

excell
Excellencia
la Educación en el Siglo XXI

Diplomado
en Gerencia
Para la Calidad Educativa



I. Presentación del Diplomado	1
1. Propósito Estratégico del Plan de Desarrollo Profesional.	2
▪ Propósito Estratégico Excell – Mined.	2
▪ Planteamiento filosófico al que responde el Plan de Desarrollo	3
▪ Objetivos del Plan de Formación para la Gerencia Media del MINED	3
▪ Advertencias Importantes para participantes y proveedores	4
▪ Pasos tácticos en el Sub Componente 1.1	4
2. Guía metodológica para los actores del Plan de Desarrollo	6
▪ Gerentes Participantes	6
▪ Proveedores de la Formación	8
▪ Proveedores de la Asistencia Técnica	10
3. Plan de Desarrollo Profesional	12
▪ Cuadros de Contenido Temático	12
▪ Cronograma	15
▪ Malla Curricular	16
II. Anexos:	
1. Ejercicio de Grupos Focales practicado a Directores de Centros Educativos	
2. Ejercicio de Grupos Focales practicado a Gerentes participantes del Plan de Desarrollo.	
3. Perfil del Gerente de Nivel Medio	
4. Documento-Formato de Compromisos de Aplicación	
5. Cronograma del Plan de Desarrollo	

I. PRESENTACIÓN

El *Diplomado en Gerencia para la Calidad Educativa*, se enmarca en el Sub-Componente 1.1: desarrollar la capacidad de planificación estratégica y gerencia en gerentes del nivel medio, el cual responde al objetivo 1 del Proyecto EXCELL, "Desarrollar y mejorar la capacidad del MINED para la implementación de la política educativa efectiva"

Las bases conceptuales son el detalle organizado de los principios que acoge el Proyecto Excell y las aspiraciones o alcances del Diplomado. Estas se han desarrollado a partir de la consulta documental y las reuniones con sus funcionarios, además de la discusión y acuerdos tomados con el MINED como contraparte y sujeto beneficiado de este sub-componente del proyecto.

En este documento más que dar instrucciones específicas, se ha optado por dar lineamientos, con la seguridad de que cada uno de los actores del Diplomado (Gerentes Participantes y Proveedores de Formación y Asistentes Técnicos), en su contexto, sean capaces de identificar las mejores formas de abordar su trabajo, si se ha explicado claramente las razones de la misma.

Este documento comprende tres secciones. En la primera se presentan los aspectos estratégicos claves y conceptuales que busca el Proyecto Excell con el Diplomado, a fin de contribuir a la calidad educativa.

En la segunda se desarrolla en detalle los elementos metodológicos y de organización que necesitan los participantes y proveedores para la puesta en marcha del Diploamdo. Para ello se ha procurado detallar para cada uno, los objetivos, los roles, compromisos e intervenciones clave de dichos actores.

La tercera sección es el Plan de Desarrollo propiamente dicho en el que se especifica el Cuadro de Contenido Temático, la Malla Curricular que servirá de base a los formadores para diseñar sus programas de formación y un cronograma tentativo, que se irá ajustando de acuerdo al tiempo disponible por los participantes.

A estas tres secciones se agregan, cuatro anexos: el resumen de Focus Group practicado a Directores y Gerentes, el Perfil de competencias deseado para la Gerencia Media del MINED y el formato del Documento de Compromiso de aplicación que llenarán los gerentes participantes en cada evento.

Propósito Estratégico del Diplomado

Estrategia, Planteamiento Filosófico, Objetivos y Pasos Tácticos para el Desarrollo del Plan de Formación

Propósito Estratégico EXCELL - MINED

El objetivo 1 del Proyecto EXCELL dice:

“Desarrollar y mejorar la capacidad del MINED para la implementación de una Política Educativa Efectiva”

De este Objetivo se desprende el Sub-Componente 1.1 que se enfoca fundamentalmente en el siguiente propósito:

“El desarrollo de capacidades de planificación estratégica y gerencia en gerentes de nivel medio del MINED”

El Diplomado responde a la intención estratégica del Sub-Componente 1.1. Por lo Tanto, la ejecución del Proyecto identifica dos acciones tácticas que permitirán alcanzar dicho objetivo estratégico:

- Desarrollar competencias para el mejoramiento de una Cultura de Servicio y la capacidad de respuesta de gerentes medios.
- Desarrollar el pensamiento y práctica estratégica de gerentes medios en el contexto de un Perfil de Gerente Medio y de sus necesidades de formación.

Planteamiento filosófico al que responde el Plan de Desarrollo

La Misión, el proceso central y razón de ser de todo el sistema educativo es el proceso pedagógico en el aula, dado que la excelencia educativa se mide a través del desarrollo de niñas y niños en la escuela.

Por lo tanto:

Todo lo que hace el Director, todo lo que se hace en la escuela y en el SECTOR EDUCACIÓN en general, tiene que redundar en aprendizaje en el aula

De tal manera que todas las personas vinculadas al sistema deben tener claro que su trabajo y actividades tienen sentido únicamente en la medida en que contribuyen a dicho resultado.

En ese sentido los Gerentes de Nivel Medio son agentes clave para conseguir la eficacia en el sistema y en el uso de los recursos, contribuyendo directamente con la excelencia educativa en las escuelas públicas y de forma particular en las escuelas rurales.

Objetivos del Diplomado

De todo lo anterior, se formulan los siguientes objetivos del Diplomado, los cuales deberán ser retomados por los formadores, como por los responsable de la asistencia técnica, deberán focalizar sus esfuerzos por cumplir los objetivos que a continuación detallamos:

Objetivo General

Desarrollar Profesionalmente a la gerencia media del MINED, propiciando con ello la práctica de una gerencia estratégica, el fortalecimiento de una cultura de servicio y la capacidad de respuesta, todo en función de contribuir al desarrollo exitoso del proceso pedagógico y la calidad educativa en las escuelas.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los Gerentes de Nivel Medio del MINED con los retos de incrementar la calidad educativa en las escuelas y especialmente en las escuelas del área rural, desde el contexto y planteamiento del nivel local.

Desarrollar habilidades gerenciales que posibiliten una mejora en la productividad y capacidad de respuesta en su gestión de trabajo.

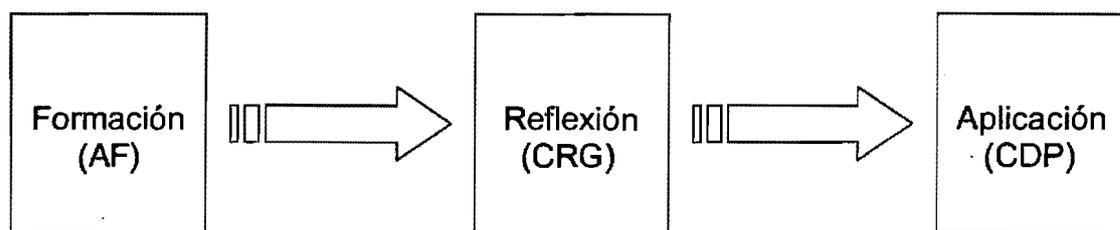
- Desarrollar en los gerentes participantes una cultura de servicio, fundamentada en la comprensión y aprehensión del proyecto educativo (en todos sus componentes) que se gesta en el nivel local.
- Crear un sistema de formación que procure el compromiso de la aplicación práctica de los conocimientos de los participantes, a través de una asistencia técnica que sistematice su seguimiento.

Advertencias Importantes para participantes y proveedores

- El Diplomado, más allá de los contenidos temáticos, debe responder a los propósitos estratégicos, a la filosofía de trabajo y objetivos arriba planteados.
- El desarrollo del Diplomado debe generar valor al proceso pedagógico que se desarrolla en el nivel local.
- **En resumen: No se trata de cursos de capacitación aislados que generan habilidades genéricas, sino un Diplomado en función de sensibilizar, aprehender y fortalecer el proceso educativo que se gesta desde el nivel local y alrededor del cual deben girar las estrategias y acciones en todo el sector en los niveles centrales y departamentales.**

Pasos tácticos para el desarrollo del Diplomado

Las tácticas para el desarrollo completo y exitoso del Diplomado se visualizan en tres momentos, a saber:



Formación:

Las Acciones de Formación (AF) se han identificado y organizado conforme a un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado por el MINED y a un Perfil de Gerente Medio deseado, de acuerdo a los objetivos que persigue este Proyecto. Este Perfil de Competencias, se ha desarrollado como valor agregado de esta consultoría y para ello se utilizó una metodología que explicamos en el anexo 3.

Reflexión

La formación se acompaña de un seguimiento o Asistencia Técnica a través de Círculos de Reflexión Gerencial (CRG). En estos círculos se brinda apoyo en la reflexión sobre contenidos y competencias específicos requeridos, además se refuerza los modos e iniciativas de aplicación del conocimiento, se da seguimiento a los compromisos y se mide el nivel de práctica de lo aprendido durante la formación. Los Círculos de Reflexión deben crear en los gerentes, la oportunidad de reflexionar de forma crítica y constructiva sobre sus propósitos, compartir experiencias, prácticas ejemplares y logros de desarrollo profesional a lo largo del Diplomado.

Aplicación

En este paso son los gerentes participantes los protagonistas exclusivos y se refiere a la práctica indispensable de las competencias que reconozcan como necesarias para aproximarse al perfil deseado de gerente. Esta práctica exige el compromiso del gerente con su propio desarrollo, mismo que se concretará, en el contexto del Proyecto, en un Compromiso de Desarrollo Profesional (CDP).

