



# Desarrollo Organizacional Fomentando una cultura participativa

Guía de Apoyo para la Mejora Continua  
Dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)

## Desarrollo Organizacional (DO)

Proceso participativo, opción-medio para el desarrollo humano y responder a las diferentes necesidades de las Direcciones Regionales de Educación (DRE)



# Para qué nos reunimos?



# Somos más de lo que hacemos...



- Para compartir un espacio de acercamiento afectivo
- Para reflexionar juntos
- Para desacomodarnos y reacomodarnos
- Para disfrutar lo que hacemos
- Para pensar en lo que hacemos
- Para pensar en lo que pensamos
- Para pensar en lo que sentimos
- Para pensar en lo que decimos
- Para tomar decisiones juntos
- Para iniciar un proceso de Desarrollo Organizacional (DO)

# Qué es Desarrollo Organizacional (DO)?

- El DO es todo cambio planeado
- Es un proceso de paulatinas modificaciones especialmente en el aspecto socio cultural, que varía poco a poco la estructura institucional
- El DO es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos de gestión)

- Es un proceso secuencial delimitado por fases
- Tiene un carácter práctico
- El DO es un campo de las ciencias de la conducta.
- Propicia nuevas formas de organización y desarrolla procedimientos efectivos de planificación, toma de decisiones, comunicación, abordaje de tareas, liderazgo, entre otros numerosos e importantes aspectos que forman parte del desarrollo humano y representan importantes retos personales

- Implica una intervención a largo plazo
- Renueva la eficacia y la eficiencia
- Requiere la participación y el compromiso de todos los actores
- Se establece un paralelismo entre el desarrollo personal, organizacional y el logro de las tareas

# Objetivos Generales

## Del proceso aplicado en las DRE



1. Promover un proceso de DO en las DRE, que permita consolidar una cultura de trabajo planificado, de desarrollo humano y que coadyuve en la capacidad de gestión
2. Fomentar en las DRE la relativa autonomía e independencia dentro del marco legal, la visión, misión y líneas estratégicas definidas en el MEP
3. Consolidar en las DRE un proceso participativo, la toma de decisiones consultada, el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la coordinación interna y externa, en el proceso de abordaje integral de las limitaciones que se presentan
4. Reforzar en las DRE prácticas positivas de arraigo cultural: tradiciones, costumbres, celebraciones, que contribuyan en el desarrollo personal e identidad regional

## Algunas características de la metodología empleada

- Sugiere una continuidad a las iniciativas realizadas en las DRE
- Es concebido como un proceso permanente
- Se promueve el análisis, reflexión y desarrollo individual y grupal
- Se promueve la participación y toma de decisiones conjunta
- Se promueve un liderazgo compartido
- Se promueven prácticas congruentes entre: lo que pienso-lo que siento-lo que digo y lo que hago.
- La metodología responde a la necesidad de las DRE y al proceso de desconcentración en el MEP

## Algunas características de la metodología empleada

- Se contextualizan los problemas y la conexión de los mismos para su adecuada solución
- Se garantiza oportunidad de espacios consultados en la resolución de conflictos
- Se promueven espacios reflexivos de autocrítica, crítica constructiva y autoevaluación
- Las DRE se unen en la construcción de objetivos y su correspondencia con la visión y misión institucional
- Se promueve la coordinación intra e interinstitucional
- Se promueven acciones que favorece el desarrollo humano

## Marco Legal



- Se procede según decreto ejecutivo 38170-MEP publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 13 de febrero del 2014, en el cual se asignan a la DGDR, funciones, competencias y atribuciones de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos establecidos por las autoridades superiores del MEP. El anterior decreto se refiere a los temas de clima y cultura organizacional
- Es importante reseñar que la Contraloría General de la República (CGR), mediante la aplicación de la valoración del Índice de Gestión Institucional (IGI) a las instituciones públicas, evalúa si la entidad aplica algún instrumento para medir el clima organizacional (el cual es parte de la dimensión de “Desarrollo Humano” que integra el Desarrollo Organizacional). Asimismo este ente contralor evalúa si se definen y ejecutan planes de mejora con base en los resultados obtenidos de las mediciones del clima organizacional

