PN ACX-034
9-166

SUPERVISORY SKILLS WORKSHOP FOR THE ASOCIACIÓN HONDUREÑA DE PLANIFICACIÓN DE FAMILIA (ASHONPLAFA), HONDURAS

AUGUST 9-11, 1995

Bea Bezmalinovic
Lourdes de la Peza

Family Planning Management Development

Project Number 936-3055
Contract No.: Code DPE-3055-Q-00-0052-00
Task No.: Code A 1719 HOASH

The Family Planning Management Development Project (FPMD) is supported by the U.S. Agency for International Development. For further information, please contact:

FPMD
Management Sciences for Health
400 Centre Street
Newton, Massachusetts, U.S.A. 02158-2084

Telephone: (617) 527-9202
Fax: (617) 965-2208

Contents

EXECUTIVE SUMMARY.....2

I. INTRODUCTION.....3

II. BACKGROUND AND OBJECTIVES.....3

III ACTIVITIES.....4

IV. RECOMMENDATIONS.....5

EXECUTIVE SUMMARY

From 9 to 11 August 1995, FPMD consultant, Lourdes de la Peza, conducted a workshop entitled "Supervisory Skills and Management" at Lake Yojoa, Honduras. FPMD staff member, Bea Bezmalinovic assisted with logistics and other arrangements. Twenty-one mid-level regional and section managers and supervisors attended the three-day training.

During the three days, participants discussed leadership, management styles and how to conduct self-assessments of individual styles The consultant facilitated discussion on the characteristics desirable in a good leader, how to motivate staff; good communication techniques and effective feedback mechanisms The group also examined tools for delegati. and performance evaluation. As a final exercise, participants developed operational workplans with which to work once back in their posts

Participants were pleased with the workshop and have requested that additional ASHONPLAFA staff be given the opportunity to attend the same workshop. They also requested additional participatory seminars on expanded topics for continued training in current management techniques.

I INTRODUCTION

The Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA), the local IPPF affiliate, is the country's major family planning service provider Nearly 60% of women of reproductive age who use contraceptive methods are attended by ASHONPLAFA ASHONPLAFA utilizes three different strategies to provide services medical/clinic-based services, community-based distribution and services, and social marketing ASHONPLAFA delivers medical services and education/counseling through a network of clinics -- one in the capital city of Tegucigalpa and five regional clinics located in large cities throughout Honduras (San Pedro Sula, La Ceiba, Choluteca, Juticalpa, and Santa Rosa de Coban) To reach less densely populated areas, ASHONPLAFA operates 1,927 community distribution points throughout the country ASHONPLAFA has contracted services from private clinics in nine towns and distributes oral contraceptives and condoms through 350 commercial organizations In addition, ASHONPLAFA collaborates with public and private hospitals that promote family planning.

With financial support from US AID/Honduras, ASHONPLAFA began to expand its operations to the departments in the mid-1980s By 1993, the organization had achieved national coverage through its network of modern, well-equipped clinics and trained personnel and volunteers. However, ASHONPLAFA remained dependent on US AID for approximately 56% of its 1994 budget Local revenues accounted for only 29% of income

In recent years, ASHONPLAFA staff recognized that locally generated revenues had to increase in order to replace diminishing donor funds In 1991, the agency began a process of strategic planning and reorganization oriented toward increasing financial sustainability As part of this process, ASHONPLAFA identified a need to strengthen regional office management and decision-making capabilities FPMD has provided technical assistance and management training to support these efforts

II. BACKGROUND AND OBJECTIVES

FPMD organized several different workshops for senior and mid-level managers. In February 1994, FPMD consultants facilitated a workshop on "Organizational Change and Development" and in March, 1995, FPMD conducted a follow-up workshop on "Performance Management." During this second workshop, senior managers (*jefes de departamento* and *jefes de division*) were introduced to a range of concepts including delegation, the performance management cycle, developing and communicating objectives, monitoring performance and providing feedback. In August, FPMD consultants held a follow-up workshop for 21 mid-level central and regional managers on 'Supervisory Skills and Performance Management.'