Sección

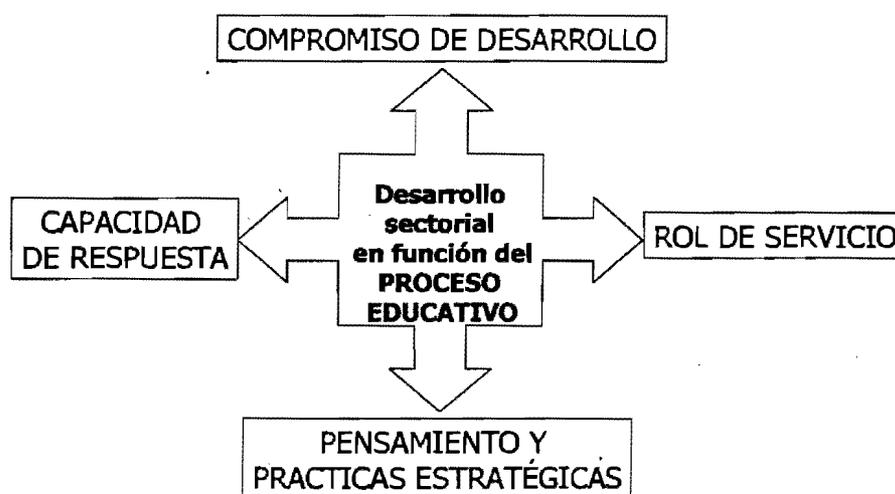
2

Guía Metodológica para los actores del Diplomado

Criterios, funciones y responsabilidades de participantes, formadores y asistentes técnicos

Criterio General del Diplomado

El Diplomado, contribuirá a través de cuatro derroteros a lograr un proceso pedagógico y una gestión educativa exitosas en el nivel local.



A continuación numeramos para cada actor del Plan de Desarrollo Profesional algunas funciones, criterios, roles y metodologías requeridas para participar del Proyecto:

GERENTES PARTICIPANTES

1. Objetivos y Filosofía del Diplomado

- Los Gerentes deberán leer cuidadosamente este documento a fin de comprender a profundidad el espíritu de esta iniciativa de Desarrollo Profesional y apropiarse del propósito estratégico: EXCELL-MINED.
- Todos los Gerentes participantes tendrán como una lectura requerida el documento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para tener el marco conceptual del proceso educativo en el nivel local. Esta lectura debe ser previa a las visitas a las escuelas.

- Al inicio del Diplomado se llevarán a cabo un programa visitas de campo a las escuelas, estas visitas servirán como inducción a los gerentes de cómo se lleva a cabo *in situ* el proyecto educativo en sus diferentes aspectos: Diagnóstico e identidad, el proceso pedagógico, la gestión educativa y la evaluación.

2. Auto Compromiso de Desarrollo Profesional (ACDP).

Este es un documento que en la presentación del Diplomado, antes de su inicio, firman los gerentes beneficiados, sus jefes inmediatos dando el visto bueno y el Director del Proyecto EXCELL. En el ACDP se establecen responsabilidades que los gerentes adquieren al expresar su deseo de participar del Diplomado de Formación:

- Serán responsables de la auto-definición de metas de desarrollo profesional y compromisos de aplicación, haciendo uso de los formatos e instrumentos entregados en las Acciones de Formación (ver anexo 4).
- Están comprometidos a cursar todo el Diplomado y justificar por escrito las inasistencias que de manera involuntaria pudieran darse.
- Hacer su mejor esfuerzo por la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, en el contexto de su autoridad y poder, y rendir informe sobre sus acciones y avances, en el marco de los Círculos de Reflexión Gerencial.
- Participar 100% y aprovechar al máximo el seguimiento de la aplicación de la Formación, a través del Plan de Asistencia Técnica.
- Además se comprometen a compartir con otros gerentes sus experiencias y prácticas ejemplares y reproducir en sus colaboradores las prácticas y conocimientos que considere más útiles y adecuados.

3. Desarrollo de Competencias y su aplicación.

- Los gerentes medios serán agentes de generación y operativización de conocimientos y de sistematización de prácticas a través de diferentes mecanismos en los círculos de reflexión y conductores de la validación de dichos mecanismos en sus puestos de trabajo.
- Finalmente, los gerentes medios serán los responsables inmediatos del ejercicio de competencias deseadas a través del desarrollo e implementación de su CDP en su puesto de trabajo.

PROVEEDORES DE FORMACIÓN:

1. Objetivos y Filosofía del Diplomado

- Los Proveedores de la Formación deberán leer cuidadosamente este documento a fin de comprender a profundidad el espíritu de esta iniciativa de Desarrollo Profesional y apropiarse del propósito estratégico: EXCELL-MINED.
- Todos los formadores tendrán como una lectura requerida el documento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para tener el marco conceptual del proceso educativo en el nivel local. Esta lectura es previa a las visitas a las escuelas.
- Al inicio del Diplomado se llevará a cabo un programa de Sensibilización con el Nivel Local, en el que todos los formadores deben participar, a través de visitas de campo a las escuelas. Este programa servirá como inducción a los formadores de la realidad educativa y de las necesidades locales que con el Diplomado se pretende cubrir.

2. Sobre los Contenidos temáticos

- Con respecto a la formación, los proveedores en el Componente 1.1 serán responsables de desarrollar, entregar y facilitar los contenidos sobre las competencias especificadas en el Perfil, a través de sesiones presenciales, visitas de campo, metodologías de autoformación o reforzamiento, consultas en línea (vía Internet) y entrega de información pertinente a los temas desarrollados.
- Adicionalmente, serán responsables de la entrega de referencias sobre material bibliográfico en apoyo a las actividades de formación y reflexión.
- El **Rol de Servicio** será un tema de contenido que sistemáticamente se abordará en todos y cada uno de los temas curriculares del Plan, sin excepción. Dado que es uno de los principales objetivos de la formación se hará referencia reiterada a las actitudes y prácticas que posibiliten la formación de una Cultura de Servicio en los gerentes.
- En cada acción formativa se hará reflexionar a los gerentes, sobre su influencia y repercusión operativa vinculadas con el servicio que se brinda al Nivel Local, especialmente aquellas que posibilitan que el proceso educativo en las escuelas sea exitoso.
- Los proveedores de las temáticas referentes a la **Habilidades Gerenciales y Estratégicas**, deben aportar contenidos, métodos, instrumentos y prácticas para mejorar la productividad, para desarrollar criterios y destrezas en la Gestión del Cambio y la Mejora Continua, consiguiendo aumentar la capacidad de respuesta en su Gestión y la capacidad estratégica.

- Tomando como base el perfil gerencial que aporta este documento, a lo largo del Diplomado y en el marco de cada tema curricular, se irá afinando la caracterización ideal del Gerente en los 3 aspectos que se busca formar: Rol de Servicio, capacidad de respuesta y Prácticas Estratégicas.

3. Metodología y Actividades de Aprendizaje

La metodología con que se trabajará el Diplomado se orientará en los principios siguientes:

- **Reflexión crítica sobre la gestión institucional**

Esta se entiende como el proceso en la que los participantes ponen en claro las características y razones de la práctica que realizan, los resultados que de ella se derivan, las medidas y comportamientos que a continuación se suscitan. La intención es que cada uno de los participantes pueda evidenciar la necesidad de cambiar.

Actitud centrada en el sujeto que aprende

El diplomado no pretende que los facilitadores sustituyan a los participantes en la construcción del aprendizaje, por ello, se desarrolla considerando como angular la actividad interna y externa del participante, es decir habrá mucho esfuerzo por garantizar verdaderas problematizaciones intelectuales que desemboquen en acciones, experiencias o propuestas.

- **El Rol de los gerentes como objeto de estudio para el aprendizaje**

El Diplomado se construirá desde la reflexión crítica sobre la práctica de los mandos medios, la problemática estratégica que se vaya identificando en el proceso del mismo y las necesidades especiales aparecidas en el devenir. El Diplomado por tanto, no se define a partir de la teoría exclusivamente, se auxilia de ella para analizar y enfrentar la problemática propia y expuesta por los participantes. El participante deberá realizar actividades permanentemente en su propio espacio laboral y con sus compañeros de trabajo.

- **Exigencia pedagógica**

Este principio parte de la necesidad de que los participantes reconozcan que siempre se puede mejorar su gestión institucional.

- **Diversidad Metodológica**

La metodología para la entrega de la formación será de uso libre de acuerdo al criterio, a la experiencia de los facilitadores y a la naturaleza del tema que impartan. Siempre considerando los principios anteriores. Sin embargo se deberá dar preferencia aquellas actividades de aprendizaje que generen

acercamiento con la realidad educativa de las escuelas y por las que posibiliten estudios de casos prácticos de la realidad del MINED.

Para la ejecución de las actividades de aprendizaje, se podrán auxiliar de instrumentos y recursos pedagógicos en general (talleres, test, vídeos, dinámicas, role playing, entrevistas, visitas de campo, consultas en línea, etc.), según el tema a desarrollar.

Cada tema impartido culmina con un documento de Compromiso de Aplicación que individualmente cada gerente que participa redacta, firma y entrega una copia al proveedor (ver documento-formato en el anexo 4). Estos compromisos o metas de Desarrollo individual serán entregadas a EXCELL para luego hacerlos llegar a la Asistencia Técnica con copia al jefe inmediato del gerente e iniciar con ello el proceso de seguimiento.

PROVEEDORES DE ASISTENCIA TÉCNICA

1. Objetivos y Filosofía del Diplomado

- Los Proveedores de la Formación deberán leer cuidadosamente este documento a fin de comprender a profundidad el espíritu de esta iniciativa de Desarrollo Profesional y apropiarse del propósito estratégico: EXCELL-MINED.
- Todos los Asistentes Técnicos tendrán como una lectura requerida, previa a las visitas a las escuelas, el documento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para tener el marco conceptual del proceso educativo en el nivel local.
- Al inicio del Diplomado se llevará a cabo un programa de Sensibilización con el Nivel Local, en el que todos los proveedores de la Asistencia Técnica deben participar, a través de visitas de campo a las escuelas. Este programa les servirá como inducción sobre la realidad educativa y las necesidades locales que con el Diplomado y Asistencia Técnica se pretende cubrir.

