



**Programa de Fortalecimiento de la Educación Básica
EQUIP2, El Salvador**

Informe

**Jornada de Formación a Directores y Directoras
Departamentales**



ABRIL, 2010

Preparado por: AED

Convenio Cooperativo No. 519-A-00-06-00009-00

LWA Convenio Cooperativo No: GDG-A-00-03-00008-00

CONTENIDO

Introducción.....	1
I Objetivo	2
II Actividades de la jornada.....	2
III. Principales puntos desarrollados....	3
IV. Evaluación de la jornada	15
V. Asistencia	12

INTRODUCCIÓN

Con el Plan Social Educativo 2009-2014: “Vamos a la Escuela”, del Ministerio de Educación de El Salvador se ha iniciado una nueva etapa de desarrollo y para lograr los fines que presenta, se requiere fortalecer las capacidades de los directores y directoras de los centros educativos, a través de una propuesta de formación que contribuya al ejercicio de la función directiva centrada en la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Para ello USAID –El Salvador, a través del Programa de Fortalecimiento a la Educación Básica ha financiado el proceso de formación, con el apoyo técnico de AED –El Salvador y la coordinación con la Dirección Nacional de Gestión Departamental.

El presente informe da cuenta del proceso de formación realizado en dos jornadas dirigidas a Directores y Directoras Departamentales del Ministerio de Educación.

FORMACIÓN DE DIRECTORES Y DIRECTORAS DEPARTAMENTALES 19 y 20 de abril de 2010

I. OBJETIVO

Proporcionar a los/las participantes elementos, prácticas de reflexión, análisis y ejecución tendientes a mejorar su estilo de dirección y por consiguiente lograr mejores resultados.

II. ACTIVIDADES DE LA JORNADA

TIEMPO	ACTIVIDADES LUNES 19 DE ABIL DE 20110
8:45 a 9:15 a.m.	Ubicación de los participantes
9:15 a 9:30 a.m.	Refrigerio
9:30 a 9:45 a.m.	Apertura del evento: palabras de bienvenida por Lic. Sandra Alas
9:45: a 12:00 m.	Tema 1: Habilidades de planeación (3 horas) <ol style="list-style-type: none"> 1. El Rol del mando medio y las competencias requeridas 2. Diferencia entre ser administrador y ser líder. 3. Elementos básicos para el logro de la ventaja competitiva 4. Visión general de los fundamentos de planeación
12:00 a 1:00 p.m.	Almuerzo
1:00 a 3:00 p.m.	Tema 2: Habilidades de organización (3 horas) <ol style="list-style-type: none"> 1. Los cuatro roles del liderazgo 2. Los seis correctos 3. El manejo efectivo del tiempo
3:00 a 3:30 p.m.	Refrigerio
3:00 a 7:00 p.m.	Tema 3: Capacidad directiva (3 horas) <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de liderazgo 2. Características del líder <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia del líder con poder auténtico 3. La importancia de facultar <ul style="list-style-type: none"> • El proceso del facultamiento 4. Liderazgo situacional
7:00 a 8:00 p.m.	Cena
9:00 a 9:30 p.m.	Actividades prácticas. Evaluación de la jornada

Martes 20 de abril de 2010

TIEMPO	ACTIVIDADES
7:00 – 8:00 a.m.	Desayuno
8:00 a.m. 3:00 p.m.	Tema 4: Gestión de procesos y Trabajo en equipo (4 horas) Contenido 1. Conceptos básicos de la gestión de procesos a. El Círculo de Shewhart (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) 2. Los 6 correctos
3:00 p.m.	Evaluación Cierre.

DÍA UNO: LUNES 19 DE ABRIL DE 2010

III. PRINCIPALES PUNTOS DESARROLLADOS

1. El evento se inició con las palabras de bienvenida dirigidas por la Directora Nacional de Gestión Departamental, Licenciada Sandra Alas, quien subrayó la importancia de la apertura de cada uno al aprendizaje continuo y sobre todo sobre aquellos elementos que les son útiles en el día a día de su trabajo, que contribuyen a un desempeño que logra resultados y que se reflejan en la calidad de las escuelas.

También señaló que el proceso formativo se debe ir pensando en la estructura de un diplomado.

