

Desarrollo Organizacional

Fomentando una cultura participativa



Guía de Apoyo para la Mejora Continúa

Dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)

303.32

C992d

Cubero Madrigal, Mauricio.

Desarrollo organizacional, fomentando una cultura participativa. / Mauricio Cubero Madrigal, Flor Fallas Murillo.--1. ed.-- San José, C.R. : Ministerio de Educación Pública. Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Dirección de Gestión de Desarrollo Regional. Departamento de Desarrollo Organizacional, 2019. 45 p.; 21.59x27.94 cm.

ISBN: 978-9977-60-382-7

1. GRUPOS DE TRABAJO. 2. CLIMA ORGANIZATIVO - COSTA RICA. 3. CAMBIO ORGANIZACIONAL - COSTA RICA. I. TÍTULO.

CRÉDITOS

Autoridades

Gilbert Morales Zumbado
Director de Gestión y Desarrollo Regional

Departamento de Desarrollo Organizacional

Elaboración:

Flor Fallas Murillo

Mauricio Cubero Madrigal

Índice

Introducción	1
Justificación	4
¿Qué es desarrollo organizacional (DO)?	5
Antecedentes	7
De la Dirección Regional de Educación (DRE):	7
De la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR)	8
Objetivo General de la guía	12
Objetivos Específicos	14
¿Qué es un diagnóstico situacional?	15
La Fortaleza	16
Oportunidades	16
Debilidades	16
Amenazas	16
Dimensiones del diagnóstico situacional en la DRE	17
¿Cómo se hará el diagnóstico situacional en las DRE?	18
Proceso del diagnóstico aplicado en la DRE	20
Primer momento	21
Identificación de las fortalezas y oportunidades	21
Segundo momento:	22
Identificación de las debilidades y amenazas	22
Tercer momento	23
La clasificación de las debilidades y amenazas	23
Cuarto momento	24
Relaciones de determinación	24
Quinto momento	25
La elaboración del plan	25
Sexto momento	26

Ejecución, seguimiento, control del Plan DO	26
Séptimo momento	27
Coordinación intra e interinstitucional (transversal)	27
El acompañamiento del Departamento de Desarrollo Organizacional	28
Referencias Bibliográficas	30
Anexos	33
Anexo 1 Algunos conceptos definidos	33
Anexo 2 Ejemplo de cronograma.....	44

Introducción

El presente documento contiene una propuesta de metodología participativa para la elaboración de un diagnóstico situacional, dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Esta Guía representa una oportunidad para generar espacios de participación activa de análisis-reflexión-acción, donde todos y cada uno tengan la oportunidad de amalgamar la realidad de la DRE y redirigir el rumbo que debe tomar en el marco de la misión, visión y líneas estratégicas del Ministerio de Educación Pública.

Dedicar un espacio para diagnosticar, es el precedente para los procesos de planificación en la DRE, representa un amarre con el proceso que se les demanda a las direcciones regionales, en correspondencia con una visión integradora donde se fusionen las variadas percepciones que se tienen para luego así discernir y elegir entre todos lo conveniente para la DRE.

Implica identificar de manera organizada los variados recursos con los que dispone la regional, a la vez que incorpora iniciativas que favorecen el liderazgo compartido, el aprovechar las competencias profesionales y variadas cualidades y potencialidades que dispone la DRE.

Humanizar la gestión es una condición indispensable que garantiza un proceso de desarrollo organizacional. En grandes rasgos el proceso metodológico incluye:

- Diagnóstico situacional o evaluación
- Planeación
- Ejecución, seguimiento y control.

La elaboración del diagnóstico situacional se realiza a través de la técnica FODA, pasa por varios momentos:

Primer momento: Identificación de las fortalezas y oportunidades. Se parte de los aspectos positivos, tanto a lo interno como a lo externo de la DRE.

Segundo momento: Identificación de las debilidades y amenazas. La identificación de las debilidades o problemas internos, representa un gran reto y oportunidad para mejorar. Asimismo tener identificados los aspectos externos que representan una amenaza para la

DRE. Este es un arduo y necesario momento que no podemos obviar, si queremos hacer planes en correspondencia con las necesidades y realidad de la DRE.

Tercer momento: Clasificación de las debilidades y amenazas. La clasificación de los problemas o debilidades internas que tiene la DRE, se harán siguiendo una lógica de funcionalidad ya definida por la actual estructura del MEP. Así las debilidades se clasificarán en tres dimensiones: una **Dimensión Técnica**, que integra aspectos académicos, pedagógicos, andrológicos y metodológicos. Una **Dimensión Administrativa**, que integra aspectos de información, planificación, procesos, competencias, cargas de trabajo, funciones, gestión, servicios, financieros, controles, rendición de cuentas, entre otros. Por último una **Dimensión de Desarrollo Humano**, que integra aspectos sobre clima y cultura, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo y trabajo en equipo, entre otros.

Cuarto momento: Espacio que debe ser abordado de manera adecuada, canalizar la energía de las personas que integran la DRE en relacionar y diferenciar los problemas determinantes. Aquellas debilidades internas identificadas en las DRE que de solucionarse, se resolverán otros problemas o debilidades. De ahí la importancia de canalizar adecuadamente la energía de las personas en focalizarnos en lo determinante, y así también establecer prioridad en ellos.

Quinto momento: La elaboración del plan de desarrollo organizacional. Es importante hacer énfasis en que toda Dirección Regional de Educación debe contar con el plan de mejora de desarrollo organizacional (acorde con lo solicitado por Contraloría General de la República).

La DRE debe focalizarse no solo en el acierto para elegir aquellos objetivos que respondan realmente a una posible solución de una o más debilidades que se evidencian, sino que también debe plantearse objetivos que refuercen o ayuden a mantener las fortalezas; lo cual representa el parapeto tanto en la búsqueda de oportunidades convenientes, como para tratar de administrar una defensa a las amenazas externas. La elaboración del plan seguirá el formato sugerido por el Departamento de Desarrollo Organizacional. El plan de desarrollo organizacional será la herramienta que permita ordenar y sistematizar información relevante. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar las personas, el quehacer, los recursos financieros, materiales y tecnológicos disponibles con determinados períodos para concretar el accionar.

Sexto momento: Ejecución, seguimiento, control y evaluación del plan de trabajo de desarrollo organizacional por parte de la DRE.