2. Sobre el seguimiento a la Formación a través de la Asistencia Técnica

- Durante los Círculos de Reflexión, los proveedores serán responsables de la orientación para el cumplimiento y ajuste de metas y compromisos de los gerentes en sus respectivos CDP. Excell entrega a los jefes inmediatos de los Gerentes participantes (Directores Nacionales – Departamentales) una copia del CDP, con el fin de que contribuya con el seguimiento.
- Se invitará cuando sea pertinente a algunos círculos de reflexión a Maestros, Directores de Escuelas y a los Jefes inmediatos de los gerentes participantes.
- También acompañarán y orientarán a los gerentes participantes en la práctica de las competencias requeridas en el marco de los círculos de reflexión.

- Todos los gerentes participantes del Diplomado están comprometidos con asistir a los Círculos de Reflexión y es responsabilidad de los Asistentes Técnicos, velar por la asistencia y el aprovechamiento del seguimiento.
- Cada Círculo de Reflexión tiene una agenda estructurada en los tres aspectos que el Diplomado busca formar: Rol de Servicio, Capacidad de Respuesta y Prácticas Estratégicas. Y alrededor de cada aspecto giran las reflexiones haciendo uso del documento de Compromisos de Aplicación que el gerente llena al final de cada Acción Formativa (Anexo 4).
- En los círculos de Reflexión, los Asistentes técnicos propiciarán el desarrollo de Proyectos de Transformación y Cooperación Mutua que vincule en acciones a varios gerentes. La idea es activar el trabajo en equipo, la implementación de cambios y el servicio interno.
- Cada Asistente Técnico acompaña a un promedio de 25 gerentes participantes a lo largo del tiempo total que dura el Diplomado. Los Círculos de Reflexión se realizarán una vez al mes en jornadas de aproximadamente 4 horas.
- Adicionalmente, los Asistentes Técnicos administrarán un sistema de Recordatorios de Aplicación en línea, cada semana a través del Internet de los gerentes participantes. Este sistema envía mensajes semanales de ayuda memoria para la aplicación de los conocimientos y cumplimiento de compromisos a los gerentes.

Sección

3

Plan de Desarrollo Profesional

Contenidos temáticos y Malla Curricular base para el Diseño del Plan de Formación

Cuadros de Contenido Temático del Plan de Formación

MODULO PROPEDEÚTICO

PROGRAMA	TIEMPO (horas)	N° Participantes	N° Eventos	Participantes por evento
1. Seminario taller de inducción <ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia sobre política educativa.▪ Relación del rol de los mandos medios con los centros educativos▪ Análisis de resultados de grupo focal practicado a una muestra de Directores de centros educativos.▪ Establecimiento de compromisos▪ Conformación de equipos	8	155	1	180*
2. Visita a 2 escuelas para observar y constatar desarrollo de proyectos, expectativas y necesidades	8	155	12	12 ó 13
CIRCULO DE REFLEXION	4	155	12	12 ó 13
SUBTOTAL	20	155		

BEST AVAILABLE COPY

MODULO II: EDUCACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO

TEMAS	TIEMPO (horas)	N° Participantes	N° Eventos	Participantes por evento
1. Educación con enfoque de desarrollo humano (Género, equidad, diversidad, trabajo en equipo)	8	155	6	26
2. Desarrollo y Fortalecimiento de la Calidad Educativa. (Tecnologías educativas, Modelos de calidad)	8	155	6	26
CIRCULO DE REFLEXION (2)	4	155	12	12 ó 13
...Cont. Desarrollo y Fortalecimiento de la Calidad Educativa. (DPD, Planificación estratégica en la escuela, Evaluación edu. y Gestión educativa)	16	155	6	26
SUBTOTAL	36	155		

MODULO III: PENSAMIENTO Y PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS

TEMAS	TIEMPO (horas)	N° Participantes	N° Eventos	Participantes por evento
1. Gerencia Estratégica (Técnicas y métodos de planificación estratégica y marco lógico)	16	155	6	26
CIRCULO DE REFLEXION (3)	4	155	12	12 ó 13
...Cont. Gerencia Estratégica (Balanced Score Card y Desarrollo organizacional)	16	155	6	26
CIRCULO DE REFLEXION (4))	4	155	12	12 ó 13
2. Proyecto Educativo Institucional PEI (Formulación de proyectos y	16	155	6	26

PEI)				
CIRCULO DE REFLEXION (5)	4	155	12	12 ó 13
...Cont. Proyecto Educativo Institucional PEI	8	115	6	26
SUBTOTAL	68	174		

MODULO VI: HABILIDADES GERENCIALES

TEMAS	TIEMPO (horas)	N° participantes.	N° Eventos	Participantes por evento.
1. Cultura y gestión de servicio	8	155	6	26
CIRCULO DE REFLEXION (6)	4	155	12	12 ó 13
2. Administración del tiempo	8	155	6	26
3. Comunicación Efectiva	8	155	6	26
CIRCULO DE REFLEXION (7)	4	155	12	12 ó 13
4. Toma de decisiones y Resolución de conflictos	8	155	6	26
CONGRESO	16	---	1	200
SUBTOTAL	52	155		

Cronograma del Diplomado

Tiempo / meses

MODULO	1	2	3	4	5	6	7
I. PROPEDEUTICO	■	■					
II. EDUCACIÓN		■	■				
III. PENSAMIENTO Y PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS							
IV. HABILIDADES GERENCIALES						■	■
V. ASISTENCIA TÉCNICA		■	■	■	■	■	■

BEST AVAILABLE COPY

MALLA CURRICULAR

MODULO I: PROPEDEUTICO

OBJETIVOS

- Sensibilizar a los Gerentes de Nivel Medio del MINED con los avances realizados en materia de Calidad Educativa durante el quinquenio y con los retos de incrementarla en las escuelas, desde el contexto y planteamiento del nivel local.
- Sensibilizar a los Gerentes de Nivel Medio con la realidad (necesidades y expectativas) que las escuelas en el nivel local tienen sobre el apoyo que brindan los gerentes en el nivel central y departamental.

ACTIVIDADES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
1. Compromisos y retos de los Mandos Medios del MINED (8 horas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones que aprenden ▪ Relación del rol de los mandos medios con los centros educativos ▪ Análisis de resultados de grupo focal practicado a una muestra de Directores de centros educativos. ▪ Establecimiento de compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizarán conferencias y talleres. ▪ Al final del evento se conformarán los equipos de trabajo que participarán en los grupos de formación, así como en los Círculos de Reflexión CIRECA-G 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salón para 180 personas, disposición de sillas tipo congreso, pantalla, micrófonos, tarima. ▪ Presentación en Power Point y equipo audio visual (comp. portátil, cañón multimedia, micrófono). ▪ Mesas de trabajo
2. Gerentes participantes, Formadores y Asistentes Técnicos realizan visita de campo a 2 escuelas, previa lectura del PEI. (8 horas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura del Proyecto Educativo Institucional. ▪ Observar proyectos educativos: ▪ El Desarrollo Educativo (PEI). ▪ Funcionamiento de Asesoría pedagógica. ▪ Entrevistas con los directores, docentes y alumnos ▪ Asistencia Administrativa Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas guiadas por Asistentes Técnicos con una guía de observación y entrevista diseñada por ellos. ▪ Directores de escuela presentan el desarrollo de los proyectos, necesidades y expectativas. ▪ Entrevistas informales con docentes y alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento PEI ▪ Asesores pedagógicos inducidos con este Plan. ▪ Comunicado a las escuelas seleccionadas para las visitas. ▪ Transporte. ▪ Guía (check -list) de observaciones, papel y lápiz para cada participante.
	<p>Reflexionar y sacar conclusiones sobre las visitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Círculo de reflexión para compartir los apuntes de las visitas de campo ▪ Tiempo: 4 horas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salón, rotafolios, pizarra, papel. ▪ Asistente Técnico como moderador. ▪ Reporte final con conclusiones.

MODULO II. EDUCACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO

OBJETIVO: Informar los principales Proyectos Educativos y nuevos enfoques en el proceso pedagógico (la filosofía, estrategias, aplicaciones, resultados y retos futuros), con el fin de generar identidad, sentido de propiedad y empatía con los esfuerzos que las áreas sustantivas del MINED realizan con el nivel local.

ACCIÓN FORMATIVA	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS
1. Educación con Enfoque de Desarrollo Humano	Género	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será expositiva, presencial pero que promueva la participación activa de los gerentes participantes. ▪ Para el desarrollo del tema 2 se deberán proponer panel forum, talleres y exposiciones. ▪ El manejo de los temas debe invitar a los participantes a descubrir su vinculación operativa y contribución con los proyectos educativos. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialita en los temas. ▪ Sala de reuniones para 30 personas cada una. ▪ Disposición de mobiliario tipo escuela en U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia). ▪ Si fuera necesario: Material de apoyo, documentos de interés para la comprensión del tema.
	Equidad	2 horas		
	Diversidad	2 horas		
	Trabajo en equipo	2 horas		
2. Desarrollo y Fortalecimiento de la Calidad Educativa.	Tecnologías Educativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias y Objetivos. ▪ Principales acciones ▪ Avances y resultados ▪ Retos futuros 	2 horas		
	Modelos de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuela 10 ▪ Proyecto Luxemburgo. ▪ Proyecto bajo Lempa. ▪ Proyecto Excell 	6 horas		
	Circulo de Reflexión	4 horas		
	Desarrollo Profesional Docente. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias y Objetivos. ▪ Principales acciones ▪ Avances y resultados ▪ Retos futuros 	4 horas		
	Planificación de estratégica Institucional en la Escuela. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias y Objetivos. ▪ Principales acciones ▪ Avances y resultados ▪ Retos futuros 	4 horas		

MODULO II. EDUCACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO (continuación)

ACCIÓN FORMATIVA	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS
	Evaluación Educativa Proyectos de Evaluación Educativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Filosofía. ▪ Estrategias y Objetivos. ▪ Principales acciones ▪ Avances y resultados ▪ Retos futuros 	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el desarrollo de estos temas se deberán proponer panel forum, talleres y exposiciones. ▪ El manejo de los temas debe invitar a los participantes a descubrir su vinculación operativa y contribución con los proyectos educativos. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositores con experiencia en la temática. ▪ Sala de reuniones para 26 personas. ▪ Disposición del mobiliario en U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia). ▪ Material de apoyo, material de lectura, documentos de interés para la comprensión del tema.
	Gestión Educativa Proyectos de Gestión Educativa y Asistencia Administrativa Financiera. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Filosofía. ▪ Estrategias y Objetivos. ▪ Principales acciones ▪ Avances y resultados ▪ Retos futuros 	4 horas		

Nota: Cada uno de los contenidos que se desarrollen en el área de Educación deberá enfocar su vinculación con el Proceso Educativo a Nivel Local.