2. Presentación del facilitador y agenda de la jornada.

3. El facilitador sitúa a los participantes en la razón de ser de su trabajo: La escuela, los niños, niñas y adolescentes.

Para ello presenta un segmento de la película “La sociedad de los poetas muertos”

La escena inicia con un grupo de aves volando, luego se mostraba como cada maestro hacía la presentación de sus materias y explicaba a los alumnos que metodología de evaluación utilizaría, hasta llegar a la escena donde Robin Williams entra silbando al salón de clases y les pide a los alumnos que lo acompañen. Los lleva al pasillo y les muestra las fotos de ex alumnos del colegio y les dice que estos no eran tan diferentes a ellos aún cuando haya pasado mucho tiempo.

Opiniones de los participantes:

- Existen diferentes métodos de estudio para enseñar.
- Llamado a encontrarnos con nosotros mismos.
- Reflexionar en la misión que tenemos en este mundo, como maestros.
- Las actitudes de los docentes son clave para la formación de los alumnos
- Muestra dos maneras de liderar.
- Muestra que hay que romper esquemas.
- El respeto que un alumno debe tener a un maestro no debe ser a la fuerza.
- Enseñar requiere cambiar la actitud de los alumnos.
- Debemos volar juntos, para obtener mejores resultados.
- Hay que concentrarse en lo que estamos, para lograr los cambios.
- A veces se tienen los mismos recursos pero falta creatividad, actitud.
- El aprendizaje no debe partir de un libro, sino también de la experiencia. Cualquier lugar es propicio para enseñar.

¿De dónde se genera el aprendizaje?

El aprendizaje parte de la experiencia:

De los errores y de los aciertos, de lo bueno y de lo malo.

La experiencia surge de la experiencia del día a día reflexionada, analizada y sacar lecciones aprendidas.

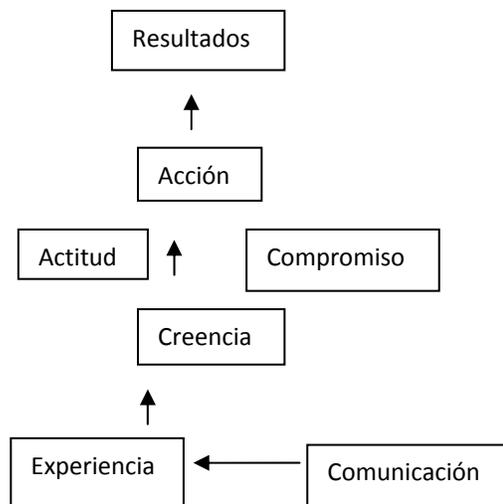
Para aprender de la experiencia, analizo las causas y eso me permite valorar qué es lo que debo volver a replicar.

Aprender implica VOLAR JUNTOS: conectar la razón, los sentimientos y la acción.

Aprender implica ROMPER esquemas, romper con lo tradicional.

Nadie es tan inteligente como todos juntos: todos aprendemos de todos

Se debe pensar, sentir y actuar para poder lograr cambios. Es mejor arrancar con una buena actitud que al final nos ayudara a lograr más las metas.



4. El tema de gestión tiene inmerso un elemento clave: **FLEXIBILIDAD**, claro que teniendo en cuenta ciertos parámetros, sin llegar a la anarquía. Lo importante es que los alumnos aprendan a pensar por ellos mismos.

Todo cambio encontrará gente a favor que al final son los que serán beneficiados por dichos cambios, así como gente que estará en contra, que son los que saldrán perjudicados por dichos cambios.

En la gestión también se debe tener **SENSIBILIDAD** para saber monitorear aquella situación en función del entorno en que se encuentra, es decir como los cambios impactan el medio, ya que cada individuo esta inmerso en una situación diferente.

El tema de aprender a pensar esta en función de la toma de decisiones. Un buen líder debe asumir su responsabilidad cuando falla. Y también tomar la iniciativa de hacer funcionar sus decisiones y no quedarse con el “hubiera...”

Óptica del taller: es un proceso de aprendizaje, todos debemos participar desde la propia experiencia.