The "Supervisory Skills and Management" workshop was held at the Lake Yojoa from August 9 to 11, 1995 The objectives of this workshop were.

- Analyze management needs in terms of leadership and administration
- Sensitize participants to the need to develop their abilities as leaders and administrators

within ASHONPLAFA in order to be able to respond to the changing external demands and opportunities

- Offer the management tools necessary to initiate these changes

III ACTIVITIES

On August 7 and 8, 1995, Lourdes de la Peza, FPMD consultant, and Bea Bezmalinovic, LAC regional program analyst, met with the following representatives from ASHONPLAFA and agencies to discuss FPMD activities and specific workshop plans

ASHONPLAFA

Maria Roberta Bulnes (Human Resources)
Nelly Fuñez (Coordinator for Regional Activities)
Juanita Martinez (Deputy Director)
Mauricio Zepeda (Internal Training Coordinator)

US AID

Maria del Carmen Miranda (Health/Population Officer)

Population Council

Rebecca Lundgren (Population Council/INOPAL representative)

From August 9 to 11, 1995, Lourdes de la Peza facilitated a workshop for mid-level managers from ASHONPLAFA's central and regional offices The participants included five regional mangers (*jefes de región*), six section managers (jefes de sección), and ten regional supervisors. (See Appendix 1 for list of participants)

During the first day of the workshop, participants formed small groups to discuss aspects of leadership and management The workshop started with a discussion of management styles and characteristics of leaders. After that, all the participants completed self-assessment exercises. After that, the whole group discussed the strengths and weaknesses of different management styles in different situations. At the end of the first day, the participants evaluated the strengths and weaknesses of the individuals they supervised, charting areas for further training or instruction for each person Participants were asked to provide feedback on the content and logistics of the first day of the workshop, resulting in some minor changes in the locale and the schedule.

The next day, Lourdes began the workshop with a discussion of all the characteristics that a manager needed as to be a leader She reviewed techniques in motivation, communication, recognition and training. She also introduced planning tools such as calendars, matrices and agenda to monitor staff performance

On the last day of the workshop, the group discussed tools for delegation and evaluation of staff performance. In small groups, participants identified obstacles to implementing this new supervision plan and generated a list of suggestions for ways to overcome these barriers. Next,

participants formed small groups with others from their region or area and developed sample operational work plans based on ASHONPLAFA's strategic plan Each group listed the tasks to be undertaken, assigned the task to a person, specified the materials or support necessary to successfully complete this task, and set a date for its completion

At the end of the workshop, the participants completed a written evaluation Nearly all (20) of the participants felt that the workshop fulfilled their expectations and that the content of the workshop was relevant to their daily lives The majority (12) volunteered that they had learned useful tools to use in their work In particular, participants liked the themes of the functions of a leader (12), a manager as a leader and administrator (10), and communication and recognition strategies (5) Participants would have liked additional information about developing performance objectives and staff profiles, training schedules and more practice exercises ASHONPLAFA staff have requested that MSH/FPMD expand on the topics developed in the workshop in other activities

IV RECOMMENDATIONS

ASHONPLAFA has requested that the Supervisory Skills Workshop be repeated for staff who did not participate in the first workshop Participants in the workshop suggested that it might be useful to provide additional training to senior staff MSH/FPMD should also consider other types of interventions to follow up on these workshops Other strategies could include:

- Follow-up with the same workshop for ASHONPLAFA staff members that were not able to participate in the first supervisory skills workshop

- Follow-up with more specific workshops for mid- and senior- level managers on performance monitoring and evaluation, possibly based on the new performance evaluation system being developed by Peat Marwick