MODULO III. PENSAMIENTO Y PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVO				
Desarrollar Profesionalmente a la gerencia media del MINED, propiciando con ello la práctica de una gerencia estratégica y fortalecer el desarrollo de la cultura de servicio y la capacidad de respuesta, todo en función de contribuir al desarrollo exitoso de la calidad educativa en las escuelas.				
ACCIÓN FORMATIVA	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS
1. Gerencia Estratégica	<p>Técnicas y métodos de planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de la Identidad Organizacional: Visión, Misión y Valores. ▪ Sistemas de Información y Diagnósticos Organizacionales ▪ Análisis Situacionales de la Organización: FODA ▪ Diseño Estratégico: Objetivos y Metas. ▪ Construcción de indicadores de logro. ▪ Diseño de Planes Tácticos: Acciones, Tiempo, Costos, Responsables. ▪ Plan de seguimiento a las estrategias. ▪ Sistema de Planificación estratégica implementado en MINED ▪ ¿Cómo funcionan los sistemas integrales? ▪ Filosofía y principios del pensamiento sistémico, holístico, unitario. ▪ ¿Cómo conciliar la Diversidad con la integralidad? ▪ Filosofía ganar-ganar. 	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será expositiva, presencial pero que promueva la participación activa de los gerentes participantes. ▪ Los expositores pueden realizar talleres grupales, dinámicas, mostrar videos, estudiar casos ejemplares, u otras acciones que mejoren el aprendizaje. ▪ El manejo de los temas debe incluir talleres de aplicación práctica que induzcan a los participantes a descubrir sus aplicaciones operativas y cómo contribuye el conocimiento con su gestión y con los proyectos educativos. ▪ Toda actividad de aprendizaje que genere acercamiento o proximidad con la realidad educativa en el nivel local será bien valorada por este Plan de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formadores con experiencia en la temática. ▪ Sala reuniones para 26 personas ▪ Disposición de mobiliario en U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia). ▪ Material didáctico para cada taller. ▪ Si fuera necesario: Material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema.

	<p>Bases del Marco Lógico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición e importancia del Marco Lógico. ▪ El Marco Lógico y el Ciclo del Proyecto. ▪ La Participación Comunitaria. ▪ Definición clara de los componentes transversales: pobreza, género, participación y medio ambiente. ▪ La Lógica de un Proyecto. ▪ Ejemplos de aplicación. ▪ La Matriz del Marco Lógico. ▪ Identificación del Problema Central. ▪ Árbol de Problemas y Objetivos. ▪ Definición del Ámbito de Acción. ▪ Jerarquía de Objetivos. ▪ Indicadores y medios de verificación. ▪ Los Supuestos Críticos. ▪ Los Factores de Calidad. ▪ Indicadores de Desempeño. ▪ Promoción del Desarrollo de Capacidades y Sostenibilidad. 	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será expositiva, presencial pero que promueva la participación activa de los gerentes participantes. ▪ Los expositores pueden realizar talleres grupales, dinámicas, mostrar vídeos, estudiar casos ejemplares, u otras acciones que mejoren el aprendizaje. ▪ El manejo de los temas debe incluir talleres de aplicación práctica que induzcan a los participantes a descubrir sus aplicaciones operativas y cómo contribuye el conocimiento con su gestión y con los proyectos educativos. ▪ Toda actividad de aprendizaje que genere acercamiento o proximidad con la realidad educativa en el nivel local será bien valorada por este Plan de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formadores con experiencia en la temática e inducidos con este Plan de Formación. ▪ Sala de reuniones para 26 personas. ▪ Disposición de mobiliario en U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia). ▪ Material didáctico para cada taller. ▪ Si fuera necesario: Material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema.
	Círculo de Reflexión	4 horas		
	<p>Balanced Score Card</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una visión sistémica de la gestión organizativa ▪ La medición del rendimiento de la gestión ▪ Indicadores críticos de rendimiento ▪ Dominio estratégico de la institución con su entorno ▪ Dominio operativo o de los procesos críticos de valor agregado ▪ Dominio de los recursos humanos y de la gestión del conocimiento ▪ Estructura de un sistema educativo ▪ La medición de las reformas educativas ▪ Integración de indicadores con la estrategia institucional ▪ Mejoramiento continuo de la calidad y aumento de la eficiencia ▪ Los procesos educativos 	8 horas		

	<p>Desarrollo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El D.O. y las estrategias organizacionales. ▪ El Diseño Orgánico y construcción del organigrama ▪ Las Áreas de Efectividad y Competencias de las estructuras de trabajo. ▪ Diseño, mejora y reingeniería de procesos. ▪ Diagnósticos de Clima Organizacional. ▪ Descripción y perfiles de puestos por competencias ▪ Innovación y Mejora Continua. ▪ Desarrollo Profesional por Competencias 	8 horas	Igual a la lista anterior	Igual a la lista anterior
	Círculo de Reflexión	4 horas		

MODULO III: PENSAMIENTO Y PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS (Continuación)

ACCIÓN FORMATIVA	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS
2. Proyecto Educativo Institucional PEI	Formulación y evaluación de proyectos <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es un proyecto? ▪ Las etapas básicas de todo proyecto ▪ Los proyectos como medio para conseguir estrategias. ▪ Planteamiento de Objetivos y Metas. ▪ Medidores o indicadores de logro. ▪ Estudios de factibilidad de los proyectos. ▪ El marketing interno de los proyectos. ▪ Características, Ventajas y Beneficios que reporta el proyecto. ▪ Plan operativo: Tiempo, recursos necesarios y responsables. ▪ Métodos y Herramientas para la Evaluación de Proyectos. 	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será expositiva, presencial pero que promueva la participación activa de los gerentes participantes. ▪ Los expositores pueden realizar talleres grupales, dinámicas, mostrar videos, estudiar casos ejemplares, u otras acciones que mejoren el aprendizaje. ▪ El manejo de los temas debe incluir talleres de aplicación práctica que induzcan a los participantes a descubrir sus aplicaciones operativas y cómo contribuye el conocimiento con su gestión y con los proyectos educativos. ▪ Toda actividad de aprendizaje que genere acercamiento o proximidad con la realidad educativa en el nivel local será bien valorada por este Plan de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formadores con experiencia en la temática. ▪ Sala de reuniones para 26 personas. ▪ Disposición de mobiliario en U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia). ▪ Material didáctico para cada taller. ▪ Si fuera necesario: Material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema. ▪ Si fuera necesario: Material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Plan Estratégico en el nivel local. ▪ El PEI como instrumento de Gestión Educativa. ▪ Fundamentación del PEI. ▪ Identidad de la comunidad educativa: Visión, Misión, Ideario, Diagnóstico y Objetivos. ▪ El Proyecto curricular del centro ▪ Proyecto de gestión administrativa – organizativa. 	8 horas		
	Círculo de Reflexión	4 horas		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos complementarios. ▪ Seguimiento y Evaluación del PEI ▪ Orientaciones para elaborar el plan escolar anual. ▪ El PEI y su vinculación con el nivel departamental y central. 	8 horas		

MODULO IV. HABILIDADES GERENCIALES

OBJETIVOS

- Desarrollar habilidades gerenciales que posibiliten una mejora en la productividad y capacidad de respuesta en su gestión de trabajo.
- Crear y desarrollar una cultura de servicio fundamentada en la comprensión y aprehensión del proyecto educativo (en todos sus componentes) que se gestan en el nivel local.
- Sensibilizar a las jefaturas en la necesaria implementación de sistemas de Calidad que puedan ofrecer resultados satisfactorios a los usuarios de la GNM.