Opiniones de los participantes:

- Tenemos diferentes tipologías de alumnos, los que exigen conocer las diferentes maneras de aprender.
- Es importante tomar en cuenta el entorno en donde se encuentra el centro educativo. Y el líder debe saber diferenciar esto.
- Se debe pensar, sentir y actuar para poder lograr cambios. Es mejor arrancar con una buena actitud que al final nos ayudara a lograr más las metas.
- Hay que concentrarse en lo que estamos para lograr los cambios.
- A veces se tienen los mismos recursos pero falta creatividad, actitud.
- El aprendizaje no debe partir de un libro, sino también de la experiencia. Cualquier lugar es propicio para enseñar.
- Las maneras de enseñar no necesariamente llegará a todos los tipo de alumnos. Hay diversidad de alumnos, por lo cual deben haber diferentes maneras de tratarlos.

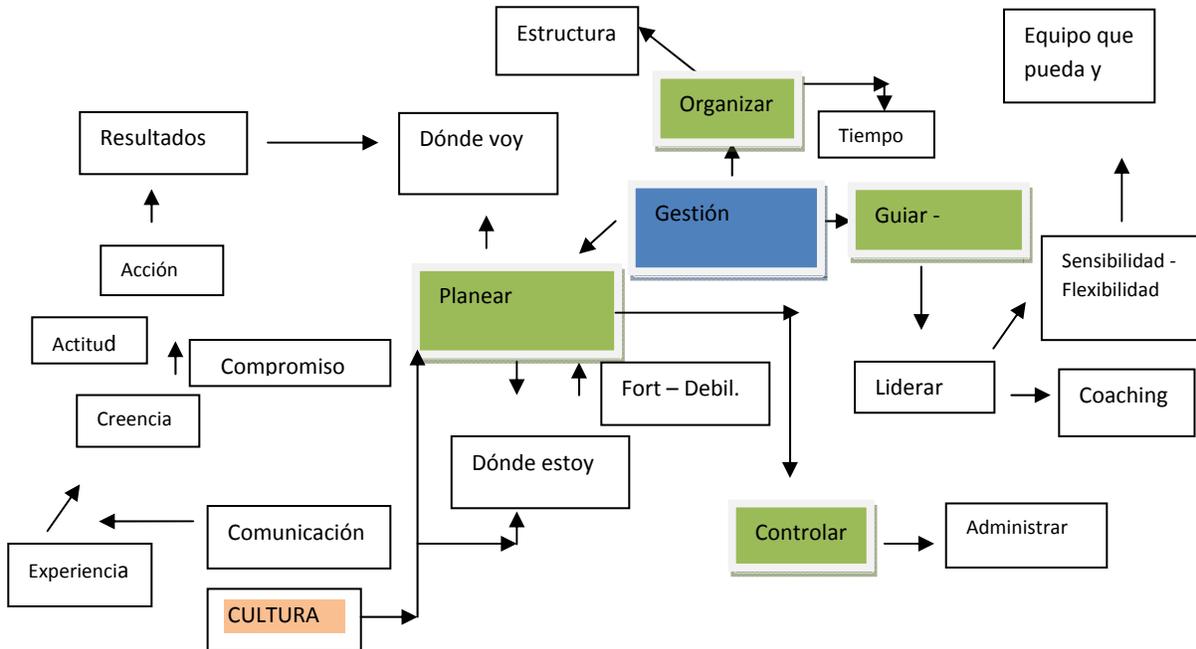
5. Administrar y liderar

Administrar	Liderar
Formalista, se apega a procesos	Dentro de un ambiente de control, ayuda a que la organización de lo mejor de sí mismo.
Hacer las cosas bien	Hace lo correcto
Asumir las responsabilidades	Se involucra y permite la participación de otros
Busca culpables	Ayuda a resolver problemas
Busca el cumplimiento de objetivos, coordina, orienta	
Las dos funciones son necesarias para lograr los resultados deseados	
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Urgencia	Importancia
Velocidad	Dirección
Resultados	Temas de primera línea
Eficiencia	Efectividad
Método	Propósitos
Prácticas	Principios
En el sistema	Sobre el sistema
Subir rápido la escalera	

Opiniones de los participantes:

- Se administra lo que se tiene, en cambio hay que liderar aún cuando no se tienen los recursos.
- El administrador es idealista, sigue las reglas, en cambio el líder apoya a que se den las cosas.
- El administrador se concentra en hacer las cosas bien y el líder en hacer las cosas correctas.
- El administrar es asumir responsabilidades a cumplir y el líder es el que se involucra, permite la participación de otros.
- Hay que liderar administrando. Un verdadero líder sabe escuchar para saber qué es lo que se necesita.

