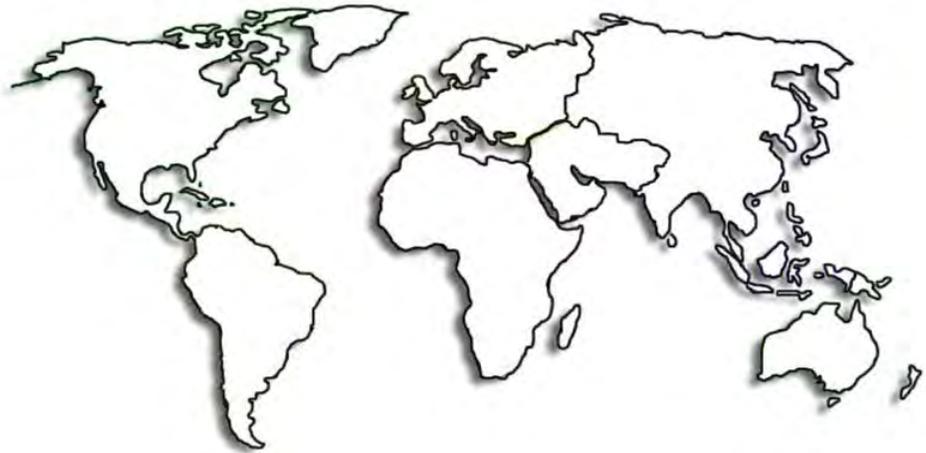




**Programa de Fortalecimiento de la Educación Básica  
EQUIP2, El Salvador**

**Informe  
Jornada de Formación a Directores y Directoras  
Departamentales  
30 y 31 de agosto, 2010**



Preparado por: AED  
Convenio Cooperativo No. 519-A-00-06-00009-00  
LWA Convenio Cooperativo No: GDG-A-00-03-00008-00

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

## CONTENIDO

Introducción .....	3
Día 30 de agosto: Planificación estratégica.....	4
I. Objetivos y agenda .....	4
II. Principales puntos desarrollados .....	5
Día 31 de agosto: Gestión del tiempo, organización y motivación .....	7
I. Objetivos y agenda .....	7
II. Principales puntos desarrollados .....	7
Evaluación de la jornada 30 de agosto.....	13
Evaluaciones de la jornada 31 de agosto .....	14
Asistencia .....	15

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

## 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. El Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, financiado por USAID e implementado con el liderazgo de AED, está desarrollando actividades para el fortalecimiento de las Direcciones Departamentales con el propósito de que estas se vuelvan un pilar estratégico para el apoyo para la mejora de los aprendizajes en los centros educativo.

Las acciones que se están desarrollando se orientan a la búsqueda de la eficiencia de los procesos, la definición clara de los perfiles de los puestos, la formación de equipos de mejora que continúen con el análisis y definición de los procedimientos y la formación de los Directores y Directoras Departamentales.

El Programa ha estado trabajando en el desarrollo y validación de una propuesta de formación que contribuya al ejercicio de la función directiva de los Directores y Directoras Departamentales, en la que se combinen tanto las competencias técnicas como las relacionadas con los procesos de gestión.

El presente informe es un resumen de las evaluaciones sobre el proceso de formación dirigido al Equipo Directivo de las Direcciones Departamentales del Ministerio de Educación, realizado los días 30 y 31 de agosto de 2010.

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

### Día 30 de agosto: Planificación estratégica

**Lugar:** Hotel Terraza

**Participantes:** 22 Directores y Directoras Departamentales y Equipo Técnico de la DNGD

**Consultor:** Ing. José Aníbal Erazo

#### I. OBJETIVOS Y AGENDA

**Objetivo General:** Proporcionar elementos de reflexión y análisis que nos ayuden a elaborar planes estratégicos y a organizar los recursos de manera efectiva a partir de la planificación y de la aplicación de herramientas de alineación, orientadas a motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas.