- Combine research-oriented approach with other management development interventions to monitor progress. FPMD could consider developing a series of targeted interventions. For example, FPMD staff could videotape supervisors and their employees conducting practice performance reviews using the new performance evaluation system that has been developed. After reviewing the videotape, the two participants could discuss ways in which they could both improve communication during the review process. Another option would be to work with small groups of managers on operationalizing and monitoring performance management indicators As a complement to these activities, FPMD could develop a written questionnaire to be completed by each individual who has a supervisor. For example, this questionnaire could be applied as a pre- and post test to accompany a workshop and then applied periodically over a specific time period This information could serve as baseline data to monitor progress in the development of skills and identify areas for additional assistance Global findings could be presented to ASHONPLAFA periodically as well as used to evaluate the utility of different kinds of interventions in improving supervisory skills.

APPENDICES

Appendix 1. List of Participants

Appendix 2. Workshop Agenda

Appendix 3 Lourdes de la Peza's report

APPENDIX 1

LIST OF PARTICIPANTS

LISTA DE PARTICIPANTES

1. Suyapa Pavon	Jefe, Investigación and Estadística
2 Enrique Guzman	Jefe, Publicidad y Relaciones Pubic.
3. María de Jesus Alvarez	Jefe, Región II
4 Nathan Bonilla	Jefe, Región III
5 Pablo Dominquez	Jefe, Región IV
6. Jesús Chávez	Jefe, Región V
7 Luis Gonzales	Jefe, Región VI
8 Miguel Suazo	Jefe, Seccion de Servicios Generales
9 Daysi Cruz	Jefe, Seccion de Ventas Comerciales
10. Carlos Avilés	Jefe, Auditoría Prográmatica
11 José María Zelaya	Jefe, Capacitación Interna
12 German Maradiaga	Supervisor Médica
13 Domingo Henriquez	Supervisor
14 Flor Osejo	Supervisor
15 Raul Cortes	Supervisor
16 Norma Montoya	Supervisor
17 Blanca Lidia Vividor	Supervisor
18 Ana Lilian Sánchez	Supervisor
19 Digna Monge	Supervisor
20. Hugo Mendoza	Supervisor
21. Ramiro Hernandez	Supervisor
22 Reyna Galindo	Supervisor
23 Mauricio Zepeda	Jefe, Capacitación

APPENDIX 2

WORKSHOP AGENDA

CRONOGRAMA

MIERCOLES

8 .00 Bienvenida.

8 ·30 Dinámica de integración.
Entrevista periodística

9 :00 Expectativas y bloqueos.
Presentación del objetivo y contenido del seminario, reglas de funcionamiento.

10:00 Refrigerio

10:30 Liderazgo inspirado
Trabajo en grupo ¿ Qué es un líder ?
Compartir experiencias de una persona que me marcó.
Puesta en común y resumen.

11:30 Liderazgo autocrático, democrático y dejar hacer.
Efecto en los resultados y en la moral del grupo.

12:30 Almuerzo

13:00 Conducta de tarea y conducta de relación Tannenbaum y Schmidth. El Grid Gerencial.Blake y Mouton.
Liderazgo Situacional.Cuestionario Hersey y Blanchard

14:30 Liderazgo y Madurez
Juego "Misión Peligrosa"
Trabajo en equipo. ¿Qué se necesita para que las personas participen?
¿Cuál es el papel del líder en relación a las personas y en relación a a misión?

15:30 Café

16:00 Autodiagnóstico de su gente.

17:00 Evaluación y despedida

JUEVES

8 .00 Bienvenida, recapitulación.

8 ·15 Liderazgo Firme y Cercano
Cuestionario.

9 :15 Video-club "Castillos de Arena"
Las funciones del gerente como líder.
Entusiasma, entrena, comunica, reconoce y acompaña.
Bienvenida Recapitulación.

