SINAFORHE-, que pretende atender a lo estipulado en la Ley Nacional de Educación y en el Diseño de Reforma Educativa, en cuanto a la calidad de la educación que se debe brindar a la sociedad guatemalteca. El SINAFORHE integra los elementos, procesos y sujetos que realizan actividades de formación a nivel superior del personal docente, directivo y técnico del Ministerio de Educación, atendiendo al contexto multicultural del país y las demandas del mundo actual para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

Esta formado por cinco subsistemas, a saber: Formación Inicial, Formación Continua, Acreditación, Dignificación Magisterial y Evaluación.

Objetivos del SINAFORHE

a. General

Mejorar el nivel de formación y desempeño del personal docente, directivo, y técnico de los subsistemas escolar y extraescolar en sus modalidades bilingüe intercultural e intercultural y las especialidades correspondientes, para que los estudiantes desarrollen las competencias establecidas en el currículo nacional base, regional (por pueblos) y local y mejoren sus aprendizajes.

b. Específicos

i. Transformar la formación inicial y continua de los docentes en servicio de los niveles de educación preprimario, primario y medio en sus distintas modalidades y especialidades, para que responda a la realidad multicultural, multilingüe e intercultural del país y a las demandas de la sociedad.
ii. Establecer procesos de certificación y registro de las entidades, programas y profesionales que provean servicios para formación, profesionalización y actualización docente, de conformidad con las diferentes modalidades educativas bilingües e interculturales de la población escolar y extraescolar.
iii. Transformar la formación continua del personal docente, directivo, de supervisión y técnico involucrado en los niveles de educación preprimario, primario y medio en sus distintas modalidades y especialidades, para que responda a la realidad multicultural, multilingüe e intercultural del país y a las demandas de la sociedad.
iv. Establecer procesos de evaluación y asistencia técnica que permitan la retroalimentación permanente del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo del Ministerio de Educación.
v. Establecer procesos de acompañamiento pedagógico y evaluación del desempeño de los profesores en el aula que permitan la mejora continua del desempeño docente.
vi. Crear las condiciones legales que permitan ofrecer estímulos y reconocimientos a los méritos académicos del personal docente, directivo, de supervisión y técnico, que sirvan para dignificarlos y estimularlos.

c. Formación de Docentes a través de PADEP/D

Dentro del marco del SINAFORHE se creó el Programa Académica de Desarrollo Profesional –PADEP/D-, que busca desarrollar competencias en los docentes guatemaltecos, mediante la formación terciaria, iniciativa esta en la que participan las universidades de país. Este programa ha abierto las puertas para la generación de nuevas propuestas de formación para el personal del Ministerio de Educación. En la medida en que el PADEP está dirigido a los docentes a fin de mejorar su desempeño, se requiere que el Ministerio dirija ahora su atención al personal directivo y técnico y para ello, el SINAFORHE ofrece el marco general de desarrollo más adecuado.

Objetivos del PADEP/D

a. Desarrollar procesos de reflexión autónoma docente y compartida sobre el sentido de la práctica pedagógica.
b. Replantear la gestión, los procesos y organización curricular para que los docentes puedan organizar y ejecutar un currículum enriquecido de acuerdo con las características socioculturales y lingüísticas de la región y comunidad donde laboran.
c. Promover la aplicación de la investigación-acción-reflexión como instrumento de desarrollo profesional.
d. Desarrollar las capacidades de autonomía y responsabilidad en el campo experiencial e investigativo de su competencia.
e. Desarrollar conocimientos, habilidades, valores y actitudes profundas; así como, madurez científica, capacidad de innovación y creatividad para resolver y dirigir la solución de los problemas educativos, con responsabilidad e independencia.

Características del PADEP/D

a. Dirigido al personal docente en servicio de los niveles de educación preprimaria y primaria en las modalidades monolingüe y bilingüe del sector oficial (primera fase).
b. Formación a nivel superior, con acreditación universitaria a nivel de Profesorado.
c. Tiene una duración de dos años, toma en cuenta la experiencia docente de los beneficiarios.
d. Desarrollado en forma semipresencial, fuera de la jornada laboral (plan fin de semana)
e. Focalizado en los municipios prioritarios de extrema pobreza (primera fase).
f. Incluye el proceso de Acompañamiento Pedagógico en el aula.
g. Tipo Beca de Estudios.

d. El personal de gestión educativa

Un sondeo realizado a unidades centrales y departamentales del Ministerio de Educación permitió evidenciar aquellos aspectos de la aplicación de las normas mencionadas. El sondeo abarcó cuatro direcciones generales y una dirección departamental y fueron consultados dos directores generales y cuatro profesionales de las dependencias, por lo que puede considerarse como una muestra aceptable. De las seis dependencias consultadas, solo una reportó que no tenían el acompañamiento de la DIREH en sus procesos de formación, los cuales eran desarrollados por la propia unidad. En el resto de casos, todos confirmaron su vinculación con la DIREH, comenzando con el llenado del formulario de necesidades de capacitación que anualmente se les envía.

De acuerdo a la información recopilada, la calidad de las capacitaciones es desigual, existiendo unas con nivel de excelencia, mientras otras dejaban mucho qué desear. Uno de los directores generales comentó que a veces habían muchas convocatorias a capacitaciones, por lo que su personal se ausentaba mucho del trabajo. También se evidenció que cuando la convocatoria era generalizada para todas las dependencias del Ministerio, las ausencias más significativas eran las del personal de las direcciones departamentales, a consecuencia de las dificultades de transportación y de la gestión de los viáticos. Por lo manifestado por los profesionales consultados, las capacitaciones tienen a ser mayoritariamente generales y no hay mucha atención a las especificidades del trabajo de las dependencias.

La consulta a la dirección departamental resaltó que la DIREH capacita al personal administrativo, mientras las DIGECOR lo hace con el personal técnico y docente.

BORRADOR

5. El Instituto de Formación Superior Para Personal del Ministerio de Educación asignado a Gestión Educativa

a. Justificación

Ante las necesidades planteadas por la reforma educativa en Guatemala, especialmente en el ámbito curricular y en la ampliación de la cobertura, la formación docente ha ocupado un lugar prioritario en los análisis, las discusiones, los planes y proyectos. Este hecho ha incidido en la casi invisibilización de otros requerimientos de la transformación del sistema educativa, entre ellos la formación del recurso humano para la gestión educativa.

Los cambios en el sistema educativo guatemalteco demandan cambios en la formación de formadores, indiscutiblemente. Pero si estos cambios no van acompañados también de un sistema de formación continua del recurso humano que realiza la gestión educativa, el proceso será mucho más intrincado y probablemente no se llegue a lograr la reforma educativa. Por tanto, la atención a la formación de los recursos humanos para la gestión educativa es ineludible. En un país multicultural, plurilingüe, multiétnico, urgido de relaciones interculturales que potencien la diversidad, se precisa de un sistema contextualizado, flexible, sistemático, integral de formación del recurso humano para la gestión educativa que actúe en sintonía con la descentralización de las funciones del Estado.