ACTIVIDADES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
<p>1. Cultura y Gerencia de Servicios (8 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de la calidad de los servicios públicos. ▪ De servidor público a profesional del servicio. ▪ Necesidad de adaptación y cambio de sistemas. ▪ Los valores de la cultura del servicio. ▪ Los ciclos de servicio en la GNM. ▪ ¿Cómo crear y medir la satisfacción de los usuarios de la GNM? ▪ Seguimiento y ajustes de la Cultura de Servicios en la GNM. ▪ ¿Cómo Gerenciar los servicios de la GNM? ▪ La Innovación Creativa de Servicios. ▪ Plan maestro de diseño de estrategias de servicios para la satisfacción de los usuarios de la GNM ▪ ¿Qué cambiar en la GNM para superar las expectativas de los usuarios? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será presencial, 40% expositiva y 60% practica. ▪ Los expositores deberán realizar talleres de formación e inducción a nuevas prácticas y procedimientos de servicio al usuario. ▪ Realizar juegos inteligentes. ▪ Mostrar vídeos y reflexionar sobre los mismos. ▪ Realizar estudio de casos, discusiones grupales guiadas u otras acciones que aporten elementos innovadores y de aplicación práctica en su gestión de servicio. ▪ El manejo de los diferentes segmentos de la enseñanza debe invitar a los participantes a descubrir su vinculación operativa y contribución con los proyectos educativos. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositor experimentado en el tema de Servicio Profesional al Cliente, preferentemente en el área pública. ▪ 3 Salas de reuniones para 30 personas cada una. ▪ Disposición de sillas y mesas tipo U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia, VHS, altavoces). ▪ Vídeos afines a los temas a tratar. ▪ Material didáctico, material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema. ▪ Recursos materiales para la realización de juegos inteligentes.
<p>Círculo de Reflexión (4 horas)</p>			

20

MODULO IV. HABILIDADES GERENCIALES (Continuación)

ACTIVIDADES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
<p>2. Administración del Tiempo (8 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos básicos, definiciones y características del manejo efectivo del tiempo. ▪ Importancia de la correcta Administración del Tiempo en los procesos de la GNM ▪ ¿Cómo manejo mi tiempo? ▪ ¿Por qué administramos mal el tiempo? ▪ La resistencia al cambio y su incidencia en la administración del tiempo. ▪ El manejo del tiempo como un desafío personal del gerente NM. ▪ Los quita tiempo. ▪ Acciones asertivas para maximizar el tiempo en los servicios que presta la GNM. ▪ Estrategias para maximizar tiempo en la gestión administrativa. ▪ Las 3 etapas en la gestión del tiempo. ▪ Planificación y principios. ▪ Matriz de Administración del Tiempo. ▪ Manejo de agendas. ▪ Creación y uso del tiempo discrecional. ▪ Planes de acción personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será presencial, 40% expositiva y 60% practica. ▪ Los expositores deberán realizar test de medición del manejo del tiempo. ▪ Mostrar vídeos. ▪ Realizar pruebas sobre la efectividad en el manejo del tiempo a través de estudio de casos aplicables al desempeño de los gerentes u otras acciones que aporten elementos innovadores y de aplicación práctica. ▪ Realizar juegos inteligentes. ▪ El manejo de los diferentes segmentos de la enseñanza debe invitar a los participantes a descubrir su vinculación operativa y contribución con los proyectos educativos. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. ▪ Talleres de aplicación práctica en los que se diseñen eficientes procedimientos de atención a los usuarios de la GNM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositor especializado en el desarrollo de competencias organizacionales (D.O.). ▪ 3 Salas de reuniones para 30 personas cada una. ▪ Disposición de sillas y mesas tipo U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia, VHS, altavoces). ▪ Test de diagnóstico. ▪ Vídeos afines a los temas a tratar. ▪ Material didáctico, material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema. ▪ Recursos materiales para la realización de juegos inteligentes. ▪ Estudio de casos ya preparados.

MODULO IV. HABILIDADES GERENCIALES (Continuación)

ACTIVIDADES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
<p>3. Comunicación Efectiva (8 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos básicos, definiciones y características de la comunicación efectiva. ▪ Liderazgo Interior y Comunicación. ▪ Desarrollo de la Capacidad de Atención y Concentración. ▪ Desarrollo y uso de la PNL en la Gerencia de Nivel Medio. ▪ Formas y niveles de la comunicación interpersonal. ▪ Fenómenos fisiológicos y psicológicos que influyen en la comunicación. ▪ Barreras en la comunicación institucional. ▪ ¿Qué significa: "Escuchar a nuestros clientes"? ▪ ¿Cómo desarrollar una comunicación efectiva con los usuarios a través del servicio que presta la GNM? ▪ Manejo de las Comunicaciones informales. ▪ La crítica como elemento constructor de la comunicación. ▪ Lecciones de comunicación efectiva. ▪ Manejo efectivo de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será presencial, 40% expositiva y 60% practica. ▪ Los expositores deberán realizar, Role Playing enfocados en situaciones reales del manejo de la comunicación en la GNM. ▪ Mostrar videos. ▪ Realizar juegos inteligentes. ▪ Desarrollar test de Comunicación efectiva u otras acciones que aporten elementos innovadores y de aplicación práctica. ▪ El manejo de los diferentes segmentos de la enseñanza debe invitar a los participantes a descubrir su vinculación operativa y contribución con los proyectos educativos. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. ▪ Talleres de aplicación práctica en los que se diseñen eficientes medios de diferentes tipos de comunicación para los usuarios de la GNM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositor especializado en el tema de comunicación efectiva. ▪ 3 Salas de reuniones para 30 personas cada una. ▪ Disposición de sillas y mesas tipo U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia, VHS, altavoces). ▪ Test de diagnóstico. ▪ Videos afines a los temas a tratar. ▪ Material didáctico, material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema. ▪ Recursos materiales para la realización de juegos inteligentes.
<p>Círculo de Reflexión (4 horas)</p>			

MODULO IV. HABILIDADES GERENCIALES (Continuación)

ACTIVIDADES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
<p>4. Toma de decisiones y Resolución de Conflictos. (8 horas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La toma de decisiones como reto gerencial. ▪ El desafío del liderazgo (prácticas gerenciales). ▪ Inteligencia Emocional. ▪ Habilidades directivas a nivel psicosocial. ▪ Metodología y técnicas para el análisis de problemas. ▪ Organización, Conflicto y Comunicación. ▪ Desarrollo de la capacidad de análisis y evaluación. ▪ Resolución de conflictos laborales, mediante el manejo eficiente de la autoridad. ▪ Disciplina sin castigo. ▪ ¿Cómo lograr Confiabilidad y Credibilidad? ▪ Mandos medios, pieza vital en la resolución de problemas que presentan los servicios que brinda la GNM. ▪ Etapas de la negociación intrainstitucional. ▪ Las relaciones humanas y el clima laboral. ▪ Nuestros comportamientos frente a los conflictos. ▪ El pensamiento sistémico y el manejo de los conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de la formación será presencial, 40% expositiva y 60% practica. ▪ Los expositores deberán realizar, estudio de casos y clínicas de negociación enfocados en situaciones reales del manejo de conflictos y toma de decisiones generados en los servicios que brinda la GNM, ▪ Mostrar videos afines a los temas. ▪ Realizar juegos inteligentes, ▪ Desarrollar test de autodiagnóstico sobre habilidades directivas. ▪ La exposición debe permitir espacio para preguntas y respuestas. ▪ Talleres de aplicación práctica en los que se aporten soluciones a los problemas intrainstitucionales que con frecuencia señalan los usuarios de la GNM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositor especializado en el tema de Negociación, Manejo de conflictos y toma de decisiones. ▪ 3 Salas de reuniones para 30 personas cada una. ▪ Disposición de sillas y mesas tipo U. ▪ Pantalla, pizarra, rotafolio, marcadores. ▪ Presentación en PowerPoint y equipo audio visual (computadora portátil, cañón multimedia, VHS, altavoces). ▪ Test de autodiagnóstico. ▪ Videos afines a los temas a tratar. ▪ Material didáctico, material de lectura, folletos, documentos de interés para la comprensión del tema. ▪ Recursos materiales para la realización de juegos inteligentes.
<p>CONGRESO (16 horas)</p>			

II. A N E X O S

ANEXO 1 : Resumen del ejercicio de Grupos Focales practicado a una muestra de Directores de Centros Educativos

Los ejercicios de Focus Group para Directores de Centros Educativos estuvieron orientados a explorar tres áreas: **Identificación de necesidades, Rol de Servicio y Capacidad de Respuesta**, que sistemáticamente integran la percepción sobre la atención a sus necesidades que le brinda la Gerencia de Nivel Medio (GNM).

A continuación se detallan las preguntas elaboradas y la intención de las mismas con sus respectivas respuestas por parte de los Directores. Algunas respuestas dependiendo de la naturaleza de la pregunta aparecen dentro de un cuadro representando las más importantes y qué con mayor frecuencia mencionaron.

1

La Primera pregunta del ejercicio va enfocada hacia la identificación de necesidades inmediatas que a su juicio son atendidas de manera ineficiente y cómo les afecta emocionalmente el servicio que reciben.

Pregunta: Imagínate que los problemas y obstáculos que se te presentan al solicitar apoyo del nivel central o departamental del MINED se pudieran vender y comprar...

¿Qué ingredientes debería tener éste producto?

1. Maltrato verbal de los Jefes a nivel Central y por parte del Director Departamental hacia los Directores y maestros que solicitamos sus servicios.
2. No hay valoración por parte de la GNM del trabajo de los Directores y Maestros pues nos hacen perder tiempo valiosísimo con sus convocatorias, la mayoría de las veces inútiles.
3. El acceso directo al gerente es casi imposible a no ser que sea alguien conocido por éste.
4. No se sabe con exactitud que hacen las gerencias.
5. Orientación deficiente para la ejecución de los planes en que nos involucran

6. Mala calendarización de actividades.
7. No hay apoyo a los centros escolares para resolver sus problemas.
8. Mala organización entre jefes.
9. No hay voluntad para ayudar a los directores, falta de carisma.
10. Mala coordinación entre MINED departamental y Centro de Desarrollo Profesional.
11. Comunicación escrita y verbal deficiente y ambigua de parte de los técnicos de enlace en las convocatorias.
12. Les importan más los chismes de los padres de familia que las explicaciones de los Directores o Maestros.
13. Hay problemas en la toma de decisiones por que tienen que dar soluciones sin tener autoridad.
14. Burocracia.
15. La influencia o compadrazgo prevalecen ante la capacidad o la productividad en el momento de beneficiar a las instituciones.
16. Hipocresía. Son falsos al mostrar interés por los problemas que le aquejan a la institución pues nunca resuelven al 100%.

Desde su percepción...

¿Porqué o cómo se generan éstos problemas?