6. Visión general de los fundamentos de la gestión



7. Para una gestión efectiva se necesita un Jefe - coach

Jefe: Habla mucho, arregla, busca el control, quiere razones, asigna culpa, conserva distancia, divide tareas, señala valores, dicta órdenes, juzga el desempeño del empleado.

Coach: escucha mejor, previene, busca compromiso, busca resultados, asume responsabilidades, incentiva contacto, integra al equipo, vive y transmite con ejemplos valores, pregunta y evalúa y desarrolla el potencial de su gente, no dice que hacer sino lanza preguntas, busca la autonomía.

Opiniones de los participantes:

- Lo mejor es saber combinar ser líder y jefe.
- Ambos roles son importantes para lograr resultados.
- Lo importante es saber cuándo ser jefe y cuándo ser líder

8. Dinámica para identificar la tendencia a ser líder vrs. administrador, coach vrs jefe.

Debilidades o fortalezas

Resultados del ejercicio realizado por los grupos :

- En gran medida realizan los trabajos que son urgentes.
- Se desempeñan más los roles de líderes y coach.
- No les gusta mucho el papel de administradores - jefes. Aunque en muchas ocasiones deben comportarse como tales.
- Necesitamos “ser” administradores, pero debemos tener criterios para valorar dónde actuar como líderes, y balancear ambos roles.
- Es importante tener claro cuando ser coach y jefes: roles de dirección.

9. FACULTAR: Es darle apertura para tomar decisiones por si mismo (Es crear las condiciones que fomenten la liberación del talento, la energía y las capacidades de las persona). Se faculta a personas que quieren y pueden.

Opiniones de los participantes

- Cuando las personas no saben sus funciones no se logran los objetivos.
- Cuando el equipo no coincide con las funciones es necesario llegar a un acuerdo con ellos para su mejor funcionamiento.
- Cargos por favoritismo político ¿Cómo se puede sacar el mayor desarrollo de esas... que tenga el potencial?
- El líder debe entender cuando realizar cambios, de acuerdo a las aptitudes de las personas. Y antes de realizar cambios en los puestos de trabajo, debe sensibilizar a la persona para que quiera hacer el trabajo aún cuando no lo pueda hacer, ésta debe tener ganas de hacerlo.

10. La planeación es clave para que las acciones sean oportunas.

- | | |
|----------------------------------|---|
| ¿En base a que se organiza? | Según lo planificado |
| ¿En base a que se controla? | Según lo planificado |
| ¿En base a que se dirige? | Según lo planificado |
| ¿Para qué se planea? | Para lograr objetivos, resultados, metas, las cuales se obtienen de las acciones. |
| ¿De que dependen los resultados? | De las acciones que se realizaron para lograrlos |

¿De que dependen las acciones? De la actitud de los que hacen la acción, la cual depende de la creencia de cada persona, ¿Qué es la que lo mueve a actuar o a no actuar?, la cual viene de las experiencias previas. Es por eso que todo inicia desde la mentalidad de las personas.

Toda planificación debería de tener un plan de contingencia por si algo ocurre, tener una opción para lograr los resultados esperados.

Que hace que las acciones se den o no: **LA ACTITUD** – esto depende de la **CREENCIA** de las personas: creemos en lo que hacemos – paradigmas.

Los planes son para seguirlos, más no necesariamente para cumplirlos. Los planes son una brújula que nos guía el camino a seguir.

11. El liderazgo situacional.

Hay que lograr dos cosas fundamentales en un equipo: un equipo que este capacitado es decir que puede hacer su trabajo y que al mismo tiempo quiera hacer su trabajo.

Administración de test de liderazgo situacional y niveles de desarrollo o madurez del equipo.

Cuestionamientos para la discusión:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que les gusta más?

¿Cuál es su estilo de liderazgo predominante?

¿Cuándo usar cada estilo?

¿Quién determina el tipo de liderazgo a usar? la persona o el equipo interactuante

¿Medir el nivel del desarrollo de madurez, le compete al equipo?