10:15 Café

10.30 Entusiasma
Reclutar gente que se conecte.
Trabajo en equipo. Elaboración de perfiles, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

11:30 Entrena
Elaboración de agenda de entrenamiento, partiendo del perfil y del diagnóstico de su gente en términos de madurez y de capacidad-habilidad

12:30 Almuerzo

13:30 Estrategias de Comunicación y Reconocimiento
Trabajo en equipo y elaboración de periódico mural.

15.00 Café.

15:15 El gerente como administrador.
Misión, objetivos y estrategias de ASHONPLAFA.

15:30 Elaboración de un plan de trabajo
Objetivos, actividades, responsables, fechas, recursos y presupuesto.

16.30 Estrategias de organización.
Herramientas.
Clasificar lista mensual, semanal y diaria.
Uso de Agenda. Matrices. Calendarios
Consecutivo en archivo.

17:30 Evaluación y despedida.

VIERNES

8 :00 Bienvenida, recapitulación.

8 15 Ejecución. Control y autocontrol.
Retroalimentación concreta, metas, monitoreo y límites.
Importancia del acompañamiento y la comunicación.

9 15 Manejo del poder y delegación
Autoevaluación de su equipo
Cuestionario de delegación.

10:00 Café

10 15 Sistema de información gerencial y monitoreo.
Importancia de los datos y la medición en el acompañamiento
Trabajo en equipo
Ejercicio de indicadores

11:15 Nuevo enfoque en la supervisión.
Solución de problemas en equipo.
Círculo de la mejora continua.
Lectura Actualidad gerencial.

12:30 Almuerzo

13:30 Excusas y pretextos

14:00 Trabajo en equipo.
Nuevas estrategias de supervisión.
Plan con fechas y responsables.

15:00 Evaluación y clausura.
Entrega de diplomas.

16:00 Despedida.

APPENDIX 3

CONSULTANT'S REPORT

REPORTE DE VIAJE

TALLER DE HABILIDADES DE SUPERVISION

ASHONPLAFA, HONDURAS

9, 10 Y 11 DE AGOSTO,

DE 1995

LOURDES DE LA PEZA
CONSULTOR

- 12

ANTECEDENTES

A finales de 1994 MSH apoyó a ASHONPLAFA en la elaboración de su plan estratégico y en marzo de este año con un taller de habilidades gerenciales para los altos ejecutivos En dicho taller se abordaron temas de motivación, administración por objetivos y seguimiento al desempeño buscando hacer operativo el plan estratégico El taller de supervisión busca incorporar al siguiente nivel, proporcionándoles habilidades y herramientas para motivar y organizar a la gente bajo su responsabilidad en el logro de la misión institucional

En este contexto decidí abordar el tema del supervisor como líder, es decir habilidades y actitudes necesarias para entusiasmar y alinear al personal en el logro de la misión, el jefe como administrador con las habilidades de planear, organizar, dirigir y controlar así como habilidades y actitudes para supervisar con enfoque al autocontrol

Al llegar a Tegucigalpa nos reunimos con Carmen Miranda de USAID quien nos informó que estaban realizando una reunión de planeación con los directores de ASHONPLAFA para adecuar sus planes estratégicos a la aceleración de la sustentabilidad, debido a la disminución inminente de los fondos

Posteriormente nos reunimos con Juanita, titular de la Gerencia de Apoyo, que es quien suple al director en su ausencia Ella nos habló de las prioridades del nuevo plan· autosuficiencia, mejora de la entrega del servicio, acceso, información, educación y comunicación y reforzamiento del sistema gerencial Nos mostró el anteproyecto de indicadores

Más tarde me reuní con Nelly, titular de la Gerencia de Operaciones, sus prioridades para mejorar la supervisión se resumen en: dar a la supervisión un enfoque estratégico, reforzar la visión institucional, y mejorar la coordinación.

INSUMOS

LUGAR Y FECHA

"Hotel Brisas del Lago".
Lago Yojoa, Honduras
Del 9 al 11 de agosto de 1995.