Esta fase será un continuo que demandará a cada Dirección Regional de Educación llevar un hilo conductor del proceso. La rigurosidad en el seguimiento y control del proceso planificado, se hará a través de un cronograma de trabajo. Conviene que en el proceso se traten temas reforzadores ajustados a las necesidades que se tengan.

El proceso sostenido de ejecución, seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo organizacional, sigue siendo un desafío a la cultura organizativa. Es una alternativa participativa, que garantiza un salto cualitativo en la cultura organizacional, el proceso requiere compromiso, desarrollo individual, paralelo al desarrollo grupal, para abordar asertivamente los problemas o limitaciones de la DRE en un plano mayor de coordinación.

Séptimo momento (transversal): Coordinación intra e interinstitucional. Es importante tener presente que los esfuerzos que se realizan están dirigidos en promover en las Direcciones Regionales de Educación una cultura organizativa, mayor autonomía e independencia, fortalecer el liderazgo, el trabajo planificado, ir generando poco a poco en el MEP un ambiente de mayor calidad humana y de trabajo. Promover espacios de participación, representa una oportunidad para escalar eslabones en la cultura organizacional.

El alto nivel de compromiso y decisiones compartidas va generando una organización más sólida y consolidada a lo interno de la Dirección Regional de Educación y crea condiciones básicas para entablar paralelamente una mayor coordinación interinstitucional. De manera organizada estaremos preparados para enlazar intereses, objetivos, posiciones, necesidades, otros, con otras instancias ministeriales e instituciones públicas y privadas de la región. Trascender los problemas inmediatos para pasar a dar respuestas a variadas situaciones que nos aquejan, desde nivel más amplio y con mayor cobertura de respuesta.

Justificación

El Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP denominado “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública”, reviste de gran importancia al accionar de las Direcciones Regionales de Educación como la “instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense” y les conlleva que se rijan por el principio orientador del reconocimiento de la educación como un derecho fundamental de todos los habitantes del país. Estos preceptos dados en los siguientes artículos del citado decreto:

Artículo 2º—Las Direcciones Regionales de Educación, como parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas.

Artículo 11. —Las Direcciones Regionales de Educación (DRE) tendrán, como principio orientador, el reconocimiento de la educación como un derecho fundamental de todos los habitantes del país, a cuya satisfacción concurren el Estado, la familia y la comunidad, para la consecución de los fines establecidos en el artículo 2 de la Ley N° 2160 del 25 de setiembre de 1957, Ley Fundamental de Educación.

En virtud de lo anterior, es necesario continuar la ruta que se ha trazado de seguir fortalecimiento y el mejoramiento de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación.

Las acciones de mejora que se desarrollen deben de fundamentarse en un proceso de gestión por resultados, esto contempla la identificación de oportunidades de mejora, la determinación objetivos y acciones de mejora continua expresada en los enunciados de “Educar para una Nueva Ciudadanía”, la cual se fundamenta en un enfoque de Derechos Humanos y “el centro educativo como eje central de la educación costarricense”.

Los anteriores enunciados deben conllevar a las DRE a su mejora continua de su desarrollo organizacional, que permita el fortalecimiento de su gestión, una mejor distribución y asignación de los recursos, para que los servicios educativos respondan a las prioridades y resultados estratégicos del MEP, la creación de sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia,

eficacia, equidad y calidad, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

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 se 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.

Finalmente, para poder lograr tales cometidos las DRE “requieren profesionales provistos de recursos emocionales, de calidad humana, sensibles, con adecuadas formas para enfrentar los conflictos en nuestro ambiente laboral, se requiere de espacios participativos para la toma de decisiones, se requiere asumir desde la organización el desarrollo individual y grupal que permita elaborar y ejecutar planes, más allá de las tareas, el reto es organizacional, el reto es desarrollo humano. (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1996, art. 12, p.33)”.

¿Qué es desarrollo organizacional (DO)?

Algunos estudios consultados en el campo del Desarrollo Organizacional demuestran la conveniencia de la aplicación de metodologías participativas con diferentes tipos de organizaciones que se plantean cambios integrales y apuntan hacia el desarrollo humano, mejor ambiente laboral, mayor rendimiento y gestión administrativa y servicio que se brinda, el proceso participativo de Desarrollo Organizacional impacta en lo individual, grupal, institucional y social.

Se conoce que toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones, que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos, así el Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar, exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de DO destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación, de abordaje de tareas, de liderazgo, entre otros numerosos e importantes aspectos que forman parte del desarrollo humano y representan importantes retos personales.

Se puede decir que el “desarrollo organizacional” es todo cambio planeado. La planificación del cambio se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que deben evolucionar dinámica y armónicamente. Es un proceso de paulatinas modificaciones especialmente en el aspecto socio cultural, que varía poco a poco la estructura organizativa, nuestro pensamiento y forma en de realizar las cosas.

Existen múltiples definiciones de DO, pero es importante anotar que la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos:

- Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta
- Tienen un carácter aplicado, es decir operacional o práctico
- Busca el cambio de manera planificada
- Es un proceso estratégico paulatino y secuencial de desarrollo humano y organizacional
- El quehacer retoma sentido de legítimo compromiso y está en correspondencia con la misión, visión y valores institucionales.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos de gestión, otros)
- Implica una intervención a largo plazo
- Tiene como objetivo renovar la eficacia y la eficiencia de nuestro quehacer
- Se requiere la participación y el compromiso de todos los actores
- El proceso establece un paralelismo entre el desarrollo personal y organizacional con el logro de tareas que se deben realizar.

Antecedentes

De la Dirección Regional de Educación (DRE):

Las Direcciones Regionales de Educación (DRE), tienen como principio orientador, el reconocimiento de la educación como derecho fundamental de todos los habitantes del país, a cuya satisfacción concurren el Estado, la familia y la comunidad para la consecución de los fines establecidos en la Ley Fundamental de Educación (Artículo 2 Ley No.2160 del 25 de setiembre de 1957).

Las Direcciones Regionales de Educación, como parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas”

La conformación geográfica de las Direcciones Regionales de Educación se establece específicamente para organizar la prestación de servicios de educación y facilitar la atención de las comunidades educativas. Por lo anterior, se han conformado un total de veintisiete DRE, distribuidas en las diferentes provincias del país.