Para generar una cultura de cambio se necesita:

PC = IRF >> CEC

En donde:

PC: Posibilidad de Cambio

I: Grado de insatisfacción que tenga con la situación actual

R: Relevancia del cambio. (Que tan importante para mí es ese cambio)

F: Factibilidad de los primeros casos (Que sea viable, factible)

CEC: Costo Emocional del Cambio (Que sea demasiado grande)

Las 5 “C” pasos que hay que seguir para entrar en el proceso de cambio.

Se sugiere las 5 C:

C O N F I A N Z A	Comuníquelo	El equipo debe tener claro que se espera de ellos. Comuníquelo a la persona las debilidades o fortalezas.
	Capacite	En algunas ocasiones el personal necesita ser capacitado para desempeñarse en el cargo asignado.
	Coaching	Hay que darle coaching
	Cambiarlo	A una posición a donde se aprovechen las competencias del personal, siempre y cuando la gente sea valiosa para la organización.
	Córralo	Por último si al realizar el proceso no se obtienen resultados, y el problema continúa, evidentemente el problema inició al momento de contratar una persona no idónea para el trabajo.

Todo el proceso debe quedar por escrito.

Facilitador:

- Identificar los puntos de encuentro: comunicación --- compromiso con los objetivos con el niño y la niña.
- Es necesario intentar influir en las personas en los casos que valgan la pena.
- Lo primero que tengo que ver, cuál es el grado de madurez del equipo, saber qué conducta debo aplicar

Opiniones de los participantes:

- Cuando la gente está sometida a un estilo de trabajo no está abierta al CAMBIO ¿Qué hacer? Esto necesita ir poco a poco para generar una NUEVA CULTURA.
- Cuando hay la necesidad de hacer movimientos dentro de la institución, se pueden tomar en cuenta las siguientes estrategias:
 - * Es necesario prepararlos para este proceso, hacerles ver los beneficios del cambio: sacar las ventajas, conocer, aprender cosas nuevas.
 - * Para manejar la resistencia ya sea por los privilegios que se tienen en el puesto u otras situaciones, hay que sensibilizar a la persona y hacerle ver su contribución en la organización.
- En la medida que me muevo en diferentes puestos tengo más opciones.
- Es necesario pensar en el desarrollo humano.
- Es importante considerar la parte humana de los equipos: conocer las habilidades de las distintas personas.
- Cuando hay apoyo, el equipo se motiva a hacer bien su trabajo.
- Existen personas que no están desempeñando el rol que les corresponde: colocar pares que colaboren con el desarrollo.
- Pensar en jornadas para desestresarse.
- Es importante considerar la sexta C de COMPROMISO.
- El incumplimiento del trabajo se debe a la IDEOLOGIA: ¿Qué hacemos?

DÍA DOS: MARTES 20 DE ABRIL DE 2010

Dinámica del reto: figuras

Opiniones de los participantes

¿Qué pasó?

- No se tuvo claro cómo iniciar
- Afecta la presión psicológica
- La presión el tiempo bloquea cómo hacer la cosas

¿Cómo lo hicimos?

- Hacer la figura desde la propia visión
- Todos hacían propuestas, pero no hubo claridad de cómo hacerlo
- Luchamos pero no lo logramos

¿Qué aprendimos?

- Cuando no se conoce un proceso bien se pide apoyo
- A veces tenemos los elementos pero la falta de manejo del tiempo, planificación y la presión del tiempo nos impide hacer bien las cosas, nos impide ver las cosas con claridad.
- Trabajar bajo presión determina los resultados.

¿Cómo lo aplicamos?

- Comunicar con claridad los objetivos,
- Buscar apoyo de todo es para lograr la meta
- Aprovechar los que ya conocen los procesos
- Conocer las capacidades e idoneidad de los que tienen las competencias
- Aprender a usar efectivamente el tiempo.
- Apoyarse en la experiencia de otros o del que sabe hacer las cosas.
- Querer y poder no es suficiente, también se necesitan herramientas.
- Saber ubicar a las personas (piezas) claves, cada pieza en su lugar nos ayuda a lograr los objetivos específico.
- Uso del tiempo.
- Es importante identificar la mejor cualidad de las personas para saber motivarlas desde ahí.