PARTICIPANTES
21 personas·
5 jefes de región
10 supervisores regionales.
5 jefes de sección
1 auditor(sin personal a su cargo)

OBJETIVOS

a) Analizar los nuevos enfoques de gerencia en sus dos vertientes: liderazgo y administración.
b) Sensibilizar a los participantes en la necesidad de desarrollar sus habilidades como líderes y administradores dentro de ASHONPLAFA para poder responder a las demandas del nuevo contexto que estamos viviendo
c) Ofrecer herramientas administrativas necesarias para iniciar el cambio

CONTENIDO

EL GERENTE COMO LIDER
EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR
NUEVOS ENFOQUES DE SUPERVISION

METODOLOGIA

A base de pequeñas conferencias y trabajo en equipos, para procesar o aplicar el tema expuesto, siempre partiendo de sus puntos de vista y experiencia Utilizando técnicas como la discusión en grupo, el desempeño de papeles, elaboración de carteles, solución de cuestionarios de autodiagnóstico, juegos y experiencias semiestructuradas.

MATERIALES

- Manual del Administrador de Planificación Familiar.
  (Management Sciences for Health, y Pathfinder, 1991)
- Actualidad Gerencial en Planificación Familiar:
  - Vol II, No. 5 Cómo Mejorar la Supervisión: Un Enfoque de Equipo
  - Vol I No. 2 Utilización de Datos Sobre Los Servicios Guia para la Representación Gráfica de los Servicios
- Planeación Estratégica de ASHONPLAFA

Prueba de Hersey y Blanchard.
Cuestionario de Cercanía y Firmeza.
¿Hago bien mis delegaciones?.
Hoja de Planeación.
Elaboración de Agenda(4 hojas)

PROCESO

El programa inicial sufrió ligeras modificaciones para adaptarnos a las necesidades que fuimos detectando En primer lugar dentro del tema el gerente como administrador , debido al nivel organizacional del personal asistente y del antecedente de otro taller nos enfocamos más a la parte operativa que a la estratégica Sin embargo respondiendo a la solicitud de Nelly y Juanita, le di más énfasis al papel del gerente como líder con visión estratégica e institucional, ya que ellas perciben a los supervisores más administrativos y rutinarios

Las expectativas de los participantes al inicio del taller.

- Adquirir conocimientos que nos permitan mejorar nuestro trabajo como jefes
- Unificar criterios
- Compartir experiencias
- Adquirir herramientas para evaluar el trabajo
- Autoevaluarnos como jefes.
- Que los temas tratados sean aplicables a nuestra realidad.
- Que sea dinámico, ameno

Inicié estableciendo las condiciones que juntos podíamos crear para conseguir un aprendizaje significativo.

Encontré un grupo unido, e integrado, yo era quien tenía que incorporarse. Iniciamos compartiendo experiencias de personas que hubieran tenido fuerte poder e influencia en nuestro crecimiento personal y de ahí derivar una definición de liderazgo y características de los líderes. Hablaron principalmente de padres y maestros aunque también de algunos de sus jefes. Estábamos en un salón abierto en que se perdía la voz, no funcionaba el aire acondicionado y se escuchaba el ruido del comedor.

Notaba a la gente interesada pero un poco apagada, normal al arranque pero se lo atribuí al salón. En el almuerzo conseguimos que nos cambiaran de local, y mejoró significativamente el nivel de energía del grupo.

Por la tarde entramos de lleno en el jefe como líder, conducta de tarea y de relación. El autodiagnóstico como jefes y la evaluación de la madurez de sus colaboradores relacionándolo con la agenda de entrenamiento fue uno de los temas que les resultó más interesante y práctico. Comentaron que les daba luz sobre algo visto anteriormente.

Para finalizar el tema de jefe como líder desarrollaron estrategias prácticas para cada una

de las funciones: entusiasmar, entrenar, comunicar y reconocer, dejamos acompañar para el último día.