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>
9:00 a.m.	Refrigerio
	Bienvenida
9:30 a.m.	Teoría básica sobre planificación estratégica
11:30 a.m.	Taller: Análisis de mapa de primer nivel y cuestionario de caracterización como base para la elaboración de la misión.
12:30 m	Almuerzo
1:30 p.m.	Análisis estratégico del entorno
2:30 p.m.	Análisis DAFO – Principios, técnicas utilizadas, caso práctico / Análisis complementarios.
4:00 p.m.	Receso – ubicación en habitaciones
5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis estratégico Interno – Principios, técnicas utilizadas, caso práctico. Análisis de Plan social educativo – Determinar ejes estratégicos que competen a la DNGD.</li><li>Análisis de Plan Estratégico de la DNGD. Análisis de Indicadores de gestión a nivel departamental y del MINED.</li></ul>
7:00 p.m.	Cena
8:00 p.m.	Descanso

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

## II. PRINCIPALES PUNTOS DESARROLLADOS

### 1. Visión de estado del planeamiento

El facilitador inicia la sesión con la siguiente interrogante: ¿Cómo se integra la DNGD y la DNE?

¿Cuál es el instrumento que nos llega a cumplir el plan de gobierno dentro del MINED?

- El nivel central debería de tener una estrategia de planificación que alinee las diferentes direcciones.
- El MINED debe ser consecuente a cumplir el plan de gobierno.
- Al inicio cada gerencia tenía un plan, la sugerencia es que cada las gerencias planee en conjunto para que los Directores Departamentales con la finalidad que juntos puedan ejecutar esos planes.
- Se necesita estratégicamente el sub-director en líneas jerárquica con el DD, para que tome decisiones cuando el DD sale a reuniones.
- Se tendría que cambiar la forma de pensar el nivel central, ejemplo: Centros de Desarrollo Profesional Docente (CDPD) piensa que el Director Departamental debe apoyarlo, y no el CDDPD apoyar al docente.

### 2. Plan: procesos – recursos – organización alineada.

Se percibe que no hay congruencia en el accionar de las diferentes unidades.

¿Será que el MINED está preparado para planificar en forma conjunta?

Sí se tiene como MINED un plan estratégico, pero se presentan algunos problemas para implementar el plan estratégico.

¿Qué es lo mejor que hay que hacer para implementarla?

- Cuando se comienza a interiorizar es el primer paso para implementarla.
- Luego el plan comienza a ser una guía a seguir
- Lograr resultados equilibrados.

### 3. Visión – misión: razón de ser

¿Estamos organizados para que plan se implemente?

- La estructura organizativa está definida si embargo se perciben problemas de relación y poder a nivel de direcciones nacionales.
- Cada dirección llega con diferentes actividades a las Direcciones Departamentales y esto causa problemas graves en la escuela y la ejecución del plan de las Direcciones.
- Las DD ejecutan los planes del nivel central.

### 4. MINED: DNGD – DD – escuelas

- Si las relaciones entre direcciones no se mejoran se afecta el trabajo de la DD
- No se puede avanzar si el MINED central no ordena sus estrategias
- Un primer paso es dar a conocer el plan estratégico del MINED a todas la DD

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- La riqueza de las organizaciones es su recurso humano.
- No se trata de papeles, sino de la voluntad y compromiso serio de hacer bien lo que tenemos que hacer.
- Es necesario trabajar mejorando las relaciones.

### **5. El plan estratégico debe cumplir con las 4 características:**

1. Satisfacer las necesidades de anticiparse.
2. Facilitar el logro de las metas fijadas.
3. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control.
4. Disminuir el nivel de inseguridad.

### **6. Es necesario considerar los siguientes niveles de planificación:**

1. Planificación estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.
2. Planificación Táctica: incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento.
3. Planificación operativa: implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.
4. ¿Qué es lo prioritario para el DD?