Precisemos estos factores. Por un lado, se ha establecido una transformación curricular basada en tres niveles de concreción: Macrocurrículo o Currículo Nacional Base, Mesocurrículo o currículo regionalizado; y Microcurrículo, también conocido como currículo local o de centro educativo. Esta no es una modificación cualquiera. Se trata de que el currículo responda a la diversidad sociocultural del país y eso significa renovar todas las prácticas anteriores basadas en un modelo que imponía la homogenización cultural. Entonces, siguiendo las líneas trazadas por los Acuerdos de Paz y convertidos estos en políticas de Estado, el sistema educativo tiene que responder a la concepción de la nación multiétnica, plurilingüe y multicultural. A eso obedecen los niveles de concreción curricular. Pero esto supone que todo el recurso humano del sistema educativo, docente o no docente, debe ser formado para enfrentar los procesos derivados de la descentralización curricular. Evangelina Villarreal Ramos lo expone así:

> *"La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas y definir estrategias. El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito de los procesos de transformación. Pueden ser un factor acelerador u obstaculizador de las reformas. Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea".* [2]

Pero la descentralización no es únicamente una política educativa, sino también una exigencia constitucional. A ello obedeció la promulgación de la Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002), la que determinó el marco del progresivo y regulado

[2] Evangelina Villarreal Ramos, "La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas", Revista Iberoamericana de Educación, Número 37/2, del 10 de diciembre de 2005.

traslado de las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio, otras instituciones del Estado y comunidades organizadas. Para la ejecución de tal proceso, se establecieron los siguientes principios:

1. La autonomía de los municipios;
2. La eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos;
3. La solidaridad social;
4. El respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala;
5. El diálogo, la negociación y la concertación de los aspectos sustantivos del proceso;
6. La equidad económica, social y el desarrollo humano integral;
7. El combate y la erradicación de la exclusión social, la discriminación y la pobreza;
8. El restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humano; y,
9. La participación ciudadana.[3]

De ahí que se ha elevado, y considerablemente, el nivel de competencias los funcionarios del Estado en general, y del recurso humano para la gestión educativa, en particular. No solo se trata de que dominen los conocimientos propios de sus funciones en el Ministerio de Educación, sino que también sean competentes en la atención del traslado de funciones del Ejecutivo al municipio, las entidades estatales locales y, lo más difícil, la incorporación de comunidades heterogéneas y con necesidades diversas.

Y para enfrentar la tarea, también debemos considerar algunas particularidades del Ministerio de Educación. El hecho de que el Ministerio de Educación es la organización del país que concentra el mayor número de trabajadores entre docentes y no docentes, es una gran oportunidad para un recurso humano eficiente y adecuado. Pero también un gran reto. Para atender el sistema educativo nacional, el recurso humano para la gestión educativa se distribuye en 35 dependencias centrales (desde el Despacho Superior y los cuatro vice despachos hasta las direcciones generales, direcciones, unidades, un comité y dos juntas), además de las direcciones departamentales de educación. Y la formación de este recurso recae principalmente en la Dirección de Recursos Humanos (principalmente para las dependencias centrales) con la colaboración de la Dirección General de Coordinación (para el personal técnico, de administración educativa y docente de las direcciones departamentales de educación). Esta es una estructura que ha ido creciendo de acuerdo al crecimiento de la demanda por extender la cobertura del sistema y mejorarlo cualitativamente.

En dos palabras, la formación del recurso humano para la gestión educativa es una tarea de grandes dimensiones y debe atender una organización con bastantes ramificaciones.

b. Propuesta de creación del Instituto de Estudios Superiores

Luego del panorama general expuesto arriba, se plantea la necesidad de apoyar la formación de los recursos humanos asignados a la gestión educativa en el Ministerio de Educación. Por ello se propone la creación de un centro de estudios superiores que acompañe a las dependencias especializadas del MINEDUC, en procesos no solo de capacitación e inducción, sino también de una formación continua (grados y postgrados) y de programas focalizados de actualización, mediante tecnologías que posibiliten la atención a la totalidad del recurso humano para gestión educativa del Ministerio de Educación.

[3] Max Araujo, **Breviario de legislación cultural**, Guatemala, Ministero de Cultura y Deportes, 2006, p. 71.

El objetivo general del programa es contribuir a mejorar la gestión educativa de los funcionarios del Ministerio de Educación de Guatemala. El propósito es crear e implementar un programa de formación, capacitación, actualización e inducción de funcionarios del MINEDUC que incremente la pertinencia y utilización de estándares de normas técnicas de competencia laboral, aplicadas en el reconocimiento de personas y utilizados como referencias para la mejora de la calidad de los resultados del trabajo de gestión educativa. Se desarrollarán acciones de formación profesional que tiendan al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios para alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Para ello se recurrirá a la utilización de tecnologías de información y comunicación para la diseminación de apoyo para la innovación de las prácticas profesionales. El programa ayudará a lograr una mayor organización y coordinación en el desarrollo de los programas, métodos y enfoques de evaluación en cuanto al rendimiento laboral de los funcionarios del Ministerio.

1. Componentes:

    a. Formación (profesionalización). Se trata de procesos sistemáticos de formación elevar el nivel de profesionalización del personal del Ministerio asignado a funciones no docentes. Estos procesos, por el personal al que están dirigidos, se agrupan en dos clases: 1. Pregrado y Grado. Dirigido a los funcionarios que no poseen grado universitario. Se buscará que todos los funcionarios tengan un grado universitario, elevando el nivel en que se encuentran. 2. Postgrado. En el caso del personal que cuente con grado universitario se les facilitarán las condiciones para que obtengan títulos de postgrado. Se busca el perfeccionamiento de la actividad laboral que desempeñan en el Ministerio de Educación.
    b. Capacitación: temas clave. Se capacita para el desempeño de tareas concretas y de acuerdo a las necesidades de cada una de las dependencias del Ministerio, tanto a nivel central como de las direcciones departamentales.Se privilegiará aquellas capacitaciones específicas sobre aquellas que toquen temas demasiado generales como “liderazgo”, “superación personal”, “competitividad”.
    c. Actualización. Se orienta a mantener al día a los funcionarios en los aspectos fundamentales de su trabajo. Aunque hay competencias que deben ser promovidas entre todo el recurso humano de gestión educativa del Ministerio, se privilegiará las actualizaciones en los campos de trabajo de cada una de las dependencias.
    d. Inducción a los nuevos funcionarios. Se busca involucrar desde el principio a los funcionarios con la filosofía, funciones y programas del Ministerio, en general, y de la dependencia en la que laborará, en particular. El Instituto proveerá los elementos generales de inducción de todo el personal del Ministerio y coordinará los programas de inducción específicos de cada una de las dependencias.

2. Formas de entrega:

    a. Programas universitarios (carreras, cursos, talleres, etc.). Los participantes en estos programas reciben créditos o títulos universitarios que acreditan su formación. En el caso de los cursos, talleres, etc., se debe diferenciar entre aquellos que tengan una

duración presencial o a distancia menores a cuarenta horas y aquellos de cuarenta horas y más.

b. Programas con reconocimiento universitario (cursos, seminarios, talleres, etc.). En este caso, los participantes no reciben créditos universitarios sino solo diplomas de participación, válidos para los procesos de evaluación del Ministerio de acuerdo a su normativa.