Al término del primer día hice una pequeña evaluación ¿Qué te gustó? ¿Qué no te gusto? y ¿Qué propones?
Los comentarios fueron.
- Todo me gustó, es muy práctico, muy dinámico, que bueno que nos cambiamos de salón, el tema de liderazgo y motivación tiene que ver con nuestra tarea de todos los días, que mañana terminemos más temprano

En las pláticas durante los descansos y el almuerzo detecté la inquietud cómo les podría afectar la nueva situación de ASHONPLAFA Inicié el segundo día abordando el tema del momento que estamos viviendo globalización, competencia, baja en los subsidios a las obras sociales y el efecto en nuestro campo de trabajo, de ahí la importancia de ser competitivos, proactivos y productivos como institución Esto no será posible sin líderes capaces de cohesionar a la gente a tener un desempeño sobresaliente y administradores para manejar la complejidad.

Partiendo de su última planeación estratégica hicimos un ejercicio de planeación operativa, tomando las tres metas estratégicas Cobertura y Diversificación de Servicios de Calidad, Proveer Información para Facilitar Decisiones Informadas y Fortalecimiento Gerencial De estas tres metas estratégicas se derivan 9 estrategias y cada estrategia tiene de 2 a 6 objetivos organizacionales. Con este material, por parejas desarrollaron un ejercicio de planeación operativa, incluyendo indicadores de evaluación

Aunque como resultado de las últimas negociaciones con USAID va a haber cambios en el plan estratégico, la base no cambia,(ya vimos los nuevos indicadores) cambia el énfasis. Sin embargo nos inquietó observar que la mayoría no dominaba el contenido del documento, siendo que se realizó a finales del año pasado.

Posteriormente trabajamos en estrategias de organización y control.

El último tema que abordamos fue, nuevos enfoques de supervisión basados en el autocontrol, el trabajo en equipo y el círculo del mejoramiento continuo.

Trabajaron durante todo el taller en estrategias específicas para mejorar la supervisión, tanto en su relación con su gente como el la administración de la tarea para obtener resultados.

Yo tenía programado trabajar más en el enfoque de equipo en la supervisión. No fue posible pues en la práctica en lugar de 24 horas de taller se redujo a 22, por necesidades de transporte.

Para finalizar se reunieron por regiones y elaboraron un plan de trabajo con actividades, fechas y responsables para implementar algunas de las estrategias desarrolladas durante el taller.

PRODUCTOS

1.- Autodiagnóstico de estilo gerencial.
2.- Autodiagnóstico de cercanía y firmeza en la relación con su gente
3.- Evaluación del grado de madurez de cada uno de sus colaboradores
4 - Perfiles técnico-profesionales de promotor y consejero.
5 - Agenda de entrenamiento de sus colaboradores en base al perfil y a la evaluación
6.- Estrategias de comunicación ascendente y descendente
7 - Estrategias de reconocimiento.
8 - Planes operativos derivados del plan estratégico
9.- Indicadores de evaluación por estrategia.
10.-Listado de herramientas de organización.
11 -Agenda personal.
12 -Plan regional para mejora de la supervisión.

RESULTADO

En mi opinión se cubrieron los objetivos planteados; por un lado los participantes expresaron que no habían visto tan claro como ahora sus funciones como líder, aunque tenían más presente su papel como administradores y se sintieron muy satisfechos con los ejemplos adaptados a su realidad, el compartir de experiencias y las herramientas prácticas que se llevan para iniciar el cambio. El nivel de energía de todo el taller,(a excepción de las primeras horas) fue muy alto, un grupo autorregulado, empezábamos las sesiones puntualmente sin esfuerzo, de propia iniciativa organizaron un paseo, un torneo de billar y una fiesta de aficionados de despedida.

Es un equipo muy valioso, gente trabajadora y comprometida, creo que el taller les dió la oportunidad de ampliar su visión, hacer autocrítica y llevar herramientas que les facilitaran el cambio de conducta.