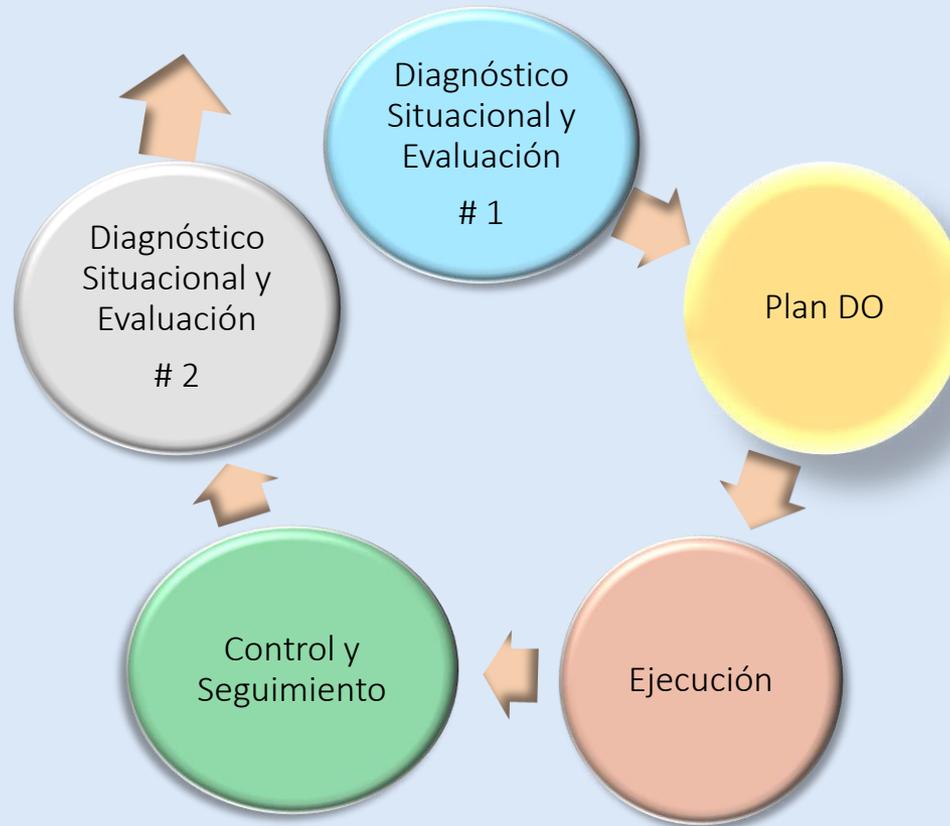
# Dimensiones del diagnóstico situacional en la DRE



Dimensión del diagnóstico	Contiene temas relacionados	Responsables en la DRE
<b>Técnica</b>	Académico, pedagógico, andragógico y metodológicos.	Departamento de Asesoría Pedagógica, jefatura y asesores regionales de diferentes materias.
<b>Administrativa</b>	Información, planificación, procesos, competencias, cargas de trabajo, funciones, gestión, servicios, financieros, controles, rendición de cuentas, entre otros.	Departamento Administrativo y Financiero y CAR.
<b>Desarrollo Humano</b>	Clima y cultura, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo y de equipo, otros.	ETIR, Asesores de materias de Educación Física, Música, Religión, Artes, Orientación, otros.

El CAR es la principal instancia responsable del proceso

# ¿Cómo se hará el diagnóstico situacional en las DRE?



# Diagnóstico situacional

## FODA



## Primer momento

### Identificación de las fortalezas y oportunidades

Estamos considerando desde el inicio del proceso diagnóstico, los aspectos positivos con los que disponemos, tanto a lo interno como a lo externo de la DRE.