Según el Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación, para el cumplimiento de sus funciones y competencias, contarán con las siguientes dependencias:

- a) Dirección
- b) Departamento de Asesoría Pedagógica.
- c) Departamento de Servicios Administrativos y Financieros.
- d) Oficinas de Supervisión.

El Consejo Asesor Regional (CAR) estará integrado por el Director o la Directora Regional de Educación, quien lo presidirá, el Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, el Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, y un representante de los Supervisores de Centros Educativos elegido en el seno del Consejo de Supervisión de Centros Educativos.

Destacan en el mismo decreto: “...El Consejo Asesor Regional es el órgano responsable de mantener la visión de conjunto y de largo plazo de la Dirección Regional de Educación. Le

corresponde coordinar y articular el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación y promover el trabajo en equipo...”

Asimismo en el artículo 3 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP señala que “... se entiende por comunidad educativa al conjunto de actores que ejercen influencia directa sobre la dinámica, la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la capacidad de gestión de cada centro educativo, así como las relaciones entre éstos: los estudiantes, los padres de familia, el personal docente, administrativo, técnico-docente y administrativo-docente destacado en los centros educativos, así como las Juntas de Educación y las Juntas Administrativa, los territorios indígenas reconocidos, las Asociaciones de Desarrollo Indígena (ADI) y otras organizaciones indígenas formalmente constituidas, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y el derecho consuetudinario”.

De la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR)

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional es el órgano técnico responsable de velar porque las Direcciones Regionales de Educación (DRE) funcionen de conformidad con los lineamientos técnicos, directrices y manuales de procedimientos establecidos por las autoridades superiores, por medio de las dependencias del nivel central que corresponda. Asimismo, le tiene la función de promover acciones para mejorar la capacidad de gestión de las DRE, su desarrollo organizacional y la renovación del proceso de supervisión de centros educativos.

Además, apoya técnicamente al Viceministerio de Planificación Institucional en la coordinación general de los procesos relacionado con la gestión de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, por lo tanto debe coordinar con las Unidades Ejecutoras de Transferencias (UET) para la formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación de Juntas. También colabora con la Dirección de Planificación Institucional en la formulación de los lineamientos para orientar la formulación de Plan Anual de Trabajo para los centros educativos.

El Ministerio de Educación Pública cuenta con tres niveles administrativos, en el nivel macro se ubican las oficinas centrales, en el nivel meso se encuentran las Direcciones Regionales de Educación y en el nivel micro tenemos los centro educativos. De conformidad con dicha estructura, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional forma parte del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, donde ejerce la labor de coordinación entre las instancias de oficinas centrales y las Direcciones Regionales de Educación.

Las competencias de la DGDR fueron dispuestas en el Decreto Ejecutivo de la Organización de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública número 38170-MEP (artículos 68 al 74), complementado con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación número 35513-MEP y el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas número 38249-MEP. Mediante el alcance N° 71 de la Gaceta, del 6 de abril 2018, se publicó el Decreto Ejecutivo 41007-MEP (reforma al Decreto Ejecutivo 38170-MEP), en el cual se creó el Departamento de Gestión de Juntas en la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR).

Para el cumplimiento de las funciones la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, dispone de cuatro Departamentos:

- Departamento de Desarrollo Organizacional
- Departamento de Gestión Administrativa Regional
- Departamento de Supervisión Educativa.
- Departamento de Juntas.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional a través del Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) desde el año 2014 incorporó en su planificación acciones que permiten mejorar el clima y cultura organizacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación, de conformidad con lo dispuesto en el considerando 4 del Decreto Ejecutivo 38170-MEP:

Que el desarrollo organizacional del Ministerio de Educación Pública, así como la posibilidad de adaptar su estructura a los cambios del entorno, constituye la clave mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo.

También en su Artículo 72, dicta las siguientes funciones al Departamento de Desarrollo Organizacional:

a) Promover en las Direcciones Regionales de Educación y las dependencias que la conforman, una cultura organizacional que favorezca el cumplimiento de sus competencias y atribuciones, de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos establecidos por las autoridades superiores del MEP.

b) Desarrollar procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las funciones de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y sus dependencias. Para tales efectos, contará con la asesoría técnica de la Dirección de Planificación Institucional.

d) Coordinar con los Equipos Regionales Itinerantes de las Direcciones Regionales de Educación, el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas y proyectos que permitan el abordaje de aspectos vinculados con el componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación.

e) Apoyar a la Dirección de Planificación Institucional, en el desarrollo de las metodologías e instrumentos requeridos para orientar y mejorar el proceso de planificación estratégica en las Direcciones Regionales de Educación.

f) Promover el desarrollo de innovaciones y acciones de mejora continua en relación con la cultura organizacional, para favorecer la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios que brindan las Direcciones Regionales de Educación.

Específicamente el Departamento de Desarrollo Organizacional, desde finales del 2013 hasta el primer trimestre del 2015 realizó una investigación sobre Clima y Cultura Organizacional (CCO) en las 27 DRE, que permitió valorar su clima y cultura organizacional, en procura de mejorar la calidad del ambiente laboral en las diferentes DRE, lo que conllevó el desarrollo de los planes de mejora continua de clima y la cultura organizacional y que tenía como parte de sus objetivos mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y por ende el servicio que brindan las DRE.

Esta investigación se realizó a través de la aplicación de un cuestionario cuantitativo que permitió a las DRE iniciar un proceso de “reparo” del ambiente laboral en áreas que se consideraban débiles y representaban oportunidades de mejora.

El Departamento de Desarrollo Organizacional, desde el año 2015, ha facilitado a las DRE un documento guía para la elaboración de los planes mejora en clima y cultura organizacional; paralelamente se han concretado las visitas de seguimiento.

A través de las visitas de acompañamiento técnico y seguimiento a los planes mejora CCO, el DDO ha logrado recoger variadas impresiones de las DRE, con relación a los apoyos requeridos como por ejemplo: mayor acompañamiento, facilitación de instrumentos guía y metodologías para abordar los problemas. Algunas DRE han externado que también desean realizar su propia autoevaluación que les permita tener una apropiación directa de su realidad.