3. Criterios generales

a. Bajar los costos de los programas de inducción, capacitación, actualización y formación de los funcionarios encargados de la gestión educativa del Ministerio de Educación.
b. No crear departamentos o unidades de formación, sino adquirir los servicios de centros de estudios superiores, con los cuales se establecerían convenios.
c. El énfasis deberá ser en el desarrollo de competencias, brindando atención a las necesidades de descentralización de la actividad administrativa y a la descentralización curricular.
d. Capacitación será organizada en módulos o en formas novedosas y eficientes que faciliten el aprendizaje.
e. Todos los participantes serán certificados, no importa cuán extenso sea el programa de formación en que participe.
f. La formación estará guiada por los procesos en que está inmerso el MINEDUC. Dicho de otra manera, son las necesidades de los programas del Ministerio los que guiarán la planificación y desarrollo de los proyectos de formación que se brinden y no la de los funcionarios aislados.

Metodologías innovadoras para la formación del recurso humano asignado a la gestión educativa en el Ministerio de Educación

El Aprendizaje Combinado o B-Learning

La mayor parte del personal del Ministerio de Educación que participa en la gestión educativa tiene su sede en la capital. Sin embargo, ha sido un error demasiado común al ofrecer programas de formación, el dejar de lado al personal de las direcciones departamentales o bien el tomar en cuenta solo a una parte de este personal en programas específicos. Esta deficiencia se ha hecho más evidente al aplicarse los procesos de la Reforma Educativa derivada de los Acuerdos de Paz, en especial, al implementarse un nuevo paradigma curricular basado en tres niveles de concreción: nacional, regional y local o de centro educativo. Asimismo, el fenómeno señalado se acentuó al entrar en vigor políticas de descentralización de la administración pública, mediante leyes específicas y creación de mecanismos de desarrollo nacionales, departamentales, municipales y comunitarios. Las nuevas tareas eran mayores en cantidad, en complejidad y eran más calificadas. También acentuaron las dificultades el no disponer de los requerimientos tecnológicos adecuados para estas nuevas tareas, por lo que se enfrentaron problemas en la planificación y ejecución de las reformas.

Hubo, pues, más exigencia para las unidades departamentales en cuanto a la preparación requerida para llevar a cabo las transformaciones que se estaban poniendo en vigencia, pero esta no fue acompañada de un proceso sistemático de formación de los recursos. Por tanto, si ya antes era necesaria la adecuación de

las políticas de formación del personal de gestión a las realidades diferenciadas de las distintas regiones, departamentos y localidades, con los cambios mencionados esta se convirtió en una situación a la que hay que atender de manera prioritaria, para no correr el riesgo de que la desigualdad en la formación de los recursos no centralizados se convierta en una rémora al desarrollo de la educación del país.

El Instituto de Formación Superior para Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación tiene ante sí una tarea a la cual debe afrontar con flexibilidad y creatividad. Afortunadamente el desarrollo tecnológico ha puesto a disposición de la educación en general, herramientas mediante las cuales se puede acceder a la formación no importando la ubicación de los sujetos de formación, en el presente caso, de los funcionarios de gestión educativa a nivel central y departamental. Una modalidad que ha sido ensayada con éxito en la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la del llamado Aprendizaje Combinado o B-Learning (Blended Learning), por medio del desarrollo de maestrías con énfasis ambiental que han sido ofrecidas simultáneamente a centros universitarios ubicados en distintas regiones del país. En esta experiencia ha participado la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media –EFPEM-, en la capital, y centros regionales como el CUDEP (Petén), CUNORI (Chiquimula), CUNOR (Alta Verapaz), CUNSURORI (Jalapa), CUNOROC (Huehuetenango), CUNOC (Quetzaltenango), CUSAM (San Marcos). La puesta en práctica del sistema de Aprendizaje Combinado permitió disponer de un cuerpo de catedráticos que atendió a cohortes de hasta 150 maestrantes ubicados en distintas partes del país, con lo que se logró llevar una educación de similar calidad a todos los participantes. Además, permitió el uso de diversas modalidades de aprendizaje y de formas de evaluación de los aprendizajes, de acuerdo a los paradigmas actuales de la educación.

Otra experiencia de Aprendizaje Combinado con una estrategia diferente, es la desarrollada en el Diplomado de Educación Ambiental que ofrece EFPEM a formadores del Consejo Nacional de Áreas Protegidas y de la Dirección General de Educación Extraescolar. Aquí la diferencia es que no existe un cuerpo docente sino un grupo de facilitadores que coordinan las sesiones presenciales en donde se revisan los materiales, las tareas y las exposiciones de los participantes, así como se desarrollan los procesos de heteroevaluación (de parte del facilitador o facilitadora), coevaluación y autoevaluación. En esta vía de aplicación de la modalidad B-Learning, la descentralización es aún mayor que en el modelo de las maestría expuesto arriba, pues depende de las cualidades y dedicación del facilitador o facilitadora, tanto como de los sujetos de formación. Las exigencias para el proceso de supervisión también son más altas que en la modalidad empleada en las maestrías citadas.

Con base en esta experiencia exitosa, se propone que el Instituto desarrolle un programa de formación para todo el personal de gestión educativa del Ministerio de Educación sin importar su ubicación geográfica ni su nivel de preparación, mediante la modalidad del Aprendizaje Combinado. Un resumen de las características de tal modelo, es el siguiente.

Rasgos generales del Aprendizaje Combinado

Se conoce como Aprendizaje Combinado, B-Learning o Blended Learning, a la modalidad educativa en la cual el docente (tutor, facilitador) combina su actividad presencial con la educación a distancia, utilizando recursos virtuales que se ponen a disposición de los sujetos de formación. En el caso mencionado de las maestrías con enfoque ambiental que se desarrollaron y desarrollan en la USAC,

los estudiantes asisten a los centros regionales y se comunican simultáneamente con los docentes por video conferencia para desarrollar sesiones presenciales, mientras disponen de las herramientas virtuales (comunidades virtuales, cursos virtuales como Dokeos o Moodle, etc.) para realizar tareas independientes, ya sea grupales o individuales. En cuanto al Diplomado en Educación Ambiental, los participantes acuden a un salón en el que revisan las experiencias de aprendizaje realizadas, las evalúan y planifican el desarrollo de las estrategias de aprendizaje próximas hasta la siguiente reunión presencial: todos los recursos educativos están en una comunidad virtual del tipo ELGG.