### **Conclusiones**

- Los planes de la Dirección Departamental, deben ir en concordancia con el plan estratégico de la DNGD, ésta del MINED y estos en concordancia con el plan de gobierno.
- La estrategia se debe aterrizar en planes operativos.
- Misión: la razón de ser, para esto debo saber que hago. Visión: hacia donde voy.
- Valores definidos para crear un ambiente favorable para trabajar.
- Los procesos fundamentales son aquellos que marcan la razón de ser.
- Procesos clave son los que definen la identidad de la organización, por ejemplo, para la escuela la enseñanza aprendizaje es fundamental.
- Los procesos de soporte no impactan.
- Los procesos estratégicos marcan la línea que se debe seguir.

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

## Día 31 de agosto: Gestión del Tiempo, Organización y Motivación

**Lugar:** Hotel Terraza

**Participantes:** 22 Directores y Directoras Departamentales y Equipo Técnico de la DNGD

**Consultor:** Ing. Mauricio Moncada

### I. OBJETIVO Y AGENDA

**Objetivo General:** Proporcionar elementos de reflexión y análisis que nos ayuden a elaborar planes estratégicos y a organizar los recursos de manera efectiva a partir de la planificación y de la aplicación de herramientas de alineación, orientadas a motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas.

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>
7:30 am	Registro y bienvenida
8:00 am	Organización del Tiempo: Revisar el test de administración del tiempo, planes de acción y avances.
10:00	Receso
10:15 am	Herramientas de organización efectivas que contribuyan a alinear al personal para el logro de objetivos y metas.
12:30	Almuerzo
1:30 pm	Herramientas de motivación para generar un ambiente positivo y de trabajo colaborativo en las Direcciones Departamentales. Compromisos y conclusiones
3:30	Cierre - evaluación
3:45	Refrigerio

### II. PRINCIPALES PUNTOS DESARROLLADOS

#### 1. Video: El circo de la mariposa

Discusión sobre el video

- ✓ ¿Cuál fue el aprendizaje que genera el video?
- ✓ ¿Qué observamos en los estilos de liderazgo?
- ✓ ¿Qué detienen a Will a actuar?
- A nivel de plan se puede llegar a cierto detalle pero siempre cambian.

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Organización y motivación es tema de liderazgo.
- Hay diferentes maneras de aprender.
- Todos somos diferentes, pero estamos esperando que alguien nos ayude a encontrar nuestras posibilidades.
- El líder tiene buen olfato para generar cambios en las personas.
- ¿Cómo podemos hacer para que la gente saque su potencial?
- Dos elementos: lograr que la gente pueda hacer su trabajo y que la gente quiera hacer su trabajo.
- Descubrir habilidades y desarrollar el interés en las personas.
- Es necesario que las personas del equipo se busquen la razón de ser de cada uno.

### Comentarios del facilitador

- ¿Cuál es la labor de Méndez? Es destacar lo positivo?
- El líder debe a veces ser duro, para que otros deba vivir la experiencia del cambio.
- El cambio se da cuando uno acepta que está en crisis.
- En cuanto al líder recalcar que nosotros tenemos el reto que para alinear a otros, quiere buscar estrategias para que los otros lo hagan.

### Opiniones de los participantes

- Cuando vamos a la escuela, lo primero que la gente ve son las limitantes y comienzan los “pero” pero este es el reto de influenciar la escuela, es decir lo que impacto.
- Al principio no creía en mí, pero es lo que proyectamos a los demás: negativismo.
- Méndez tiene una visión de lo qué es el circo
- Cuando Will se embarco en el CM quiere seguir siendo lo mismo, pero la misión del CM es potenciar lo bueno, entusiasmo, inspiración, motivación,
- Méndez hace que los marginados crean en sí mismos, y se desarrollen todas sus habilidades
- Los lleva a las oportunidades y generar algo diferente.
- Tenemos dos capacidades: una de construir y de destruir: pero de algo que pensamos que es inservible, la podemos transformar.
- El estímulo no le llega a la persona de la misma manera, pero hay que busca el momento y el lugar adecuado para influir y generar cambios.