1. Por la mala orientación que brindan las personas encargadas de dar la información.
 2. El exceso de trabajo y su mala administración no les permite realizar los trabajos con eficiencia.
 3. Desorganización en la Dirección Departamental.
 4. Poco o nulo acercamiento al lugar de los hechos, a las escuelas, que es donde se suscitan los problemas.
 5. Porque no hay una selección exhaustiva en la selección y contratación de personal para los puestos de jefaturas en el MINED.
-
6. Desorganización y centralización del MINED.
 7. Comunicación inefectiva entre los técnicos y Directores.
 8. Porque tenemos temor a confrontar al personal de apoyo para que agilicen nuestras peticiones.
 9. Los gerentes son quienes tienen el poder de decisión y no dan autonomía a los subalternos.
 10. Las políticas gubernamentales que pretenden justificar la privatización haciendo quedar mal la gestión de las instituciones.

Esta pregunta responde a lo que llamamos "Zona Tenebrosa". Marca un territorio de advertencias negativas para el puesto que desempeñan como Directores del Centro Educativo. Permite ver aquellas cosas y acciones con las cuales debe tenerse especial cuidado, aún en condiciones no propicias, ya que de transitar esta zona, se generaría una influencia negativa en toda la institución. Al respecto recomendamos que cada Director tenga una copia por escrito de ésta Zona Tenebrosa para que como un "Mandamiento Negativo" advierta lo que nunca se debe hacer.

¿Qué podrías hacer desde tu posición para agudizar éstos problemas?

1. No asumir las responsabilidades que nos competen; manifestando una actitud negligente ante las órdenes recibidas de los superiores.
2. Ser indiferentes ante los problemas urgentes del día a día por "mi salud mental".
3. Ser indiferente a las llamadas o convocatorias que no estén bien explicadas.
4. Si no mejoran el servicio que nos prestan convocar a una renuncia masiva a todos los directores.
5. Ceder el cargo a otros maestros, para que experimenten lo que es ser Director.
6. Que nuestras peticiones sean ambiguas.
7. Ser complaciente con la situación y legitimarla con la displicencia.
8. Dejar que los recursos lleguen automáticamente.
9. Tratarlos como nos tratan.

Se explora la percepción de lo que ellos harían, de tener la oportunidad y la autoridad de implementar cambios y que desde su punto de vista mejorarían drásticamente la solución a los problemas en sus escuelas.

Pregunta: Si tuvieras toda la autoridad y todo el poder para cambiar, complementar, quitar o desarrollar programas que dieran soporte a las necesidades de las escuelas a nivel local...

¿Con qué cambios claves iniciarías?

1. Desarrollaría el plan: "Mano amiga gerencial para los centros escolares" para que se acerquen a ver nuestras necesidades reales, no para fiscalizarnos, sino para ayudarnos a resolver nuestros problemas.
2. Crearía un proyecto de apoyo con personal especializado dirigido a Directores y docentes y que a la vez éste tenga incentivos y correctivos.
3. Establecería un sistema que les permitiera conocer las acciones de cada Centro Educativo para responder eficazmente a las necesidades locales.
4. Impartiría capacitaciones a la GNM sobre educación, moral y cívica para que seamos tratados con dignidad.
5. Organizaría reuniones donde directores, maestros y mandos medios participaran en el análisis y solución de problemas.
6. Modificaría la Ley y Reglamentos de la Carrera Docente a fin de dar mayor autonomía al CDE.
7. Urgentemente eliminar la burocracia, crear procedimientos ágiles y que no sean engorrosos, tanto a nivel central como departamental.
8. Crearía sistemas de comunicación efectiva.
9. Asignaría maestros a las escuelas que realmente los necesitan de acuerdo a sus datos estadísticos.
10. Erradicaría el tráfico de influencias.
11. Crearía y difundiría las funciones de cada instancia (manual de funciones y organigrama). Definiría los niveles de decisión en cada una de las unidades, dejándoles claro sus alcances y limitaciones.

Puntualmente...

¿A que gestiones Operativas al nivel Central y Departamental les mejorarías su capacidad de respuesta para que sean rápidas y de calidad?

1. A la oficina de gestión para que realmente se nos atienda a la hora que nos cita.
2. A logística y transporte para llevar material (didáctico, equipo, mobiliario, etc.) a las escuelas.
3. A la entrega de programas actualizados a las escuelas, pues son muy burocráticos.
4. Solicitudes de autorizaciones para gestionar apoyos o presentar documentos.
5. Que Desarrollo Profesional dé el verdadero rol a los asesores pedagógicos para que estén en el aula.
6. Que se den los recursos que cada escuela necesite enfocados al mejoramiento de la calidad educativa.
7. Que las necesidades que los directores(as) hacemos cada año a los técnicos de enlace en realidad sean tomadas en cuenta.
8. Las Convocatorias en general deben ser más específicas e inteligentemente elaboradas.
9. A la liquidación de bonos en general.
10. A la dotación de materiales y trámites administrativos para el apoyo logístico.

¿De que medios te valdrías para internalizar en los Gerentes del Nivel Central y Departamental del MINED, que el servicio que ofrecen está en función del Proceso Pedagógico y la Calidad Educativa?

1. Capacitaciones y asistencia técnica a nivel medio.
2. Ser sinceros, tener la solvencia y la capacidad para decir la verdad a nuestros jefes cuando sea necesario.
3. Que los procesos de gestión estén estandarizados y de igual proporción a todos los centros educativos.
4. Que conozcan qué es el proceso pedagógico.
5. Sacarlos de sus oficinas en un plan de reconocimiento de necesidades reales en las escuelas.
6. Creación de manual de funciones y procedimientos bajo la perspectiva de una gestión orientada a la calidad educativa.
7. Desarrollar con los gerentes jornadas de sensibilización de la importancia de su trabajo.
8. No permitir que las gerencias trabajen aisladas o indiferentes entre sí, organizar un plan de trabajo de interrelación en beneficio de los centros escolares.
9. Emprendería un programa sobre "Humanización" de los procesos Educativos".

Esta pregunta explora lo que ellos estarían dispuestos a hacer si fuese solicitado o apreciaran cambios sustanciales en la atención a sus necesidades que presentan.

¿Cómo contribuirías desde tu dirección para llevar a cabo estos cambios?

1. Formar grupos de enfoque con los directores del área y desarrollar un plan de investigación y acción para encontrar soluciones a problemas.
2. Informar de inmediato a quien le compete, sobre algún problema que a juicio del director, ya no pueda resolver por si mismo y trabajar conjuntamente para la solución.
3. Proponer soluciones desde la dirección.
4. Organizaría reuniones donde directores, maestros y mandos medios participaran en el análisis y solución de problemas.
5. Integrar a todos los autores del proceso pedagógico para la solución de problemas.
6. Fomentar una comunicación efectiva involucrando al MINED en las actividades socio- culturales y situaciones problemáticas existentes.
8. Creando espacios de reflexión sobre la labor realizada con todos los involucrados de la gestión educativa.
9. Conocer las diferentes estancias a las que pueden acudir los directores(as) para la solución de problemas específicos.
10. Mantener comunicación constante con el técnico de enlace.
11. Dar seguimiento a las gestiones realizadas y no conformarse con el "no se puede".

ANEXO 2 : Resumen del ejercicio de Grupos Focales practicado a una muestra de los Gerentes participantes

Las preguntas de los Focus Group dirigidos a Gerentes estuvieron sistemáticamente distribuidas en cuatro secciones:

Identificación de Necesidades	(de la pregunta 1 a la 4)
Rol de servicio y Capacidad de Respuesta	(de la pregunta 5 a la 7)
Pensamiento Estratégico.	(Las preguntas 8 y 9).

A continuación se detallan las preguntas elaboradas y la intención de las mismas con sus respectivas respuestas por parte de los Gerentes.

Algunas respuestas, de acuerdo a la naturaleza de la pregunta, aparecen dentro de un cuadro representando las más importantes y qué con mayor énfasis mencionaron, además de haber propiciado comentarios extras sobre el por qué respondieron así.

1

Imaginate que a partir de mañana a mí me nombrarán GNM para apoyo a las escuelas rurales...

¿Qué habilidades y conocimientos debo poseer para ser efectivo en ese puesto de trabajo?

Conocimientos

1. Conocimiento sobre normativas generales y específicas que se aplican en el centro Educativo.
2. Administración Escolar
3. Planificación estratégica
4. Marco Legal
5. Paquetes computacionales sobre proyectos
6. Administración de planificación del trabajo de campo
7. Procesos administrativos gubernamentales (Financ, adquisi, RRH).
8. Evaluación educativa
9. Adecuación curricular y metodología de planificación
10. Diseño y ejecución de proyectos educativos en el área rural.
11. Conocer como desarrolla el registro académico en los centros educativos.
12. Conocer la burocracia excesiva que generan los controles estatales.

Habilidades

1. Toma de decisiones
2. Solución de conflictos
3. Liderazgo
4. Trabajo en equipo
5. Excelentes Relaciones interpersonales
6. Pro-actividad
7. Deseo de servir
8. Administración efectiva del tiempo
9. Saber delegar.

Esta pregunta indaga sobre sus reacciones y deseos cuando las cosas no marchan bien a modo de escapatorias ante las situaciones que no pueden resolver o las que se vuelven tediosas o rutinarias, además de indicarnos en qué áreas actitudinales necesitan mejorar o que se les proporcione asistencia.

¿Qué cosas tendría que hacer para que a coto plazo tenga tus mismos problemas?