Pueden, pues, existir diversas variaciones en la modalidad del Aprendizaje Combinado, siempre que se mantengan sus características esenciales. Las principales de ellas son:

1. Diversidad de técnicas y metodologías de aprendizaje: sesiones presenciales sincrónicas (presencia en un aula), sesiones sincrónicas en línea (videoconferencias, chats, etc.) y actividades asincrónicas (revisión de textos, videos, archivos de audio, etc.). El personal sujeto de formación tiene diferentes vías para el desarrollo de las competencias que su trabajo profesional exige.
2. Aprendizaje colectivo. Si en las sesiones presenciales se privilegia el intercambio de ideas entre los miembros del grupo, cuando las conexiones de Internet permiten enlazar varios de estos grupos que pertenecen a realidades distintas, el enriquecimiento es mayor. Las competencias del trabajo en equipo se desarrollan con más intensidad y al poco tiempo de intercambiar experiencias y conocimientos con los otros grupos, se crea un fuerte espacio de socialización virtual.
3. Desarrollo de competencias de pensamiento crítico. El que varios grupos se vean en la necesidad de resolver problemas conjuntamente, multiplica las posibilidades de encontrar soluciones. De tal forma que, en la práctica, se procede a discriminar información, a clasificarla, a procesarla y a elaborar conclusiones. Es decir, el análisis y la discusión permiten contrastar argumentos y elaborar razonamientos como medio para llegar a formular soluciones.
4. Flexibilidad. Aunque hay sesiones presenciales programadas, también hay mucho trabajo individual de revisión de materiales “colgados” en la red. Este trabajo, que debe compartirse con el resto de compañeros y compañeras, se realiza de acuerdo al ritmo de aprendizaje y en el tiempo disponible de cada quien.
5. Pedagogía centrada en el aprendizaje. Desde el momento en que el enfoque curricular centra su atención en el aprendizaje y no en la enseñanza, el centro del proceso educativo pasa del formador (capacitador, docente, conferencista, etc.) al trabajador sujeto de formación. El docente se convierte en un facilitador del aprendizaje, un guía, un tutor, un acompañante, pero el trabajador (formado, capacitado, actualizado, inducido) es el sujeto de la formación, en el desarrollo de sus competencias, el que ocupa el centro del quehacer educativo.
6. Aprendizaje de acuerdo a las particularidades de sujeto en formación. Esta modalidad de educación rebasa la uniformidad de la enseñanza para permitir que cada trabajador en proceso de formación desarrolle sus competencias de acuerdo a su ritmo de aprendizaje y a sus necesidades especiales. El curso, taller, seminario, etc., no reúne un conjunto homogéneo de estudiantes a los cuales el formador trata por igual, sino es

un conjunto de individuos con características y necesidades particulares que trabaja en colaboración con sus compañeros de estudio y el acompañamiento de su facilitador o facilitadora.

7. El docente, facilitador, tutor, estructura el proceso, las estrategias y las técnicas de aprendizaje, pero es el sujeto en formación el responsable del desarrollo de sus competencias en un ambiente colaborativo.
8. El uso de las TICs se vuelve creativo y no un proceso de “copiar” y “pegar” que es muy común cuando el docente es quien dirige, supervisa y califica.
9. Organización del tiempo dedicado al aprendizaje. Esta modalidad exige una planificación de cada una de las sesiones presenciales pero también de la dosificación de los materiales con los que hay que trabajar. Las exposiciones del docente son sustituidas por documentos disponibles virtualmente, lo que permite optimizar el tiempo de las sesiones presenciales.
10. El número de trabajadores a formar puede aumentar significativamente. Esta es una ventaja fundamental de la modalidad, pues permite la democratización de la formación, ya que el personal que se veía excluido de procesos de inducción, actualización, capacitación y formación por su ubicación geográfica, ahora disponen de un contacto virtual que les permite acceder al desarrollo de sus competencias en gestión educativa desde su lugar de trabajo (municipio o departamento).

Otras modalidades de formación

El uso del Aprendizaje Combinado no excluye ninguna de las formas tradicionales de formación realizados presencialmente. El Instituto puede aprovechar la distribución geográfica de la oferta universitaria que ahora abarca prácticamente todo el país, para atender necesidades específicas de formación de las direcciones departamentales de educación. Debe preverse, naturalmente, que la calidad de formación sea acorde a las expectativas del trabajo que se espera de la gestión educativa y no proponerse y desarrollarse procesos de formación simplemente por cumplir con un requisito o una solicitud. Debe garantizarse que todas las regiones del país sean atendidas con un nivel de excelencia educativa, sea cual fuere la modalidad que se elija.

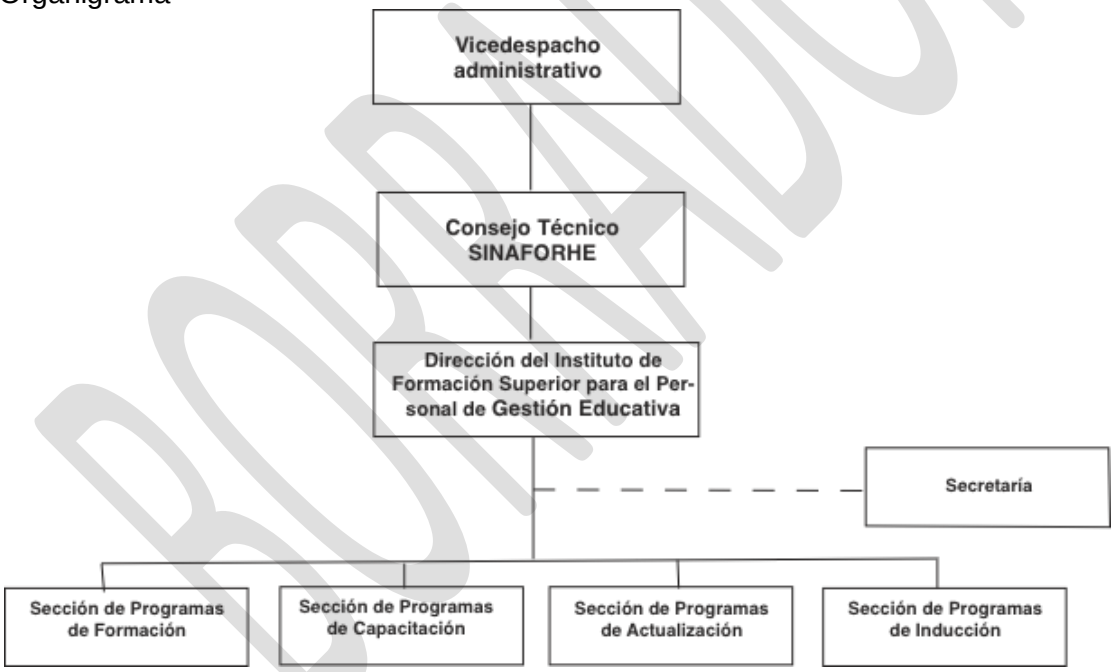
BORRADOR

6. Estructura operacional del Instituto

El Instituto de Formación Superior para el Personal de Gestión Educativa es el órgano encargado de la formación, capacitación, actualización e inducción del personal no docente del Ministerio de Educación. Forma parte del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo –SINAFORHE- en el subsistema de Formación Contínua, ejecutado a través del Programa Académico de Desarrollo Profesional –PADEP-. Depende directamente del Vicedespacho Administrativo y trabajará en coordinación con el Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño de la Dirección de Recursos Humanos –DIREH- y con la Dirección General de Coordinación, en los aspectos relacionados con el recurso humano para la gestión educativa de las unidades centrales y de las direcciones departamentales de educación.
Para el cumplimiento de sus funciones, se organizará en las unidades siguientes:

1. Dirección
2. Sección de programas de formación
3. Sección de programas de capacitación
4. Sección de programas de actualización
5. Sección de programas de inducción

Organigrama



La Sección de Programas de Formación, a cargo de un coordinador, se encargará de procurar la profesionalización de los trabajadores asignados a gestión educativa en el Ministerio para que obtengan diplomas de pregrado y de grado; así como de la formación continua del personal profesional, mediante la obtención de postgrados.
La Sección de Programas de Capacitación, a cargo de un coordinador, se orientará a la provisión de cursos, talleres, seminarios, etc., de capacitación para temas clave, específicos para cada dependencia.
La Sección de Programas de Actualización, a cargo de un coordinador, dirigirá sus acciones a la permanente actualización de los funcionarios del Ministerio.