Asimismo, el DDO ha brindado capacitaciones en temas organizacionales variados, como: Autoestima, Comunicación, Relaciones Interpersonales en el trabajo, Liderazgo, representan una tímida respuesta por parte del DDO para sufragar las necesidades reflejadas en el ambiente laboral de las DRE y como resultado de la información que arroja la encuesta aplicada en años anteriores. Las capacitaciones o asesoramientos técnicos fueron desarrollados a través de una metodología tipo taller, estos han reforzado positivamente el clima organizacional, haciendo énfasis en la promoción de espacios reflexivos, comunicación asertiva, toma de decisiones participativa, la coordinación intra e interinstitucional, el trabajo planificado, entre otros aspectos organizacionales y de desarrollo humano, que siguen representando una necesidad- reto para las DRE.

En el 2019 el Departamento realizó un nuevo estudio de Clima y Cultura Organizacional en las 27 DRE con el objetivo de identificar las percepciones que tienen los funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación, acerca de componentes de la cultura y el clima organizacional, para trabajar en las oportunidades de mejora.

En el momento actual muchas DRE acuden al Departamento de Desarrollo Organizacional, en busca de apoyo para atender situaciones de aparente urgencia, por lo general “problemas consecuencia”, que demandan mucho tiempo, y que están en menoscabo del tiempo destinado para la concreción de acciones de gran importancia para su desarrollo.

No obstante lo anterior, el DDO hace un esfuerzo por brindar soporte técnico y metodológico a las diferentes DRE, por lo que forma parte de este esfuerzo el presente instrumento metodológico que se les facilita a las DRE de manera que puedan disponer de un documento guía para la elaboración de sus planes mejora de desarrollo organizacional.

Es importante tener presente que los esfuerzos que se han realizado están dirigidos en promover en las Direcciones Regionales de Educación una cultura organizativa, mayor autonomía e independencia, fortalecer el liderazgo, el trabajo planificado, ir generando poco a poco en el MEP un ambiente de mayor calidad humana en el trabajo.

Promover espacios de participación, representa una oportunidad para escalar eslabones en la cultura organizacional.

Objetivo General de la guía

*“Una organización es más que un conjunto de productos y servicios...es una sociedad humana”
(anónimo)*

Facilitar a las Direcciones Regionales de Educación una metodología participativa básica en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional, partiendo de un diagnóstico situacional, que responda a las necesidades manifiestas de las DRE y contribuya en la humanización de la gestión administrativa.

Esto se fundamenta en la teoría organizacional, principalmente del autor Peter Senge, su aporte se toma como referencia de modelos mentales de percepción y se sugiere para tratar temas reforzadores de desarrollo organizacional, a saber:

- Aprendizaje personal y aprendizaje organizacional
- Enfoque sistémico
- Interacción, comunicación y alineación de talento
- Trabajo colaborativo-trabajo en equipo
- Liderazgo compartido
- Identificar y abordar problemas de fondo
- Consecución de objetivos comunes
- Visión compartida

Como menciona este autor:

“...los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar sentir... generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos comunes...trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales... Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas...” (Senge p. 4).

De lo anterior, se rescatan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización constituida por personas que quieren y pueden aprender a trabajar de manera colaborativa y en equipo. Incluye la aptitud de cada persona para entablar poco a poco conversaciones abiertas, donde

se equilibren las propuestas, la indagación, la reflexión, con la posibilidad de que las personas manifiesten sus pensamientos y los expongan a la influencia de otros.

Práctica de realimentación que se quiere promover a lo interno de cada DRE y sostenerla en el tiempo, y que así contribuya en dar saltos cualitativos en la cultura organizacional y que permita paulatinamente un mayor desarrollo organizacional.

Senge señala “...Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina... la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea...” (pp. 3, 4)

En concordancia a lo anterior se encuentra el concepto de la Nueva Gestión Pública (NGP), es un conjunto de conceptos, propuestas, supuestos, tecnologías y herramientas orientado a mejorar el desempeño en el quehacer público-administrativo, bajo la premisa de aumentar su eficiencia y eficacia.

Es algo más que un modo de hacer las cosas, “es fundamentalmente un sistema de capacidades, comunicación, realización, cooperación y ejecución, que tiene por objeto traducir en resultados lo que se concibe como idea o proyecto” (Hood, 1991). Por lo que se debe “ buscar la eficiencia organizacional a través de procesos de mejora permanente de los servicios prestados, el aprovechamiento del potencial de los funcionarios, la orientación a la consecución de objetivos y una estructura organizativa horizontal y basada en procesos (Navas, 2010)”.

La elaboración de un plan de desarrollo organizacional debe incorporar la Gestión de calidad, la cual ha sido definida de múltiples maneras, sin embargo, podríamos señalar que una de las características infaltables es la congruencia. Así, si estamos hablando de generar valor en la función pública, la gestión debe configurar sus estructuras, procesos y búsqueda de resultados de manera coherente, de forma tal que las diferentes secuencias dentro de la organización estén acopladas para servir en el proceso y en los resultados.

Asimismo, la gestión de la calidad conduce a la gestión para resultados, esto conlleva la identificación, priorización y elección de resultados para generar efectos en los usuarios que reciben el servicio de las DRE. Esta deberá ser una de las premisas de gestión que orienta la acción de los actores en el sistema educativo y que permita generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y

complementaria, deban implementarse para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) la define como una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) y se rige por principios como eficacia-calidad, transparencia, integralidad, participación ciudadana, continuidad y fomento del aprendizaje”. Lo anterior significa que el buen desempeño de la gestión no se determina exclusivamente por el cumplimiento de los procesos o las actividades, sino más bien por la capacidad institucional para alcanzar los resultados deseados.

Nuestro propósito está en correspondencia a las acciones que se le demandan al Departamento de Desarrollo Organizacional y a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) para apoyar en la mejora del desarrollo organizacional de las DRE.

Las Direcciones Regionales de Educación que de forma facultativa se acojan al uso de la metodología propuesta se les plantean el siguiente proceso para la elaboración de acciones de mejora continua en su Plan de Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos

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, líneas estratégicas definidas en el MEP.
3. Consolidar en las DRE un proceso participativo, la toma de decisiones consultada, el liderazgo, el trabajo en equipo o colaborativo, la coordinación interna y externa, para el 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.

¿Qué es un diagnóstico situacional?

El diagnóstico situacional participativo genera conocimientos para la acción, posibilita la toma de decisiones adecuada de la realidad y nos permite identificar en un determinado escenario a los autores sociales involucrados en torno a un tema o situación significativa.