Evaluación de los participantes:
(21 evaluaciones)

1 - ¿Cumplió el taller con tus expectativas?
SI 20 personas Más o menos 1

¿Por qué?
12 porque nos dieron herramientas prácticas
6 porque pudimos autoevaluarnos
3 porque unificó criterios

2.- ¿El contenido del taller es relevante para el desempeño de tu trabajo?
Muy relevante 20 No muy relevante 1

¿Por qué?

6 porque va a propiciar cambios
5 porque se enfocó a las necesidades del supervisor
4 porque vimos cosas prácticas
3 porque nos ayudará a mejorar el trabajo individual y de equipo

3.- La metodología utilizada me pareció:

Excelente 18 Buena 3

4.- Los temas que te resultaron más útiles para tu trabajo:
12 Las funciones del líder
10 El jefe como líder y administrador
5 Estrategias de comunicación y reconocimiento.
3 Motivación
3 Indicadores y sistema de información
2 Cercanía y firmeza
2 Agenda de entrenamiento
2 Madurez
2 Análisis de procesos

5.- Los temas que menos te gustaron:
18 Todos me gustaron
1 Planificación porque ya había recibido entrenamiento en eso.
1 Líderes

6.- ¿Te hubiera gustado que se incluyera algún otro tema o se profundizara más en algún tema expuesto?
SI 14 NO 6 No contestó 1

Profundizar:

- Formulación de indicadores
- Perfiles de promotor
- Liderazgo
- Agenda de entrenamiento
- Prácticas de supervisión
- Casos prácticos

Nuevos:

- Costo de los servicios
- Administración de personal
- Motivación hacia el logro

7 - Los materiales entregados me parecen:

Muy útiles 21

¿Por qué?

4 Son herramientas valiosas
4 Servirán para consultas posteriores
3 Para ampliar y reforzar lo aprendido
3 Tienen ejercicios prácticos
1 Están muy comprensibles

8.- ¿Tienes algún otro comentario o sugerencia?

6 Que nos den seguimiento
- Felicitar y agradecer a Lourdes por su profesional labor, muchas gracias.
- Felicitar a Lourdes por ser tan excelente como profesional y por su calidad humana, también a Beatriz por su marcado interés y apoyo, gracias y regresen.
- Felicitación, Lourdes un beso grande para tí y los tuyos, Dios te bendiga por tu gran disposición y energía.
- La forma de instrucción es motivante
- Muy bueno estuvo el seminario, muy bien dirigido, muy buen instructor.
- Compartir experiencias más que técnicas teóricas,cosas prácticas, que se enfoque más a asuntos específicos.
- Que este tipo de seminarios lo reciban todos los jefes de la cúpula, que se hagan más seguido.
- Felicitarla, estuvo excelente, que Dios la bendiga grandemente
- el seminario estuvo muy a la altura, fue excelente y muy bien aprovechado, felicidades, lo maneja muy bien.
- Que los instructores no nos dejen de la mano, que vuelvan o siga el intercambio.
- Agradecerles su participación como instructores del taller que lo hicieron muy pero muy bien.
- En general la felicito por dominar el tema que al final se vuelve muy árido cuando no se sabe dar y dominar.

RECOMENDACIONES

Los talleres que hemos desarrollado en ASHONPLAFA han sido muy bien aceptados por los participantes Tendríamos más impacto si combináramos los talleres con otro tipo de intervención y enmarcado en un plan de mediano plazo, coordinando acciones en los diferentes niveles iniciando por la cúpula.

El Desarrollo gerencial podemos abordarlo desde dos aspectos: cambio de cultura y hábitos (nivel individual) y cambio de sistemas y procedimientos acordes a esa nueva cultura(nivel organizacional). En este marco coordinar las acciones en el campo de sistema de información gerencial, planeación estratégica y operativa, rediseño de procesos administrativos y apoyo a cada persona para conseguir cambios de conducta