BORRADOR

La Sección de Programas de Inducción, a cargo de un coordinador, velará porque todo funcionario que ingrese al Ministerio de Educación se empodere de la filosofía, los planes y programas del Ministerio y de la dependencia a la cual prestará sus servicios.
Esta estructura propuesta es bastante sencilla, considerando que la DIREH y la DIGECOR tienen personal contratado que tiene asignadas tareas de formación de recursos humanos. También hay que considerar que el Instituto no ofrecerá los servicios de formación, capacitación, actualización e inducción sino que estos serán contratados. De esta forma, se espera que el personal sugerido sea el contratado o asignado.

BORRADOR

7. Lógica de los procesos de formación contratados por el Instituto y ruta crítica de implementación.

a. Contratación de servicios con las universidades

El Instituto de Formación Superior para el Personal de Gestión Educativa establecerá convenios o cartas de entendimiento con las universidades para que estas brinden los servicios de formación, capacitación, actualización e inducción al personal para la gestión educativa del Ministerio de Educación, para lo cual debe contar con el aval del Vicedespacho administrativo.

1. La Dirección de Recursos Humanos –DIREH-, a través del Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño; y la Dirección de General de Coordinación –DIGECOR-, priorizarán los procesos de formación que requieren las dependencias centrales y las direcciones departamentales, de acuerdo al análisis del formulario completado por cada una de las unidades del Ministerio de Educación, según lo establece el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Educación, Acuerdo Ministerial Número 2072-2009, en su Artículo 40.
2. La Dirección de Recursos Humanos, por medio del Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño y la Dirección General de Coordinación, solicitarán, en conjunto o independientemente, al Instituto los programas de formación para el personal asignado a la gestión educativa, de acuerdo a la priorización o a solicitud específica de una o varias dependencias del Ministerio de Educación.
3. El Instituto enviará a las universidades con las cuales haya suscrito convenio o carta de intención para la formación del personal no docente del Ministerio de Educación, una Convocatoria de Manifestación de Interés para prestar los servicios de formación, capacitación, actualización e inducción de acuerdo a los requerimientos de la DIREH y la DIGECOR, estableciendo la forma de entrega (con créditos universitarios o con reconocimientos universitarios), modalidad (presencial, asincrónica, aprendizaje combinado, etc.), duración, costos y otros requisitos de acuerdo a las necesidades específicas de formación.
4. El Instituto seleccionará la universidad que ofrezca las mejores condiciones en cuanto a calidad académica, costos, criterio técnico y oferta de cumplimiento de los objetivos del programa de formación. Para la selección se deberá considerar la pertinencia sociocultural de la oferta, así como el uso de recursos virtuales, en especial el aprendizaje combinado o b-learning, que permitan que la formación llegue a todas las unidades tanto centrales como departamentales. Enviará el resultado de la selección al Vicedespacho Administrativo para su autorización y proceso de contratación.
5. Los procesos de formación, capacitación, actualización e inducción se llevarán a cabo ya sea en las sedes de las universidades, cuando se trate de sesiones presenciales; en aulas virtuales, cuando se trate de la modalidad de aprendizaje combinado o b-learning; o bien por conexión individual de los sujetos de formación, cuando se trate de modalidades asincrónicas. En el caso de la modalidad b-learning o aprendizaje combinado, se deberá contar con un facilitador o una facilitadora por cada grupo de 25 sujetos de formación como máximo, quien será responsable del control académico (asistencia, entrega de tareas, etc.) de los participantes y colaborará con el proceso de evaluación de los aprendizajes. Los facilitadores o las facilitadoras pueden formar parte del personal del Ministerio de Educación, pero deben ser autorizados por las universidades responsables y deben tener al menos el mismo grado académico que el programa de que se trate,

así como cumplir con los demás requisitos que las universidades fijen para su personal docente.

6. El Instituto supervisará el proceso de matriculación del personal sujeto de formación en la universidad o las universidades seleccionadas, el desarrollo del programa y la asignación de créditos o reconocimientos otorgados por ellas.
7. Las dependencias beneficiadas con la formación de su personal, a través de su director, coordinador, jefe o persona designada, deberán llenar el formulario de evaluación de la eficacia de la formación, proporcionado por el Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño o por la Dirección General de Coordinación, en los plazos señalados por el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio.

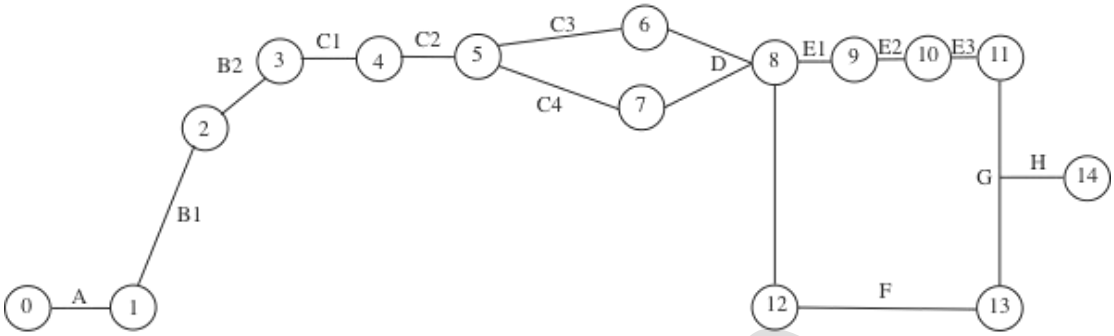
b. Ruta Crítica

Para la implementación de la propuesta se debe desarrollar un proceso administrativo que va desde la organización del Instituto hasta la evaluación de sus resultados y presentación de informes a las autoridades del Ministerio, pasando por los procesos de supervisión, seguimiento y control respectivos. Las etapas de implementación deben ejecutarse en un tiempo crítico y con una optimización de los costos. Para ello, se formula la siguiente ruta crítica, la cual debe tener un margen suficiente de flexibilidad y adaptabilidad.