Aprendizaje

- La presión del tiempo nos hace a veces no dar los resultados que deseamos o que proyectamos lograr.
- A veces no nos apropiamos del aprendizaje.
- Nos enfocamos sólo en el error.
- Existen varios caminos, no cerrarse a una opción.
- Acudir a los que saben hacer las cosas, eso requiere humildad.
- Aprovechar los defectos, convirtiéndolos en oportunidades.
- Lo que yo puedo y me gusta hacer, implica dar la “milla” más, exigirme.

HABILIDADES DE ORGANIZACION

- Encontrar caminos
- Alinear (Ponernos de acuerdo para avanzar al mismo objetivo)
- Facultar
- Modelar

“Las organizaciones están perfectamente alineadas para obtener los resultados que están logrando”, es decir que si no están logrando lo esperado es que no están alineados correctamente.

Opiniones de los Participantes:

¿Qué se requirió alinear? Ponerse de acuerdo.

- Esto hace que se los objetivos de la organización estén en sintonía
- Esto implica ponernos de acuerdo y trasladarlas en las demás instancias.
- Somos parte de un sistema: cómo lo que hago impacta en las demás partes de la organización.
- Si no están logrando los resultados, es porque están alineados para hacerlos.

Los seis elementos correctos para estar alineados.

Por grupos se lee un contenido sobre los seis elementos correctos y preparan un ejemplo de cómo se aplicaría ése dentro de las direcciones departamentales, el cual deberán exponer posteriormente.

1. Procesos correctos:

Hay que preguntarse: ¿El proceso que estamos realizando es el correcto?

Someter al personal a un proceso de inducción

Rotar al personal dentro de la unidad, para que no haya empoderamiento del puesto

Que las jefaturas realicen reuniones para saber cómo está trabajando cada unidad

Se está ayudando a las escuelas, en el sentido que las planillas se entregan en escuelas más cercanas, para que el director no tenga que hacer horas extras.

Lo mismo se ha hecho con la entrega de los alimentos, de una manera más eficiente

Las constancias de empleo de los maestros se han organizado de mejor manera, pues antes se entregaban al día siguiente en estos momentos se elaboran al instante.

Hay que tener personas claves que monitoreen la información cuando no esté la persona encargada, de tal manera que se pueda actuar.

Se debe tener en cuenta las condiciones del entorno en que se encuentra el empleado, para que se dé todo más fluido y no se entorpezca el proceso.

Hay procesos que se han instalado empíricamente o por costumbre. Es importante que las personas estén ubicadas según procesos para que sea más fluido el tráfico de los mismos.

2. Estructura correcta:

Cada unidad debe cumplir las actividades para las cuales está proyectada.

Las áreas deben estar bien estructuradas para que se realicen las actividades.

Las que no respondan a los resultados esperados:

Ej.: Un asesor pedagógico realizando liquidaciones.

Un pagador conduciendo un taller del área pedagógica o del área técnica, tendría limitantes para hacer el trabajo.

3. Personas correctas:

Se debe incluir y seleccionar a la persona idónea para el puesto que tengamos dentro de las direcciones.

Es necesario revisar su perfil y ver que habilidades tiene esa persona, así como su experiencia.

Es necesario brindar capacitaciones acorde a las actividades y formaciones de desarrollo personal para cambiar las actitudes de las personas.

Dar la oportunidad de permitir que la gente participe y se desarrolle en diferentes actividades.

No hay que marginar a las personas, para que se pueda desarrollar en diferentes ámbitos.

4. Información correcta

Hay que tener canales de comunicación claves, para que la información llegue oportuna y a quien corresponde.

También tenemos que verificar la información. Y el objetivo de la misma.

Identificar los involucrados en cada nivel.

Dar seguimiento para ver si la información llegó y se comprendió la misma.

La función de la información es para tomar decisiones.

5. Decisiones correctas

Si se tienen las personas correctas y debidamente informadas, las decisiones deben tomarse en forma colectiva.

6. Recompensas correctas

Hay que saber reconocer la buena labor, evaluar el valor y potencial de nuestra gente.

Las recompensas no solamente tienen que ser de tipo monetario, sino también reconocer ante el personal sus buenas acciones.

Es importante que las cosas que se hacen bien sean reconocidas aunque sea con palabras e incluirlos en la toma de decisiones para estimular su trabajo.

Las recompensas deben ser equitativas, para todos los que han tenido buen desempeño.