## Segundo momento

### Identificación de las debilidades y amenazas

Este momento es muy importante y requiere detenimiento para hacer análisis y reflexión de manera individual y grupal. Desde el inicio se debe designar a una o más personas para que tomen nota de cada problema o debilidad identificada por los integrantes de la DRE

# Tercer momento

## Clasificación de las debilidades y amenazas (ejemplo)

### Aspectos Administrativos

- Claridad estratégica
- Horizontalidad en el estilo de liderazgo
- Gestión administrativa
- Servicios varios que se brindan (orientación al servicio)
- Orientación a resultados
- Inducción
- Matrícula, promoción, exclusión
- POA- planeación-presupuesto-Rendición de cuentas
- Infraestructura
- Cargas de trabajo
- Funciones, competencia profesional, realimentación del desempeño
- Información, registros, control
- Procedimientos administrativos y legales
- Eficiencia y eficacia
- Juntas Administrativas y Juntas de Educación

### Aspectos de Relaciones Humanas

- Comunicación, empatía
- Desarrollo personal
- Aceptación
- Crítica constructiva
- Relaciones interpersonales: Respeto, cordialidad, discreción, lealtad, congruencia (lo que pienso, siento, hago y digo)
- Participación, sentido de pertenencia, motivación, compromiso
- Trabajo colaborativo, trabajo en equipo

### Aspectos Técnicos Proceso Enseñanza -Aprendizaje

- Calidad de la educación, profesionalismo
- Programación curricular y diferentes modalidades MEP
- Metodología, pedagogía, andragogía, didáctica
- Acompañamiento técnico a docentes
- Necesidades educativas especiales
- Seguimiento, revisión, evaluación
- Realimentación profesional, actualización
- Visitas colegiadas\*

C  
O  
O  
R  
D  
I  
N  
A  
C  
I  
O  
N  
  
I  
n  
t  
e  
r  
n  
a  
  
y  
  
E  
x  
t  
e  
r  
n  
a

## Cuarto momento

### Relaciones de determinación

Después de clasificadas las limitaciones o problemas, es necesario que se trabaje en la identificación de los problemas que son determinantes, es decir aquellos problemas que si logramos solucionarlos, se resolverán otros de manera simultánea, a corto, mediano y largo plazo. Este espacio de análisis requiere de la atención cuidadosa.

## Quinto momento

### La elaboración del plan

Cada uno de los problemas determinantes identificados, pasan a ser objetivos específicos a lograr en la DRE, con sus respectivos indicadores de logro, metas y actividades que lo concretan, a saber:



#### Plan anual de Desarrollo Organizacional 2020

DRE:

Dimensión	Objetivos	Indicadores de logro	Metas	Actividades	Recursos Disponibles	Personas Responsables
Técnica						
Administrativa						
Desarrollo Humano						

Los objetivos generales, específicos y todas las actividades que se definan en la DRE como resultado del diagnóstico situacional, estarán enmarcados dentro de las ideas rectoras.



## Sexto momento

### Ejecución, seguimiento, control del Plan DO

La DRE confirmará los avances de acuerdo al cronograma de actividades que elabora, el cual detalla las fechas y personas responsables de cada actividad. Es necesario contrastar lo programado por la DRE, con relación a las actividades logradas y las que están en proceso.

La fase de ejecución, control y seguimiento las realizarán las diferentes instancias de la DRE, se enfatiza:

1. Aspectos académicos, metodológicos, pedagógicos y andragógicos, a cargo de la Asesoría Pedagógica.
2. Aspectos administrativos, a cargo del Departamento Administrativo Financiero.
3. Aspectos de desarrollo humano y entorno social, a cargo del ETIR, Orientación y otros profesionales de la Asesoría Pedagógica, de materias como: música, educación física, religión, artes, otras.

## Séptimo momento

### Coordinación intra e interinstitucional (transversal)

*“Trabajar es nuestro deber, coordinar es una habilidad que las personas desarrollamos juntas”*

Establecer coordinación intra e interinstitucional para aprovechar las ventajas comparativas para unir esfuerzos y compartir: Intereses, necesidades, recursos y programas a través de alianzas estratégicas que ayuden en el proceso de concreción del plan de desarrollo organizacional, entre otros beneficios socio-afectivos.



ESTAMOS INICIANDO UN PROCESO  
PARTICIPATIVO