CLAVE	DESCRIPCION
A	Proceso administrativo de creación del Instituto
B	Priorización de acciones de formación, en coordinación con la DIREH y la DIGECOR.
	B1 Aplicación de formulario de necesidades de formación
	B2. Análisis de las necesidades de formación, de acuerdo a los resultados de los formularios enviados por las dependencias
C	Definición de los procesos de formación
	C1. Selección de los procesos de formación
	C2. Estimación de costos
	C3. Cotización de servicios a contratar con las universidades
	C4. Gestión y asignación de recursos
D	Firma de convenios o cartas de entendimiento con las universidades
E	Inicio de procesos de formación
	E1. Aprobación del proceso por la universidad
	E2. Inscripción
	E3. Inicio del proceso de formación (curso, taller, seminario, etc.)
F	Supervisión, seguimiento y control de los procesos de formación contratados
G	Evaluación
H	Elaboración de informes a las autoridades del Ministerio de Educación

BORRADOR

Arreglo lógico



Matriz de tiempos

ACTUALIDAD	DIAS HABILES	ACUMULADO
A	20	20
B1	20	40
B2	10	50
C1	5	55
C2	5	60
C3	10	65
C4	10	65
D	5	70
E1	5	75
E2	2	77
E3	1	78
F	8	78
G	5	83
H	7	90

BORRADOR

8. Riesgos y medidas de mitigación

Para la implementación del PADEP dirigido a los funcionarios de gestión educativa del Ministerio de Educación, nos encontramos con riesgos (amenazas, debilidades, condicionantes, etc.) que debemos tomar en cuenta y tratar de prevenir que sus efectos distorsionen, atenúen o, incluso, anulen la función de un instituto de formación universitaria para el personal no docente del ministerio. En un país con un alto grado de vulnerabilidad ante los desastres naturales, con altos índices de violencia, con graves desigualdades sociales, con cierta tendencia a ver en la diversidad cultural una fuente de problemas y no una amplia gama de posibilidades, es imposible que la puesta en marcha del proyecto haga caso omiso de estos rasgos de nuestra sociedad. Pero, más allá de estas condiciones generales que afectan la vida cotidiana de las personas y las instituciones, hay riesgos específicos de la formación de recursos humanos en general y de los recursos humanos educativos en particular, que deben visualizarse para evitarlos o darles respuestas adecuadas, antes que terminen por entorpecer el funcionamiento del programa.

Guillermina Tiramonti[4] identifica cuatro debilidades en la gestión pública en América Latina que condicionan los programas de formación y que consideramos, tienen vigencia en Guatemala:

- Los rasgos clientelares de la administración pública
- La baja calificación de los funcionarios
- La incorporación acrítica de tecnologías organizacionales y administrativas importadas
- La tendencia hacia la homogeneización de las propuestas pedagógicas.

En el plano de las tendencias de la oferta de capacitación para los funcionarios de gestión educativa, Tiramonti señala las siguientes:

- La oferta está en manos de los sectores privados o de instituciones no universitarias
- Mas oferta para gestionadores que para funcionarios
- La oferta va, bien en la vía del academicismo (predominio de contenidos teóricos) o bien en la del tecnocratismo orientado al manejo de alguna tecnología.

De acuerdo al análisis de esta consultoría, para identificar los riesgos en la implementación de la propuesta del Instituto de Formación Superior, podemos clasificarlos en:

- Riesgos relativos al entorno
- Riesgos al interior del Ministerio de Educación y de la administración pública guatemalteca en general
- Riesgos relativos a los participantes

Los riesgos en el entorno se visualizan principalmente en:

- La escasa preparación que como país tiene Guatemala en la gestión de riesgos, incluyendo en ello los riesgos del patrimonio natural y cultural, debido a los desastres naturales o a la conflictividad social.

[4] Guillermina Tiramonti, "Orientaciones para la formación de funcionarios públicos en el area de educación", Anexo I del informe **La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina**, Buenos Aires, Argentina, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-UNESCO, Informe del foro realizado en el IIPE, 11 y 12 de noviembre de 1998.

- La aplicación uniforme de estrategias de formación de recursos humanos, sin tomar en consideración la realidad de género, social, sociocultural y socioeconómica del país, así como las asimetrías que existen entre las poblaciones de las distintas regiones geográficas.
- La formación brindada en sedes de la capital o de las principales cabeceras departamentales, discriminando a quienes trabajan en la mayoría de los municipios del país o bien obligándoles a viajar a los centros de formación, con lo que no solo descuidan por más del tiempo necesario sus labores, sino que incurren en gastos que afectan su patrimonio personal y/o de la dependencia en la que trabajan.
- La tendencia hacia la formación de carácter empresarial en temas como motivación, liderazgo, formación empresarial, administración de empresas, etc. y no orientados hacia la administración pública. Aunque las temáticas de orientación empresarial no deben considerarse indeseables, no deben obviar las diferencias entre la administración privada y la administración pública, tal como ha sido la tónica en las últimas décadas.

Entre los riesgos visibles debidos al propio funcionamiento del Ministerio de Educación y de la administración pública guatemalteca, entre las que se identifican tanto amenazas como debilidades, podemos mencionar:

- Incertidumbre o indiferencia en la implementación de la propuesta por parte de las autoridades.
- Imposición de criterios políticos en las estrategias de formación.
- Inadecuada infraestructura en redes virtuales y escaso personal capacitado para utilizarlas o apoyar en su utilización.
- Carencia de sistemas de información viables en todas las dependencias involucradas.
- Modelo inadecuado de financiamiento en la implementación de la propuesta, lo cual puede traducirse en déficits presupuestarios o bien llegar incluso a la falta de asignación de recursos. Esto podría deberse a una falta de criterios objetivos en la asignación de recursos.
- Falta de acompañamiento de los procesos de formación, una vez que estos están en manos de las universidades.
- Deficiente identificación de las necesidades y prioridades de formación y en la selección de los participantes.
- Deficiente selección de lasinstituciones universitarias encargadas de desarrollar los procesos de formación (locales inadecuados, redes virtuales inapropiadas y con poca cobertura, personal no idóneo, etc.).

También existen riesgos relacionados con los funcionarios que se seleccionan para recibir la formación:

- Falta de motivación de los participantes, lo cual puede tener causas muy diversas, pero en las cuales hay que descartar la falta de incentivos, especialmente relacionados con el reconocimiento académico, la mejora salarial y escala de puestos.
- Incertidumbre en la permanencia laboral.
- Jefes que incumplen la normativa de conceder autorización a sus trabajadores para asistir a los procesos de formación.

- Deserción por diversos motivos, lo cual repercute en la pérdida de plazas para personas que sí hubieran aprovechado la formación, sino también en el ánimo de los demás participantes y en el trabajo académico del proceso de formación.

En cuanto a las medidas de mitigación de los riesgos, es necesario que al inicio del funcionamiento del Instituto, sus funcionarios, conjuntamente con el personal asignado a formación de recursos humanos en la DIREH y la DIGECOR, elaboren un Plan Estratégico. En este debe contemplarse la participación de expertos de las universidades interesadas en el programa y de otros expertos internos y externos que puedan ayudar en la identificación de los aspectos fuertes y los débiles de la formación de recursos humanos educativos, tanto en el Ministerio de Educación como en el país en general. Es imprescindible para la elaboración del Plan Estratégico considerar el Diseño de Reforma Educativa, la currícula de los distintos niveles de educación (en especial en los niveles de concreción curricular), así como las determinaciones del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo y sus subsistemas.
En todo caso, las medidas de mitigación de los riesgos deben privilegiar:

- El trazado de estrategias de supervivencia del programa, procurando evitar que las circunstancias del entorno afecten significativamente los aspectos internos.
- La formulación de respuestas a situaciones no favorables, apoyándose en las fortalezas del propio Ministerio de Educación como las de las universidades participantes.
- Una gran flexibilidad en la toma de decisiones, aprovechando los factores positivos para superar las deficiencias o debilidades tanto de las instituciones participantes como del propio programa.
- Potencializar los factores favorables del entorno.
- Procurar el fortalecimiento de las políticas de dignificación de los funcionarios públicos asignados a gestión educativa, en particular.
- El diseño de sistemas de seguimiento deben ser ágiles y permanentes.