1. No asistir a las capacitaciones por no encontrarles practicidad.
2. No apoyar a las unidades bajo mi control por no saber hacerlo.
3. No dar comunicación oportuna y clara.
4. No trabajar en equipo porque no se puede con ellos.
5. Administraría pésimamente el tiempo (lo personal vrs. la función del puesto).
6. No involucrarme en el trabajo
7. Aceptar sin protestar que me agreguen más actividades, aunque no las cumpla.
8. Promover mayor inconformidad.
9. Remitir las demandas de trabajos fuera de tiempo, incompletos y confusos.
10. No buscar los recursos que mi unidad necesita (equipo, mobiliario, RRHH).
11. Incumplir la normativa legal.
12. Esperar que alguien resuelva mis problemas.
13. Prestarle oído a los chambres laborales.

Esta pregunta responde a lo que llamamos "Zona Tenebrosa", marca un territorio de advertencias negativas para el puesto que desempeñan como Gerentes a Nivel Medio. Permite ver aquellas cosas y acciones con las cuales debe tenerse especial cuidado, aún en condiciones no propicias, ya que de transitar esta zona, se generaría una influencia negativa en toda la institución.

¿Puntualmente, qué recomendaciones me darías para empeorar las cosas?

1. No esmerarse por tener conocimientos innovadores técnico-administrativos.
2. No llevar controles financieros.
3. No escuchar a los miembros del equipo y no tolerarles errores.
4. Centrar las exigencias en resultados sin tomar en cuenta las condiciones de trabajo.
5. Tomar las decisiones individualmente sin participarlas.
6. No solicitar recursos y mucho menos saber administrarlos.
7. No solicitar modificaciones al marco legal, dejar las cosas como son.
8. No elaborar plan de trabajo y que avance como sea.
9. No asumir responsabilidad.
10. No dirigir a su personal.
11. No organizar agenda de trabajo.
12. Resistirme al cambio.
13. Vivir frustrado ante la incompetencia de no poder resolver problemas.

Esta pregunta explora las necesidades de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a las dificultades que viven en el día a día y que de tenerlas mejoraría su gestión.

¿Qué recomendaciones me darías para solucionar éstos problemas?

1. Planificación del trabajo.
2. Crear un equipo de trabajo comprometido con la institución.
3. Simplificar los procesos administrativos y fortalecer el apoyo logístico.
4. Fortalecer los equipos técnicos y darles nuevas herramientas en el manejo de los procesos.
5. Mejorar la distribución técnica del trabajo.
6. Gestionar mayor apoyo técnico, humano y financiero para mejorar nuestro trabajo.
7. Buscar mecanismos para lograr compromisos y apoyo de las diferentes unidades estratégicas.
8. Indagar cómo ser cada día más eficientes en el apoyo que le damos a los directores.
9. Establecer una verdadera coordinación entre las instancias que asisten a los centros escolares.
10. Sensibilización conjunta entre Directores, maestros y jefes de la GNM.
11. Buscar medios menos burocráticos para proveer del mobiliario, equipo y materiales que necesitan las escuelas.
12. Establecer mejores criterios de selección de personal.
13. Hacer las modificaciones al marco legal.
14. Búsqueda de nuevas técnicas y estrategias para el ejercicio del liderazgo
15. Dar lineamientos claros y oportunos.

Las respuestas a ésta pregunta indican los puntos críticos o puntos de fricción ante la solución de las necesidades de los Directores, propiciando las rupturas de relaciones profesionales para pasar al campo de las relaciones informales que mal manejadas desembocan en falta de respeto, emociones exaltadas y percepciones de mal servicio.

Imagínate que los servicios más complicados o tediosos generadores de inconformidad que te solicitan los Directores de Escuelas los pudieras delegar o deshacerte de ellos...

¿De cuáles te deshazarías primero?

1. Solicitudes de autorizaciones para gestionar apoyos o presentar documentos.
2. Verificación de necesidades y la administración de las mismas.
3. La dotación de materiales y trámites administrativos para el apoyo logístico.
4. Solicitudes de exoneración de liquidación de los fondos transferidos y de los bonos que ya están caducados.
5. Solicitudes de pago retroactivo de salarios.
6. Solicitudes de recursos financieros para pago de interinos por maternidad.
7. Procesos de dotación de material curricular
8. El manejo directo de fondos cuando en el MINED no hay claridad de los procesos legales que deben seguirse.
9. Estar definiendo normativas técnico y/o administrativas que muchas veces ya existen pero no hay una instancia en el MINED que las defienda.
10. Matrículas extemporáneas y traslado de matrículas.
11. Realización de pruebas de insuficiencia.

Si les preguntáramos a los Directores de escuelas cómo es tu desempeño en cuanto a la capacidad de respuesta a los problemas de sus escuelas...

¿Cómo crees que te describirían?

1. Que reciben un buen trato.
 2. Que damos atención personalizada.
 3. Perceptivos ante sus necesidades y problemas.
 4. Que nos pueden hablar con toda libertad.
-
5. Eficiente en lo técnico poco eficiente en el apoyo logístico.
 6. Que tratamos de hacer lo que podemos.
 7. Que damos respuesta aceptable a sus necesidades pero de forma lenta.
 8. Lentos para resolver.
 9. Que somos muy burocráticos.
 10. Que les damos demasiadas normativas.

Esta pregunta explora el nivel de importancia y contribución a la labor educativa a nivel local que realizan los equipos de trabajo que los gerentes lideran, sin embargo esto no es indicativo de que se realizan satisfactoriamente.

¿Qué beneficios tiene el servicio que brindamos al nivel local?

1. Damos todo el apoyo logístico, financiero, recursos humanos y planificación al quehacer de la dirección.
2. Fortalece las normativas para que se planifique y desarrolle el proceso de enseñanza y aprendizaje en el centro educativo.
3. Fortalecemos el mejoramiento del desempeño del maestro en la escuela.
4. Ordena los procesos de acuerdo a las normativas administrativas del MINED.
5. Contribuye al mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el aula.
6. Legalización oportuna de procedimientos.
7. Solucionamos conflictos entre maestros y Directores.
8. Información y orientación al usuario.
9. Que cuentan con los recursos financieros para priorizar sus necesidades.
10. Que se les permite tener autonomía en la toma de decisiones.
11. Desarrollo de competencias humanas y laborales.
12. Operativiza el quehacer de la dirección.
13. Contribuye al mejoramiento cualitativo de la educación.
14. Bajamos costos a padres y madres en la adquisición de materiales educativos.

Exploramos la Visión estratégica para dar continuidad, desarrollar o cambiar las tácticas y estrategias de gestión, de acuerdo a la percepción de resultados futuros en la educación en nuestro país

¿Qué escenario te imaginas en la educación de éste país dentro de 5 años, si continuamos con las mismas estrategias y métodos de trabajo que en la actualidad tenemos en la Gerencia de Nivel Medio?

1. Fracaso total que causa un mal servicio educativo, aunque el sistema no colapse.
2. Directores más insatisfechos.
3. No podríamos dar respuesta oportuna a las necesidades.
4. En relación al desarrollo curricular mejorará con las adecuaciones a las necesidades.
5. Los padres de familia tendrán más participación en la educación de sus hijos.
6. Una mayor cobertura en el desarrollo de competencias humanas y laborales.
7. Mayor autonomía en las escuelas.
8. Población más educada.
9. Equipos y mobiliario obsoletos.

De manera general se explora cualitativamente la identificación e importancia que los gerentes asignan y perciben a la labor que realizan para el desarrollo de la Calidad Educativa en nuestro país.

¿En qué crees que ayuda tu desempeño, desde el puesto de trabajo que ocupas a la Calidad Educativa a nuestro país?

1. Facilitamos la enseñanza aprendizaje del maestro(a) y niños(as) con materiales educativos de calidad.
2. Proveer con el recurso humano que los centros necesitan para que no desatiendan la educación de las niñas(os).
3. Al ser eficiente y transferir los fondos (diferentes bonos) oportunamente creamos un clima de satisfacción por el trabajo que realizan.
4. Incide en el ordenamiento de las actividades de la dirección a través de la planificación.
5. En el mejoramiento de procesos de trabajo, producción, de normativas e instrumentos curriculares y materiales de apoyo al proceso educativo.
6. En la generación, difusión y aplicación de normativas administrativas financieras que muchas veces es desconocida en las unidades operativas y que les podría cuasar pérdidas de tiempo desatendiendo sus centros escolares.
7. Al proporcionarles materiales, equipos y mobiliarios necesarios y oportunos para el buen desempeño de su quehacer educativo.

ANEXO 3: Perfil del Gerente de Nivel Medio

En un taller diseñado especialmente para desarrollar el Perfil del Gerente de Nivel Medio se definieron las competencias que debería tener el titular y a la vez se realizó el ejercicio de asociarle acciones prácticas de acuerdo al trabajo que realizan.

En total se designaron 17 competencias necesarias para ser efectivo en ese puesto de trabajo.

A continuación se detallan las competencias con sus respectivas acciones prácticas.

1. COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Posee buena comunicación verbal y escrita, elabora reportes concretos y efectivos, posee habilidades para exponer, comparte la información e ideas con los otros, posee habilidades para escuchar.

- a. Al realizar cambios de funciones o actividades nuevas se debe reunir al personal involucrado, decirle cual es el objetivo del porqué lo estamos haciendo y darle la inducción precisa del método a utilizar.
- b. Reuniones para informarse sobre lo que la dirección está haciendo.
- c. Realizar convocatorias claras, precisas y oportunas a directores para asistir a capacitaciones sobre procesos de evaluación.
- d. Mejorar sustancialmente la redacción de informes técnicos.

2. ENFOQUE AL USUARIO.

Se asegura de la satisfacción del usuario, crea expectativas reales con los clientes, promueve la resolución de problemas, cumple las promesas, busca más allá de las expectativas del cliente.

- a. Investigar las causas de insatisfacción que los directores tengan con el servicio que les estamos dando.
- b. Dar seguimiento a lo que dejamos pendiente con el usuario.