“...El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis ó un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia...El diagnóstico situacional FODA posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización...Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos...” (Ramírez Rojas, p. 54-55)

El diagnóstico situacional es un instrumento técnico, sus virtudes y defectos dependen de la percepción y sistema de valores, del interés y conocimiento técnico de quienes lo elaboren, queremos interpretar, el diagnóstico situacional, como toda herramienta técnica que es aplicable para distintas circunstancias.

El diagnóstico situacional como un espejo permanente que nos va indicando, cómo estamos, cómo vamos, qué debemos hacer. Es un termómetro que va midiendo y proporcionando la situación o circunstancia que tenemos en un determinado momento. Este espacio participativo puede garantizar mejores decisiones e incrementar la responsabilidad, el compromiso, además de contribuir para que las personas que trabajan juntas se conozcan más allá del quehacer; se fortalezca la afectividad y mejora la comunicación.

A través del diagnóstico situacional participativo tenemos variada información necesaria para la definición de los objetivos y estrategias. Es un instrumento a utilizar a través de la aplicación de la técnica para el análisis FODA, que su significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La Fortaleza

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que están bajo su control. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, otros.

Oportunidades

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, entre otros ámbitos que dependen de la naturaleza de la organización.

Debilidades

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, entre otros.

Amenazas

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, otros. La responsabilidad con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para el futuro de la organización.

“El propósito diagnóstico situacional” consiste en que cada DRE obtenga información válida y suficiente acerca de la realidad, dará la oportunidad a lo interno de hilvanar y conciliar situaciones varias que se les presenta o forman parte del diario quehacer, un espacio para compartir y recibir realimentación técnica y profesional, para el análisis y la reflexión acerca de lo que acontece en la dirección regional y su entorno.

Dimensiones del diagnóstico situacional en la DRE

Dimensión del diagnóstico	Contiene temas relacionados	Responsables en la DRE
Técnica	Académico, pedagógico, andragógico y metodológicos.	Departamento de Asesoría Pedagógica, jefatura y asesores regionales de diferentes materias.
Administrativa	Información, planificación, procesos, competencias, cargas de trabajo, funciones, gestión, servicios, financieros, controles, rendición de cuentas, entre otros.	Departamento Administrativo y Financiero y CAR.
Desarrollo Humano	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.

Nota: El CAR es la principal instancia responsable del proceso.

Las dimensiones del diagnóstico situacional a través del análisis de las debilidades y fortalezas a lo interno de la DRE, así como las oportunidades y amenazas a lo externo, estarán demarcadas por la actual estructura organizativa y por las competencias profesionales de las personas que laboran en las DRE. Los temas de análisis estarán relacionados con cada una de estas dimensiones.

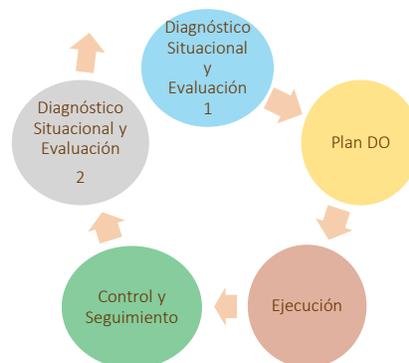
Es importante destacar que la mayor autoridad administrativa en la DRE, está definida al Director y Directora Regional. Siendo los principales responsables, con el Consejo Asesor Regional, de velar para que se lleven a cabo todo el proceso, según lo definido. Dirigir, coordinar, motivar para que cumplir con la elaboración del diagnóstico situacional, la elaboración del plan de desarrollo organizacional, cumplir con la ejecución, garantizar el seguimiento, el control y evaluación, que permita cada vez y de manera sucesiva dar saltos cualitativos en la dirección regional.

El diagnóstico situacional participativo, permitirá a la DRE identificar, relacionar y ordenar un determinado escenario para la toma de decisiones adecuada.

Permitirá a través de una práctica organizativa sostenida, dar un salto cualitativo a través de un proceso ordenado de realimentación y colaboración, considerando tres dimensiones relevantes de la DRE.

El autor Senge brinda un importante aporte con relación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, desarrollando principalmente los conceptos de crecimiento personal, pensamiento sistémico y construcción de visiones compartidas. Básicamente enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes.

¿Cómo se hará el diagnóstico situacional en las DRE?



- Promoviendo condiciones físicas y actitudinales que favorezcan la comunicación
- Creando en las reuniones un ambiente de respeto y confianza que aliente la participación
- Asignando una persona o más, que tomará nota y hará síntesis de las propuestas y acuerdos del grupo
- Regulando previamente el tiempo de duración de las intervenciones por persona
- Facilitando la interacción para que todos los participantes tengan oportunidad de hablar y se escuchen todos los puntos de vista
- Dar seguimiento a las propuestas y decisiones tomadas en las reuniones que realice la DRE
- Desde el inicio los participantes pueden establecer algunas “reglas” que se seguirán durante los espacios que destinen para realizar el diagnóstico situacional.

Se recomienda que de manera participativa la Dirección Regional de Educación, realice un diagnóstico situacional, a través de técnica FODA, que permita en el marco de la misión, visión, líneas estratégicas y directrices definidas en el MEP, definir los objetivos generales, que desean lograr.

A través de reuniones plenarias lideradas por el director y directora de la DRE, participan todos los Asesores Regionales y Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, Jefe del Departamento Administrativo Financiero, el Consejo Asesor Regional (CAR), con el representante de Supervisores y el Equipo Técnico Interdisciplinario Regional (ETIR).

La visión, misión del MEP, deben ser compartidas con todos los integrantes de la Dirección Regional de Educación, conjuntamente con los valores, lineamientos y directrices que se establezcan. Representan el marco general de referencia que guía a la organización. Los objetivos generales y específicos y todas las actividades que se definan en la DRE como resultado del diagnóstico situacional, estarán enmarcados por las ideas rectoras.



Aplicando la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permitirá identificar las fortalezas y debilidades a lo interno y las oportunidades y amenazas a lo externo, a manera de ejemplo:

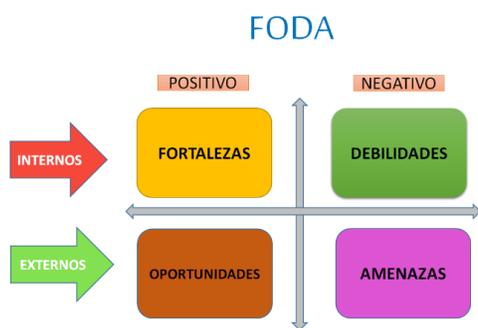
La identificación específica de los logros internos obtenidos por la DRE, representan una fortaleza.