IV. EVALUACIÓN DE LA JORNADA

- La jornada nos ha hecho tomar conciencia de que hemos estado trabajando por intuición o lógica y en estos días se ha orientado a descubrir qué clase de líderes o jefes somos y donde estamos y hacia donde se debe enfocar la brújula.
- Ha ayudado a identificar las debilidades con el compromiso de trabajar para fortalecerlas.
- La jornada nos ha ayudado a superar la intuición y nos lleva a una actividad mejor organizada y planificada
- Se tiene claridad de lo que es ser administrador, líder, jefe y coach. Lo más importante es verificar que tenemos características de todos esos tipos estilos de trabajo y esto nos lleva al compromiso de utilizarlos de acuerdo a las diferentes situaciones con las que lidiamos.
- La jornada ha sido pertinente a la realidad que vivimos y al cargo que desempeñamos
- La jornada fue de mucha claridad para identificar los roles que como directores tenemos, e identificar las limitantes en la gestión para mejorar.
- El plan del tiempo ha sido un instrumento de gran ayuda.
- Nos ha gustado la jornada, porque a algunos nos ha tocado improvisar pues no teníamos los conocimientos, pero ahora nos vamos con herramientas que nos van a ayudar en nuestro trabajo.
- Estos días nos han ayudado a reconocer y reconfirmar que necesitamos cambiar algunos hábitos como por ejemplo, la planificación, el uso del tiempo, la organización.
- El cambio de hábitos es fundamental para que el trabajo que realizamos sea efectivo.
- La formación recibida nos ha ayudado a analizarnos para entender en que estamos fallando o lo que estamos haciendo bien. Este proceso exige que utilicemos las herramientas que nos han sido proporcionadas.
- Ha ayudado a identificar algunas bondades que estamos practicando y ayuda a identificar ciertas áreas débiles.
- Nos ayudado a ser conscientes que muchas ocasiones aún cuando planificamos no respetamos esa la planificación.

- He aprendido a que no dejen tiempo para imprevistos, lo cual debo cambiar.
- Se reafirma que tenemos que aprender a delegar.
- Reconocer la organización y ver de qué manera esos 6 elementos correctos nos permitan fortalecer más lo que es la gestión.
- Nos vamos con una buena autoestima.
- Estas jornadas representan un reto para implementar cambios en las áreas que detectamos con menor puntaje (en los Test)
- Nos llevamos el compromiso de aplicar en el trabajo los conocimientos adquiridos, también aprender a manejar el tiempo.
- Nos llevamos el compromiso de leer y aplicar las herramientas dadas en la capacitación, compartir la información y ponerlo en práctica.
- Es importante la retroalimentación de cómo me ha funcionado la capacitación.
- Los instrumentos nos han ayudado a revisarnos a nosotros mismos y en función del trabajo que realizamos.
- Los instrumentos nos ubican cómo somos y que podemos fortalecer.
- Los instrumentos recibidos son una gran contribución para autoanalizarnos y evaluarnos.
- El primer test ha sido revelador y sorprendernos al conocer quiénes somos y que es distinto a la percepción que tenemos de nosotros mismos.
- Los instrumentos fueron muy occidentales
- Se agradece el esfuerzo.

V. ASISTENCIA

Nombre	Departamento
1. Héctor Donald Aquino Pimentel	Ahuachapán
2. Ana Miriam Hernández de Muñoz	Cabañas
3. Jose Matías Varela Paredes	Chalatenango
4. Josefa Nohemí Rodríguez Herrera	Cuscatlán
5. Saúl Sánchez Herrera	La Libertad
6. Patricia Guadalupe Alvarado Osorio	La Paz
7. Carlos Armando Reyes Gómez	La Unión
8. Luis Alonso Méndez Hernández	Morazán
9. Mario Edmundo Miranda Somoza	San Miguel
10. Vilma Liliam Sorto de Benavides	San Salvador
11. Cándido Ernesto Campos	San Vicente
12. Martin Alarcón Zamora	Santa Ana
13. Jose Ricardo Castellón Villegas	Sonsonate
14. Sandra Alas	Directora Nacional de Gestión Departamental
15. Ana Lidia Rivera	Gerente de Fortalecimiento Departamental
16. Francisco Quintanilla	Gerente de Asistencia Técnica

HOMBRES	MUJERES
10	6