- c. Al diseñar normativas curriculares deben satisfacer las expectativas de los(as) directores(as), maestros, estudiantes y padres de familia.
- d. Entrega de resultados de evaluación PAES a estudiantes egresados de bachillerato.
- e. Cumplir con lo prometido apegados a la normativa vigente.
- f. Crear un clima de confianza y atención al usuario.
- g. Acercarnos a las escuelas a ver sus necesidades.
- h. En general ser atentos, amables y serviciales con los que solicitan nuestros servicios.

3. INICIATIVA / PROACTIVIDAD.

Maneja los problemas y actúa independientemente, está en busca de nuevas responsabilidades, actúa oportunamente, practica el auto desenvolvimiento.

- a. Modernizar y simplificar procesos.
- b. Diseñar instrumento para recavar ideas innovadoras sobre las necesidades o problemas que se presentan.
- c. A cada proyecto, programa o actividad buscarle la aplicabilidad al contexto con el que haya que trabajar.
- d. Monitorear las actividades de campo para anticiparse a situaciones que puedan generar problemás.
- e. Presentar nuevas ideas o enriquecer los lineamientos de trabajo para la producción de documentos y materiales.
- f. Informarme sobre todos los procedimientos de mi área.

4. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.

Genera nuevas ideas, produce el cambio, toma riesgos, apoya al cambio, respalda las innovaciones, resuelve los problemas creativamente.

- a. Cuando elaboremos planes de trabajo o ejecutemos actividades.
- b. Diseñar propuestas de programas y guías metodológicas.
- c. Sugerir nuevas maneras de hacer las cosas, evitando la rutina y la improvisación.
- d. En la aplicación de modelos evaluativos en el área educativa.
- e. Visitas de campo para observar y buscar nuevas formas de ayudar.

5. HABILIDADES INTERPERSONALES.

Tiene habilidades para escuchar, mantiene buenas relaciones humanas con los otros, es flexible /mente abierta, negocia eficientemente, solicita retroalimentación de su actuación y maneja la crítica constructiva.

- a. Reuniones con el personal para recibir retroalimentación de su trabajo.
- b. Mejorar las estrategias o canales de comunicación con el personal.
- c. Propiciar la participación en la toma de decisiones.
- d. Fortalecer la autoestima del equipo de trabajo a través de procesos concretos.

6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.

Entiende sus deberes y responsabilidades, posee el conocimiento necesario del trabajo, posee los conocimientos técnicos necesarios, se identifica con la Misión y principios del grupo, se mantiene actualizado con el conocimiento de su trabajo.

- a. Gestionar capacitaciones a fin de fortalecer el área técnica del trabajo administrativo.
- b. Al diseñar el proceso curricular y coordinación técnica para su ejecución y evaluación.

- c. Promover la distribución técnica y equitativa del trabajo.
- d. Elaborar las competencias del puesto a si mismo los procesos y procedimientos.
- e. Delegar funciones a fin de enseñar o asistir al que aprende a ejecutarlas.

7. PLANEACIÓN EFECTIVA.

Desarrolla planes reales, fija objetivos, integra sus planes con las metas del Grupo, maneja adecuadamente los recursos, crea planes de contingencia, coordina y colabora con otros. Mantiene la información accesible y en orden, trabaja sistemáticamente, posee un buen manejo del tiempo y usa agenda.

- a. Ayudar a organizar la matrícula oficial.
- b. Planificación participativa.
- c. Elaborar un plan anual de trabajo y darle seguimiento.
- d. Formular planes realistas de trabajo estratégico y operativo.
- e. Establecer metas primarias y secundarias.
- f. Al programar capacitaciones, inducciones y diagnósticos.

8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Anticipa y previene los problemas, define los problemas, supera los obstáculos, genera alternativas de solución, ayuda a resolver problemas en equipo.

- a. Abrir espacios para que el personal exprese abiertamente lo que le molesta y buscar alternativas de solución.
- b. Centrarse en las causas no en las personas.
- c. Trabajar sobre las afinidades no en los puntos de diferencia.

9. CALIDAD DEL TRABAJO.

Grado en que el trabajo realizado satisface los requerimientos de calidad, confiabilidad y características esperadas por los usuarios y su jefe.

- a. Buscar la calidad en todo lo que hacemos.
- b. Realizar capacitaciones para actualizar y calificarnos profesionalmente.
- c. Elaborar plan de trabajo funcional y de calidad.
- d. Establecer lineamientos claros para el proceso de producción y características o condiciones del producto en forma anticipada.
- e. Diseñar los documentos con lineamientos técnicos y metodológicos propuestos.
- f. Seguimiento constante para verificar el proceso.

10. CANTIDAD DEL TRABAJO Y ENTREGA OPORTUNA.

Capacidad para asumir su carga laboral y cumplir oportunamente en los tiempos establecidos. El volumen de trabajo generado por la persona es de conformidad con las asignaciones y presentado en el tiempo prudencial.

- a. Realizar una exhaustiva revisión a los manuales de funciones y procedimientos.
- b. Medición de avance en los planes establecidos.
- c. Definir claramente las actividades y los resultados que se obtendrán en el tiempo precisado.
- d. Asignar funciones y responsabilidades de acuerdo a capacidades y eficiencia de trabajo.
- e. Priorizar actividades y delegar las repetitivas.
- f. Calendarizar actividades y darles el tiempo que merecen.
- g. Agendar diariamente, semanal, mensual y trimestral.
- h. Establecer tiempos de entrega.

11. ENFOQUE A LOS RESULTADOS.

Visualiza y alcanza los resultados, se establece metas agresivas, sabe priorizar, supera los obstáculos, acepta las responsabilidades, establece excelentes estándares de calidad.

- a. Fomento de disciplina y seriedad profesional.
- b. Claridad de objetivos a alcanzar.
- c. Diseño de proceso técnico administrativos y de conducción orientado a los objetivos; pero sin olvidar a las personas.
- d. Diseñar documentos enfocados a la calidad educativa.
- e. Capacitar al personal sobre como organizar mejor su trabajo.

12. TRABAJO EN EQUIPO.

Se adapta en el trabajo de equipo, sabe coordinar su trabajo con otras personas y otros equipos de trabajo.

- a. Fortalecer el trabajo en equipo a través de los resultados.
- b. Realizar reuniones semanales para coordinar las actividades laborales, así también con las subgerencias administrativas.
- c. Promover y aprender del trabajo con otros equipos de trabajo.
- d. Desarrollar equipos multidisciplinarios para la solución a diferentes problemáticas.
- e. Tomar decisiones compartidas dentro del equipo.
- f. Seleccionar y gestionar capacitaciones que nos provean de herramientas precisas y prácticas.

13. CUMPLIMIENTO DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Cumplimiento de instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, presentación personal, del orden y aseo del lugar de trabajo, reglamento disciplinario y procedimientos aplicables al correcto desempeño.

- a. Aplicación de normas, escuchando con atención sobre los problemas que surjan.
- b. Fomentar la disciplina congruente con las políticas institucionales.
- c. Informar oportunamente a los jefes y personal de apoyo lo que se espera de ellos y de los posibles reparos en caso de no cumplir.
- d. Revisar, diseñar o rediseñar el marco normativo en función de las características y exigencias del campo de trabajo.

14. AUTODESARROLLO Y SUPERACIÓN PERSONAL.

Deseos de superación personal, así como la consecución de un crecimiento profesional. Habilidad de la persona para adquirir nuevos conocimientos, variando en el grado de profundidad de los mismos.

- a. Participación directa de procesos de formación.
- b. No conformarnos con lo que sabemos o hemos alcanzado.
- c. Visualizar las competencias que tengo que desarrollar.

15. HABILIDAD PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS.

Habilidad para dar apoyo técnico a su equipo de asesorados. Interés por la capacitación y el desarrollo de su gente. Habilidad para guiar a las personas. Subraya los procesos de Motivación, Comunicación y asesoría a sus asesorados. Sabe generar líneas de acción para el equipo que asesora.

- a. Crear oportunidades de desarrollo dentro de la dirección.
- b. Desarrollar mecanismos de acercamiento a recursos humanos para informarle sobre las necesidades de capacitación.
- c. Identificar las debilidades técnicas de nuestros subalternos.
- d. Motivar a las personas explicando claramente lo que se espera de ellas y después de cumplido el trabajo comentarlo y agradecerlo.

- e. Identificar las necesidades de los usuarios para reforzar la capacitación de nuestros empleados.

16. LIDERAZGO.

Habilidad para guiar a las personas. Subraya los procesos de Motivación, Comunicación y Dirección de sus colaboradores. Sabe planear y generar líneas de acción para el equipo que lidera.

- a. Desarrollar el liderazgo personal para poder ser transmitido a nuestros empleados.
- b. Ocuparnos de desarrollar las habilidades gerenciales que ayudarán a la gestión administrativa.
- c. Semanalmente realizar reuniones de coordinación para poner en claro la planeación de la semana, establecer criterios de acción.
- d. Predicar con el ejemplo.

17. CONTROL Y MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS.

Supervisa, verifica los procesos, el estatus y avance de las tareas; evalúa el desempeño, mide los resultados y toma acciones correctivas.

- a. Verificar el nuevo sistema de acreditación.
- b. Verificar y evaluar nuevos sistemas informáticos.
- c. Llevar controles de los procesos de ejecución de la dirección.
- d. Promover mecanismos de autoevaluación y evaluación específica del trabajo.
- e. Verificar el cumplimiento de metas de la dirección en forma mensual y trimestral.
- f. Valoraciones del impacto de los trabajos realizados a gran escala.

ANEXO 4: Documento – Formato de Compromisos de Aplicación

Este formato se entregará en cada Evento de Formación en copias tamaño carta para ser llenado por cada Gerente participante.

Compromisos de Aplicación del Conocimiento		
Rol de Servicio:		
Capacidad de Respuesta:		
Pensamiento y Prácticas Estratégicas:		
Fecha	Tema de Formación	Firma