## **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA**

- La ejecución del Plan es la parte más difícil de realizar.
- A veces uno no se centra en las fortalezas.
- Es necesario aprender a entenderse personalmente.
- Mis acciones dan resultados y esas acciones se desprenden de mi plan.
- Las acciones se desprenden de mis creencias: paradigmas, modelo mental, y cómo esas creencias generan cambios.
- podemos caer sólo ver lo bonito, pero lo importante partir de procesos de auto-evaluación para descubrir los aspectos que podemos mejorar.
- Si no creo en la planificación, en base a qué me organizo? En base a qué controló?

### **Lo excelente es enemigo de lo mejor**

Implica:

- Aclarar el plan estratégico: analizar ponerse de acuerdo.
- Comunicar el plan estratégico.
- Alinear plan estratégico.
- Es necesario explicar el PSE cuantas veces sea necesario.
- Voy a poder alinear en la medida que la gente sepa qué espero de ella.

### **Es necesario priorizar**

- MCI: Metas crucialmente importantes.
- Es necesario que no sean muchas -
- ¿Cuál es lo que me pedirán como rendición de cuentas? Lo que se crucialmente importante

Regla del 80 – 20

- De todo lo que tengo que hacer cuáles son las actividades el 20% pero que me van a generar el 80% de los resultados.
- Es necesario tener información para poder decidir.
- ¿Qué es lo crucialmente importante?

## **2. Test sobre el tiempo**

**¿De qué manera la herramienta de gestión del tiempo ha contribuido en su puesto de trabajo?**

- Sí me ha servido.
- Me ha ayudado a sentirse más descansado.
- Ayuda a la delegación.

## **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA**

- Ayuda a no perder la delegación.
- Se hace lo que es realmente priorizado.
- Siempre salen actividades que se debe priorizar.
- Lo que desequilibra son las programaciones de la DNGD.
- Se ha ido mejorando la planificación: se hace mensual y semanal
- La programación con la DNGD se haga con más tiempo para ser tomadas en cuenta e la planificación departamental.
- La alineación es importante hacerlo vertical y horizontalmente.
- Para ayudara a implementar el plan es importante constituir un buen equipo de trabajo, esto ayuda a salir adelante con las tareas.
- Los equipos apoyan la ejecución del plan, pero hemos tenido que aprender a delegar.
- Sin embargo todavía persisten situaciones que impiden ejecutar vuestros planes y uno de ellos es que la DNGD llama improvisadamente.
- Tener espacios de imprevistos le ha ayudado a que la planificación mensual no se distorsione mucho.
- Esto ayudado a optimizar mucho el recurso del tiempo.
- Es importante tener flexibilidad en las programaciones.
- La formación es importante cuando se aplica.
- Cuando apunto a comportamientos es que comienzo a cambiar.
- Las emergencias, aguas rápidas demandan tiempo de la agenda de cada DD.
- Es importante aprender a delegar.
- Creer que el equipo puede realizar.

### **3. Cuatro roles fundamentales del líder:**

- Encontrar caminos – Alinear..
- Facultar – crear un clima organizacional que saca lo mejor de sí misma y se compromete.
- Se faculta a quien tiene la capacidad, que quiere y que se motiva a comprometerse.
- Modelar: dar ejemplo, se confía en la persona.
- Mecanismos para ver nuestra capacidad para delegar es ver cuántas veces nos llaman por teléfono.

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Alinear es aprender a retroalimentar a entablar diálogo constructivo.

### **Gerente al minuto que está enseñando a otros.**

Establecimiento de metas al minuto

- La gente sabe lo que tienen que hacer.
- Metas en términos conductuales
- Metas en no más de 250 palabras
- Revise el desempeño y retroalimente.