La identificación y validación de la misión y visión, puede representar para la DRE una oportunidad.

La identificación de las debilidades internas en la DRE representa el gran reto.

Los aspectos externos a la DRE (legales, administrativos, socioculturales, económicos, otros, pueden representar una amenaza para la DRE.

El reto es poner en práctica las habilidades humanas y técnicas para lograr el equilibrio dentro del lugar de trabajo, que permita una cultura organizacional donde todos los funcionarios se sientan orgullosos de pertenecer a la institución. El proceso permite ir alineando y estableciendo una mayor congruencia entre lo que se piensa, lo que se siente, lo que se dice y lo que se hace, como proceso natural de desarrollo individual y grupal.



Proceso del diagnóstico aplicado en la DRE

Conocer y compartir las percepciones de los trabajadores, representa un proceso que no podemos obviar, si queremos luego definir planes de trabajo asertivos, orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos los integrantes de la DRE.

Al evaluar la DRE a través del diagnóstico situacional participativo, se está considerando la percepción que tiene la DRE de la situación actual, las relaciones interpersonales, la comunicación, los valores, estilos de liderazgo, las expectativas, otros. Acercamiento que permite a los integrantes de la DRE, apropiarse de un espacio de participación para construir y des construir de manera conjunta.

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.

La identificación de las fortalezas desde el inicio del proceso diagnóstico de la DRE, representa un reconocimiento previo que ayuda a los integrantes de la DRE a tener presente los logros alcanzados a lo interno de la dirección regional. Un válido reconocimiento a metas logradas y esfuerzos realizados. Partir de este reconocimiento ayuda al grupo a no perder de vista en las fases sucesivas, que muy a pesar de las debilidades que sienten y piensan que tiene la Dirección Regional de Educación, han obtenido logros importantes y disponen de oportunidades y recursos externos a la DRE.

Partir desde el inicio con la identificación de las oportunidades con las que dispone la DRE, incluye los aspectos que justamente representan una oportunidad o van a ayudar indudablemente en la consecución de objetivos que se tracen. Las oportunidades son todo lo que está fuera de la DRE, puede que esté dentro y fuera del Ministerio de Educación Pública.

Cada organización es única, cuenta con un sistema de creencias, costumbres y valores que le dan una identidad propia; en este particular contexto el jefe y/o líder cumple un papel importante dentro de la DRE, le corresponde se realice un esfuerzo integrador y se cumpla consecutivamente con el proceso definido.

Se puede aprovechar para hacer un justo reconocimiento personalizado a los logros alcanzados por la DRE, donde fue determinante la participación y apoyo de determinados compañeros. Se debe tener presente que más allá de las tareas encomendadas, está la motivación, el compromiso y la pasión con las que llevamos a cabo el trabajo propuesto.

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.

Tener presente que cada problema está inmerso en una determinada estructura y que posiblemente la solución está determinada por la compleja maraña histórica social. Por tal razón es conveniente establecer la relación que existe entre los problemas para luego en otra fase definir si es posible o no trabajar algún determinado problema, que pudiera escaparse la solución de nuestras manos o del campo de acción de la DRE y dependerá de la intervención de otros actores en otros ámbitos de acción institucional y hasta fuera de ella.

Partimos del hecho de que para identificar y definir asertivamente una debilidad o limitación, requiere de un esfuerzo responsable, que en algunas ocasiones representa el mayor problema en las organizaciones.

Las amenazas son variables externas que pueden atentar contra la DRE, es necesario conocerlas para poder hacer frente y minimizar cualquier cosa que pueda afectar.

En efecto, las amenazas pueden perjudicar a corto, mediano y largo plazo. Pudieran ser situaciones del entorno exterior, como aspectos: económico social, político y geopolíticos, entre muchos otros, difíciles de controlar y que indudablemente pueden afectar desfavorablemente a la institución. En la contextualización de las debilidades o limitaciones y las amenazas se establecen conexiones necesarias, que permiten a la DRE posteriormente poder distinguir qué aspectos pueden o no trabajar y en cual dimensión. La calidad y dedicación que destinemos a este momento (como un insumo), que va a garantizar la capacidad para responder de una manera asertiva en el plan de desarrollo organizacional, el POA y otros planeamientos que se realicen.