BORRADOR

9. Modelo de Convenio o Carta de Entendimiento con universidades para la Prestación de Servicios de Formación Superior para el Personal asignado a Gestión Educativa del Ministerio de Educación

CARTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALAY EL MINISTERIO DE EDUCACION PARA LA FORMACION DEL PERSONAL ASIGNADO A GESTION EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACION

En la ciudad de Guatemala, el ….. de …….. del dos mil once, reunidos en la sede del Ministerio de Educación,el Doctor Óscar Hugo López Rivas, Director de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala; y el Licenciado Dennis Alonzo, Ministro de Educación, actuando en calidad de representantes legales de dichas instituciones, **ACUERDAN**celebrar la presente **Carta de Entendimiento**para la formación del recurso humano asignado a la gestión educativa en el Ministerio de Educación, con base en las siguientes cláusulas:

PRIMERO: Ambas entidades convienen desarrollar programas de formación, capacitación, actualización e inducción para el personal asignado a la gestión educativa en el Ministerio de Educación, a través del Instituto de Formación Superior para el Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación, en las formas de entrega siguientes:

a. Programas universitarios (carreras, cursos, talleres, etc.). Los participantes en estos programas reciben créditos o títulos universitarios que acreditan su formación. En el caso de los cursos, talleres, etc., se debe diferenciar entre aquellos que tengan una duración presencial o a distancia menores a cuarenta horas y aquellos de cuarenta horas y más.
b. Programas con reconocimiento universitario (cursos, seminarios, talleres, etc.). En este caso, los participantes no reciben créditos universitarios sino solo diplomas de participación, válidos para los procesos de evaluación del Ministerio de acuerdo a su normativa.

SEGUNDA: Responsabilidades de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media:

a. Inscribir y registrar académicamente a los sujetos de formación, de acuerdo al programa que se contrate: formación con créditos universitarios, formación con reconocimiento universitario, capacitación en temas definidos, actualización en temas definidos, inducción al personal de nuevo ingreso al Ministerio de Educación.

b. Formar al personal del Ministerio de Educación asignado a tareas de gestión administrativa según los programas que se contraten, mediante modalidades educativas innovadoras.

c. Nombrar al personal docente idoneo para el desarrollo de los programas de formación.

d. Acreditar académicamente a las personas que finalicen exitosamente sus estudios, otorgando para el efecto el diploma correspondiente.

e. Ofrecer la tecnología básica para desarrollar metodológicamente los programas de formación contratados, con pertinencia sociocultural y abarcando todos los departamentos de la República.

TERCERA: Responsabilidades del Ministerio de Educación a través del Instituto de Formación del Personal de Gestión Educativa del Ministerio de Educación:

a. Seleccionar al personal que labora en ese Ministerio en gestión educativa para participar en los programas de formación que se contraten, de acuerdo a las necesidades de formación, capacitación, actualización e inducción determinadas por las dependencias especializadas del Ministerio.

b. Establecer los compromisos del personal que participe en los programas, a fin de que cumplan con las exigencias académicas y administrativas de los mismos.

c. Costear los gastos de cada uno de los programas contratados.

d. Brindar el apoyo a la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, en cuanto a logística, instalaciones, equipo, etc.

CUARTA: Los programas se desarrollarán en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ubicada en la Ciudad Universitaria, Avenida Petapa y 32 calle, zona 12 o en otras sedes universitarias en el interior del país, cuando se trate de sesiones presenciales. En el caso de que la modalidad sea virtual, tanto EFPEM como el Ministerio coordinarán acciones para contar con aulas virtuales que permitan el desarrollo de videoconferencias, uso de comunidades virtuales, etc.

QUINTA: Los recursos que se obtengan por cada programa de formación serán administrados por la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media como parte de un programa autofinanciable y podrán destinarse para cualquier fin que convenga a dicha institución.

SEXTA: Cualquier diferencia o inconveniente que surja en el cumplimiento de la presente Carta de Entendimiento, las partes firmantes buscarán de forma amigable y conciliatoria de resolverlo, y en caso de no encontrar acuerdos se convocará a personas honorables como amigables componedores.

SEPTIMA: La vigencia de la presente Carta de Entendimiento es de cinco años, contados a partir de las suscripción de la misma.

OCTAVA: Los comparecientes en calidad que actúan, previa lectura del contenido de esta Carta de Entendimiento, la ratifican, aceptan y en constancia la firman en dos hojas de papel bond, tamaño carta, debidamente membretadas.

Dr. Óscar Hugo López Rivas	Lic. Dennis Alonzo Mazariegos
Director de la EFPEM	Ministro de Educación

10. Modelo de un curso de formación con créditos universitarios

"CURSO DE FORMACION EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN EN LA EDUCACION DIRIGIDO A PERSONAL TECNICO DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACION"

1. Descripción del curso

Este curso tiene la finalidad de que los participantes puedan utilizar las herramientas tecnológicas para apoyar a los docentes de su departamento, en el desarrollo de sus potencialidades, para incrementar sus conocimientos en el uso de una plataforma virtual educativa, bajo la modalidad de Aprendizaje Combinado o Blended Learning.
Las lecciones serán orientadas para que a lo largo de su estudio el o la participante pueda preparar una lección o módulo de alguno de los cursos del nivel educativo al que esté asignado. Al final del curso podrá utilizar este módulo con los y las docentes del departamento y tener así una referencia práctica de cómo emplear las TIC's en la educación en modalidad de b-learning.

2. Objetivos del curso

1. Proporcionar el conocimiento de las capacidades de un ambiente de comunidad virtual y de un gestor de la administración de aprendizaje para emplearlas en el diseño (LMS) y desarrollo de cursos virtuales.

    a. El o la participante utilizará las herramientas de una comunidad virtual para facilitar aprendizajes colaborativos y cooperativos.

    b. Obtendrá criterios para utilizar estrategias de enseñanza y aprendizaje con los docentes del departamento a fin de que exploten el gran potencial de las TIC (Tecnologías de la Información y comunicación).

    c. Desarrollar y utilizar materiales multimedia, como videos, imágenes y grabaciones de audio para enriquecer sus cursos.

    d. Utilizar las herramientas del LMS para la entrega de tareas y actividades de evaluación.

2. Facilitar la planificación y organización de cursos que pueden ser utilizados en todos los centros escolares del departamento.

3. Dotando al o a la participante con las habilidades necesarias para su función como tutor y facilitador del aprendizaje en ambientes virtuales.

4. Proporcionando adecuadas asesorías en la Planificación de las actividades.

5. Apoyándole en la programación, del desarrollo de un curso, de acuerdo con la estrategia educativa prevista: espacios de comunicación e interacción, elaboración de materiales, acceso a materiales y recursos complementarios, vínculos a otros sitios y otras.

6. Brindar acompañamiento, por medio de los tutores, en el diseño de

programas, actividades y cronogramas, conformación de grupos de estudiantes, puesta en práctica de las herramientas informáticas para la educación y la utilización de la plataforma de estudio, evaluación de los aprendizajes y otras, a fin de que pueda desarrollar estas competencias en los docentes del departamento.