Elogios al minuto

- Lo más importante porque la gente se siente que la aprecian
- Refuerzan a la gente para que se desempeñen bien
- Programar para decir elogios
- Hágalo de inmediato
- Describa por qué son buenos
- Comparta sus sentimientos
- Estimúlelos para que lo sigan haciendo bien
- Elogiar cuando se va avanzando

El comportamiento correcto está asociado de acciones correctas

Elogiar cuando la gente actúa correctamente bien.

Retroalimentación - reprimenda contra el desempeño pero no con la persona.

- Dígale abiertamente como se siente
- Estimúlelos y que sepan cuánto los valoras
- Duro en el desempeño y no en la persona
- Déjalo hasta ahí
- Dígalo a tiempo
- Evita que le echen la culpa

### **Opiniones**

- Es importante que el equipo de la DD sepan las metas, se sienta que
- ¿Construir las metas con el equipo?
- No, cuando los objetivos no son negociables
- Sí, cuando se trabaja como llegar a los objetivos no negociables
- Gerente al minutos se enfocado en resultados y en relaciones.

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Equilibrio entre los resultados y clima organizacional.
- En la medida que me enfoque en metas se garantizan resultados
- Saber en dónde se enfocan las metas vitales
- Cuando se es consistente se genera credibilidad.
- Iniciar sus metas con claridad.
- Elogiar el avance.
- Si alguien no se está desempeñando bien de una reprimenda.
- A quien está aprendiendo hacerlo con tacto – no dar reprimendas en esta fase
- Con la reprimenda debe ser específico – reafirmar habilidades pero señalar el aspecto de la conducta.

### 4. Ejercicio sobre cómo dar elogios.

#### ELOGIOS

- Se dirige a los DD zona oriente: desarrollan las reuniones con profesionalismo y horizontalidad.
- Es una persona que admiro mucho, con calidad humana, muy amigable, y profesional.
- Atrás de todo líder hay un equipo que lo apoya, que se entrega, que sin él no se podía hacer nuestra labor. Tratan de solventar los problemas. Es un gran apoyo para los DD
- Los directores son mejor que los de antes.
- Hemos aprendido bastante, y quisiéramos llevarlo a Cabañas. Tiene un don que lo comparte con los demás.
- Aspectos que tenemos en común todo el equipo que es el compromiso con la educación del país que nos ha hecho comprometernos con el PSE.
- La disciplina es algo que los distingue, la crítica constructiva, el buen humor, que son motores para avanzar y crear buenas relaciones.

#### Conclusión:

- El elogio nos hace descargar cosas buenas y mejorar las relaciones.
- Tenemos un recurso que no es renovable, que se gasta o se invierte, por eso tenemos que ver como MINED, como DD y personalmente lo que es crucialmente importante:
  - Trabajo
  - Salud

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Visión de país por el que trabajamos
- DOS TIPOS DE EQUIPO: Los que se lamentan por que le sacan un jugador o los que juegan con los que tienen

### 5. GUNH HO

- Liderazgo situacional.
- Método del castor – es el que más tiempo lleva.
- Recuerda el nuevo rol en la asistencia técnica.
- ESTILOS de liderazgo.
- Hay una estructura organizativa.
- Diferentes estilos.
- Es importante tener el plan y los indicadores.

## EVALUACIONES DE LOS PARTICIPANTES

### I. Evaluación de la jornada 30 de agosto de 2010

**Participantes: 20**

<b>LO QUE MÁS ME GUSTÓ DE LAS TEMÁTICAS (varias alternativas)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Contenidos y metodología	12	60
Trabajo en equipo	4	20
Aplicables a la realidad	4	20
Mapa de primer nivel	2	10
FODA	2	10

<b>CÓMO LO IMPLEMENTO EN MI TRABAJO (varias alternativas)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Elaborando plan estratégico	17	85
Socializándolo con el personal lo aprendido especialmente con jefaturas y equipo de mejora	7	35
Fortaleciendo el seguimiento en el trabajo	5	25
Motivando a los equipos de trabajo	3	15
Fortaleciendo más la organizándonos de la departamental.	1	5