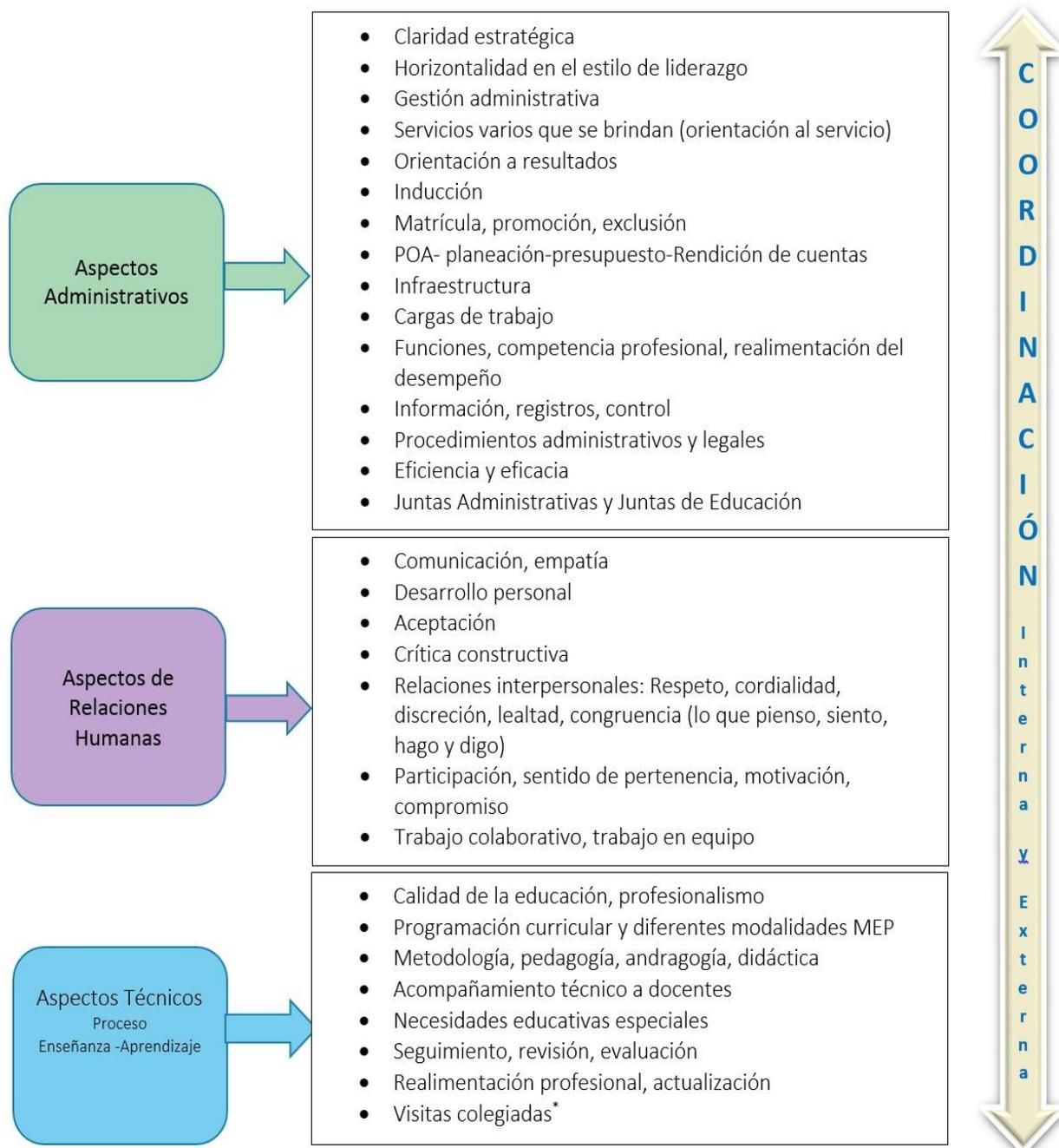
Es importante tener presente que en el proceso participativo la incidencia del factor humano y el entorno social ocasiona que se tarde más tiempo para analizar y tomar acuerdos, pero indudablemente va a garantizar un mayor compromiso e identificación de los participantes con la DRE.

Se recomienda previamente instar al grupo a participar en un marco de respeto y consideración. Es importante que se establezcan tiempos para la concreción y así dar espacio a las demás personas que también desean participar.

Tercer momento

La clasificación de las debilidades y amenazas

La clasificación de las debilidades y amenazas se realiza de manera que se distingan lo que son problemas internos (debilidades), de problemas externos (amenazas) Después se pasa a la clasificación de las debilidades en aspectos técnicos, administrativos y de desarrollo humano, a saber:



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 por parte de las personas involucradas.

Es claro que no siempre se podrán trabajar los problemas causa de una organización, algunos podrían estar relacionados con estructuras a nivel social, económico, leyes, tipo de Estado, entre otros.

Esta situación debe ser abordada de manera adecuada, canalizar la energía de las personas que integran la DRE en trabajar con los problemas determinantes y de los cuales la DRE puede tener un relativo control en el proceso de solución.

Como destaca el autor Peter Senge, las organizaciones, negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

"...Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos..." (Senge, p.3).

Por lo tanto, el punto inicial en el análisis de problemas podría ser la identificación de los problemas, luego su relación entre los mismos, cuáles son determinantes y cuáles son derivados de ellos. Este análisis que pudiera llevar más tiempo, garantiza a la DRE trabajar con lo que realmente es importante, realizar avances en el proceso de resolución de una manera realimentadora y segura.

Quinto momento

La elaboración del plan

Se reitera, hasta aquí hemos establecidos la relación de determinación de las debilidades y amenazas que tenemos clasificadas, listas para ser abordados a través del plan de desarrollo organizacional.

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						

Se recomienda que el Plan de desarrollo organizacional sea bianual y en el año dos de su ejecución hacer un proceso de reprogramación entre los meses de enero y febrero.

Una vez formulado el Plan de DO de la DRE se debe garantizar que cada colaborador(a) de la DRE cuente con el mismo, la DRE debe proyectar una imagen única, con el fin de orientar el desarrollo de las acciones hacia el logro de los objetivos y metas propuestas.

Cada DRE debe realizar un cronograma de trabajo basado el plan de DO elaborado, donde se detallan las variadas actividades que se requieren para concretar cada objetivo específico planteado, con las respectivas fechas y personas responsables de cada actividad.

El cronograma, es una herramienta que forma parte de la planeación, se compone del conjunto de actividades que se pretenden realizar indicando el tiempo específico para cada

una de ellas, de acuerdo al objetivo propuesto y a la dimensión que corresponda, debe señalar como se llevara a cabo, recursos que se requieren, tiempo y presupuesto para las actividades.

La DRE debe focalizarse no solo en el acierto para elegir aquellos objetivos que respondan realmente a una posible resolución de una o más debilidades que evidencia la dirección regional, sino que también debe plantearse objetivos que refuercen o ayuden a mantener las fortalezas; lo cual representa el parapeto tanto en la búsqueda de oportunidades convenientes, como para tratar de administrar una defensa a las amenazas externas.

Sexto momento

Ejecución, seguimiento, control del Plan DO

El desarrollo personal y organizacional, al igual que otros ámbitos de acción en la sociedad, requiere contar con mecanismos de medición periódica.

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.

Basados en el cronograma de trabajo, el cual detalla cada una de las actividades necesarias e importantes que debemos realizar para que se cumpla con la meta planteada, los indicadores de logro y los objetivos propuestos en el plan.

El cronograma de trabajo será la herramienta que la DRE utilizará para concretar actividades en las fechas o períodos que se definan, a la vez la DRE estará en posición de alerta para que las personas responsables destinen su tiempo, calidades y energía en la ejecución y concreción del plan de desarrollo organizacional propuesto.

Dependiendo del presupuesto y del tiempo requerido para mejorar, por ejemplo en aspectos relacionados con el clima laboral, la DRE se debe fijar un cronograma de ejecución en donde queden muy claras las metas relacionadas con el mejoramiento de cada variable que haya

sido definida por el grupo, lo mismo que el presupuesto asignado. Dichas metas deben ser realistas y retadoras a la vez, son parte del POA definido por la DRE.