3. Encargados del programa de formación (curso):

1. Docentes: Son los encargados del proceso de aprendizaje de los sujetos de formación. Su responsabilidad incluye el diseño del curso, la planificación y puesta en práctica de las estrategias y técnicas de aprendizaje y la evaluación formativa.
2. Facilitadores virtuales: Como el curso está concebido de manera virtual para llegar a todos los departamentos de país, las facilitadores o los facilitadores acompañan a los sujetos de formación en todas las actividades del curso y tienen funciones de control académico como asistencia, entrega de tareas, coordinación de exposiciones o trabajos corporativos, etc. Tienen experiencia en el aprendizaje mediante modalidades virtuales. No debe tener grupos mayores de 25 estudiantes.

4. Organización del curso:

El curso tiene una duración de doce semanas y está organizado en módulos de dos semanas cada uno. Si los participantes no tienen experiencia en el uso de Internet, debe llevar un curso propedéutico de dos semanas de duración, previo al inicio del módulo 1. Además de las sesiones presenciales de dos horas semanales, se espera que el o la participante dedique al menos ocho horas adicionales para completar las guías de estudio.

5. Estructura del curso

Modulo O: propedéutico
Módulo 1: Introducción a la plataforma virtual
Módulo 2: Ambiente de la comunidad virtual
Módulo 3: Ambiente e-learning
Módulo 4: Diseño de un curso virtual
Módulo 5: Construcción de una unidad de aprendizaje
Módulo 6: Prueba del curso virtual

6. Certificación del curso

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media extenderá diploma de participación otorgando cuatro créditos de postgrado a quienes llenen satisfactoriamente los requisitos establecidos.

7. Presupuesto del curso

El costo del curso es de Q750.00 por participante, lo que incluye los siguientes rubros:

1. Uso de la comunidad virtual y ambiente e-learning
2. Adecuación de los materiales y uso de material nuevo

3. Honorarios de docentes y facilitadores/as
4. Coordinación del curso

Para garantizar la sostenibilidad del curso, se requiere de la participación mínima de 100 profesionales del Ministerio de Educación.

BORRADOR

11. Modelo de presupuesto para una Maestría en Currículo, utilizando la modalidad B-Learning, con cobertura de varias sedes departamentales

Recursos Financieros para atender a un aproximado de 105 maestrantes x 16 cursos divididos en 8 módulos bimestrales

Costos

2.1 Recursos Humanos
2.1.1 Recurso humano centralizado*
1.Coordinador general Q6000 x 24 meses Q144,000.00
1 Servicios secretariales y de archivo (Q2,000.00 x 28) Q56,000.00
1 Gastos de oficina (útiles y fungibles, Q700 x 24)) Q16,800.00
16 Profesores x Q12,000.00(total x contrato de 3 meses cada uno) Q192,000.00
1 Profesional en sistemas Q 1,306 x 4 hora x 24 meses Q125,376.00

2.1.2 Recurso humano en cada sede
3 Facilitador Titular VII Q 1,358 x 4 horas x 24 meses Q391104.00
1 Secretaria Oficinista I Q 507.64 x 2 horas x 24 meses Q24,366.72
1 Encargado de limpieza Q 50 x 4 semanas x 20 meses Q4,000.00

2.2 servicios no personales por unidad académica
1 Luz eléctrica Q 500.00 x 20 meses Q10,000.00
1 Teléfono Q 300.00 x 20 meses Q6,000.00

2.3 Equipo y materiales de oficina por unidad académica
1 Materiales de oficina Q25,000.00
Subtotal:Q994,646.72

2.4 Gastos de administración
1 Overhead (considerando un 12% de impuestos) Q36,708.00

Costo total: Q1,031,354.72

Costo aproximado por maestrante por maestría: Q9,822.00

Costo aproximado por maestrante por curso: Q615.00

BORRADOR

12. ANEXO: CEDULA

Esta es la cédula que guió la entrevista semi estructurada para recopilar información para la elaboración de la propuesta de Estructura Operacional del Instituto de Formación Superior del MINEDUC.

INSTITUCIÓN: **PERSONA ENTREVISTADA:**

1. ¿Qué tipo de reuniones tienen con su personal con el objetivo de que aprendan algo?
   a. Capacitación: el personal se habilite para el uso de nuevas técnicas o máquinas o servicios que la institución puede ofrecer. ☐
   b. Inducción: Se refiere a las reuniones en las que el personal es inducido a temas como filosofías de la institución, normas, políticas, misión, visión, expectativas que se tienen del personal, etc. ☐
   c. Actualización: El personal es entrenado en las nuevas técnicas sobre la base de elementos ya existentes, ej: modificación de un programa de computación, cambio de leyes o normativos de calidad, etc. ☐

   COMENTARIOS:

2. Qué tipo de actividad de aprendizaje organiza en términos metodológicos
   a. E-learning ☐
   b. B-learning ☐
   c. Conferencias presenciales ☐
   d. Conferencias virtuales ☐

   COMENTARIOS:

BORRADOR

3. Su oficina al organizar las capacitaciones utiliza servicios de instituciones ajenas a ustedes y de qué tipo son:

a. Oficina interna ☐

b. Educación superior (con acreditación universitaria) ☐

c. Educación técnica (sin acreditación universitaria), INTECAP, New Horizon, etc. ☐

COMENTARIOS:

4. ¿Qué tipo de acreditación se les da?

d. Diplomados universitarios ☐

e. Cartas que certifican créditos académicos ☐

f. Especializaciones universitarias ☐

g. Licenciaturas ☐

h. Maestrías ☐

i. Diplomado certificado (no universitario) ☐

j. Carta o diploma de participación ☐

COMENTARIOS:

BORRADOR

5. ¿La oficina tiene un presupuesto específico para estas actividades?
SI☐ NO☐

COMENTARIOS

6. ¿Es obligatoria o no la asistencia a las capacitaciones para su personal?
SI☐ NO☐

COMENTARIOS:

7. ¿Qué tipo de seguimiento tienen los participantes en las actividades de enseñanza/aprendizaje?

COMENTARIOS:

8. ¿La promoción salarial o administrativa depende de la participación en estas actividades? SI☐ NO☐

COMENTARIOS:

9. ¿Qué incentivos tienen las personas que participan en las actividades de capacitación, inducción o actualización)

COMENTARIOS:

10. ¿Qué acciones se toman con el personal que no muestran la mejoría esperada a pesar de la capacitación?

BORRADOR

COMENTARIOS:

11. ¿Cómo establecen que la actividad está ajustada a una necesidad claramente identificada y cómo deciden los contenidos?

COMENTARIOS

12. ¿Cómo establecen que hay una relación directa entre los contenidos y el uso que se hará de ese conocimiento adquirido?

COMENTARIOS:

13. ¿Qué problemas (administrativo y de efectividad) han tenido con estas actividades de enseñanza/aprendizaje?

COMENTARIOS:

14. ¿Se alcanzan de forma regular los objetivos propuestos con las actividades y cómo lo evidencian? (% de mejoría, % logros, % conocimientos, etc.)

SI☐ NO☐

COMENTARIOS:

BORRADOR

15. ¿Cuáles han sido las experiencias más exitosas?

EXPERIENCIAS:

16. ¿La institución dedicada a los procesos de enseñanza/aprendizaje tienen

a. planes de corto,
☐

b. mediano
☐

c. largo plazo?
☐

COMENTARIOS:

BORRADOR