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

CONTENIDO	F	%	METODOLOGÍA	F	%	FACILITACIÓN	F	%
Excelente	14	70	Excelente	12	60	Excelente	15	75
Muy Bueno	3	15	Muy Bueno	4	20	Muy Bueno	3	15
Bueno	1	5	Bueno	1	5	Bueno	1	5
Concretar más los contenidos	1	5	Analizar los tiempos	1	5	Mayor dominio de los temas	1	5
Prácticos	1	5	Alternabilidad en las estrategias utilizadas	1	5			
			Buena participación del colectivo	1	5			

MATERIALES	F	%	ALIMENTACIÓN	F	%	LOCAL	F	%
Excelente	10	50	Muy Buena	10	50	Excelente	10	50
Muy Bueno	3	15	Buena	3	15	Muy Bueno	4	20
Bueno	1	5	Más casera	1	5	Bueno	2	10
Falto material para escribir	1	5	Necesita mejorar	1	5	Adecuado	3	15
Coherentes a las temáticas	2	10	Compartir los menús	2	10	Baños en mal estado	1	5
Información actualizada	3	15	Excelente	3	15			

### II. Evaluación de la jornada 31 de agosto de 2010

#### Participantes: 18

LO QUE MÁS ME GUSTÓ DE LAS TEMÁTICAS (varias alternativas)	F	%
Los contenidos y metodología	9	50
Administración del tiempo	5	28
Gun Ho (Herramienta para generar un ambiente positivo y de trabajo colaborativo)	3	17
Organización del tiempo	1	6
Facilidad de aplicación en el trabajo	1	6
Analizando los factores que intervienen en el trabajo	1	6

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

CÓMO LO IMPLEMENTO EN MI TRABAJO (varias alternativas)	F	%
Practicarlo con el equipo	10	56
Motivar al personal	6	33
Compartir con los compañeros	4	22
Definiendo metas claras	1	6
Elogio en el momento preciso	1	6
Autoevaluándome	1	6

CONTENIDO	F	%	METODOLOGÍA	F	%	FACILITACIÓN	F	%
Excelente	12	67	Excelente	13	72	Excelente	15	83
Muy bueno	4	22	Muy bueno	3	17	Muy bueno	2	11
Bueno	2	11	Bueno	2	11	Bueno	1	6

MATERIALES	F	%	ALIMENTACIÓN	F	%	LOCAL	F	%
Excelente	7	39	Muy bueno	9	50	Excelente	8	44
Muy bueno	7	39	Bueno	4	22	Muy bueno	5	28
Bueno	4	22	Excelente	3	16	Bueno	4	22
			Regular	1	6	Servicios sanitarios en mal estado	1	6
			Necesita mejorar	1	6			

### ASISTENCIA

Nombre	Departamento
1. Héctor Donald Aquino Pimentel	Ahuachapán
2. José Ricardo Castellón Villegas	Sonsonate
3. Martín Alarcón Zamora	Santa Ana
4. Ana Miriam Hernández de Muñoz	Cabañas
5. José Matías Varela Paredes	Chalatenango
6. Josefa Nohemí Rodríguez Herrera	Cuscatlán
7. Saúl Sánchez Herrera	La Libertad
8. Patricia Guadalupe Alvarado Osorio	La Paz
9. Vilma Liliam Sorto de Benavides	San Salvador

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>
10. Cándido Campos	San Vicente
11. Luis Alonso Méndez Hernández	Morazán
12. Carlos Armando Reyes Gómez	La Unión
13. Raquel Flamenco	Usulután
14. Mario Somoza	San Miguel
15. Sandra Alas	Directora Nacional de Gestión Departamental
16. Ana Lidia Rivera	Gerente de Fortalecimiento Departamental
17. Rossana Pérez	Asistente
18. Isis Soriano	Técnica
19. Silvia Hernández	Técnica
20. Martha Teresa López	Técnica
21. Agustín Aguirre	Técnico
<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>10</b>	<b>11</b>