Entre más claro quede la metodología en el proceso de seguimiento, más simple será identificar resultados. Lo más interesante de la evaluación, es que es un proceso de “ganar-ganar”.

Se recomienda a la DRE brindar información oportuna a todo el personal, invitar al personal a reuniones de trabajo programadas, con el fin de promover el desarrollo de las actividades programadas.

Los integrantes de la DRE obtendrán un lugar de trabajo en mejores condiciones para trabajar y una mayor productividad que beneficia y mejora la calidad del servicio que se brinda.

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

Es importante que se anote en un apartado de observaciones la justificación por la que la DRE no ha realizado alguna actividad, lo cual afecta el logro de las metas y objetivos propuestos.

Séptimo momento

Coordinación intra e interinstitucional (transversal).

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

La búsqueda de alternativas conlleva a la construcción de espacios innovadores que permitan la expresión abierta, flexible, transdisciplinaria y autorregulada de la vida de las personas y la variedad de acciones que se realizan en un determinado espacio de la sociedad. La organización del Estado y sus instituciones recobran matices diferentes, según sea la zona del país donde estemos ubicados.

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.

En el futuro se debe estar más preocupado para que las formas de administrar y la estructura organizativa sea acorde a la misión y visión, líneas estratégicas y los grandes objetivos que proclamamos. La coordinación en la DRE, debe estar sustentada en relaciones horizontales que faciliten el compartir liderazgos y la toma de decisiones asertivas.

Se deben realizar grandes esfuerzos de coordinación, considerando la competencia profesional e institucional en cada DRE, hacer poco a poco más coincidentes la planificación, el presupuesto asignado, con la capacidad de gestión y de respuesta a las necesidades particulares de cada región.

Representa un esfuerzo organizado para unificar planes institucionales, locales y regionales que favorezcan a la comunidad educativa, un reto para enlazarnos con otros profesionales, especialidades y compartir competencias asignadas con las instituciones del Estado y Organizaciones no Gubernamentales (ONG).

En este espacio es importante que cada DRE responda, algunas de las siguientes preguntas:

¿Qué hacen las instituciones del Estado y las Organizaciones de la localidad? ¿Cuáles son los programas existentes?, ¿Cuáles servicios brindan?, ¿cuál es la población destino?, entre muchas otras preguntas. Es importante tener identificados los posibles contactos.

El acompañamiento del Departamento de Desarrollo Organizacional

El Departamento de Desarrollo Organizacional, brindará acompañamiento y realimentación técnica a las DRE cada vez que lo necesiten, solventará dudas y brindara los apoyos necesarios a través de visitas que se programan y ejecutan cada año.

También se utilizarán vías indirectas como el correo electrónico, teléfono, video conferencia, entre otras iniciativas que se acuerden. De acuerdo a las competencias y funciones definidas, al Departamento de Desarrollo Organizacional y a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, le corresponde apoyar para que se realicen las oportunas coordinaciones con entidades internas y externas al MEP que coadyuven a la mejora de la gestión de las DRE.

El Departamento de Desarrollo Organizacional de conformidad con lo solicitado por la Contraloría General de la República le solicitará a las DRE la remisión de sus planes de desarrollo organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Bolívar, A. (2001) "Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica". Revista digital de investigación y nuevas tecnologías.
- Covey, S. (1989). Los siete hábitos de la gente eficaz, Editorial Paidós Ibérica, EEUU.
- Departamento de Programación y Evaluación, MEP. (2018) Guía para la elaboración del POA -MEP.
- Departamento de Programación y Evaluación. Guía para la elaboración del POA 2018-MEP Documento Guía para la elaboración del plan mejora 2015
- Gairín Sallán, J. (1998). Los Estadios de Desarrollo Organizacional. Contextos Educativos: Revista de Educación, Nº 1, págs. 125-154, España.
- Ibarra, P., Unceta, K. (2001) Ensayo sobre el desarrollo humano, Icaria, Akas Muela, Cooperación y Desarrollo, Barcelona, España.
- Lovatón Sarco, P. (2012). El diagnóstico situacional: herramienta indispensable en la elaboración del currículo para la formación académico profesional del comunicador social, al 2011. [Tesis]. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3074/1/Lovaton_sp.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante" Costa Rica.
- Riso, W. (2012). Pensar bien, sentirse bien, Editorial Océano, Colombia.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. Editorial Pearson Educación, México
- Ruíz, M. (1998). Los Cuatro Acuerdos, Editorial Urano, México.
- Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina. Ed Granica, España.
- Senge, P. (2007). La Danza del Cambio, Una herramienta para la Quinta Disciplina. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Consultas en Internet:

Blogs Escuela Organización Industrial. (2012). Las 15 lecciones de estrategia y liderazgo del General Colin Powell. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/11/29/las-15-lecciones-de-estrategia-y-liderazgo-del-general-colin-powell/>. Disponible en Emprendedores. News. (27 dic 2010). Qué es ser el líder, según Peter Senge (línea) Argentina

Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2014) Decreto Ejecutivo 38170-MEP: Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública. Disponible en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76554&nValor3=95625&strTipM=TC

García Castaño, F (2016). Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) España. La educación multicultural y el concepto de cultura (documento en línea). Disponible en <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie13a09.htm>

Gerencie.com (2017). Diferencias entre eficiencia y eficacia. Revista en línea. Disponible en <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

Kilian Cruz, D. (2011). Hablemos de educación. España. Boletín informativo, Fundación Pioneros. Nov. No. 1 recuperado abril 2017. Disponible en <http://hablemosdeeducacionpionera.blogspot.com/2011/11/noventa-aniversario-de-paulo-freire.html>

Ramírez Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Documento consultado en línea, enero 2018. Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Stockmann, R. (2011) Manual de Evaluación. Una guía práctica de procedimientos. San José, Costa Rica: UCR. Disponible en <http://editorial.ucr.ac.cr/administracion/item/2136-manual-de-evaluacion-una-guia-practica-de-procedimientos.html>

Universidad del Turabo (2009). Elementos cualitativos como cuantitativos para un manejo más objetivo de la información y un mejor apoyo en la toma de decisiones. Disponible en <https://www.coursehero.com/file/p21pajj/elementos-cualitativos-como-cuantitativos-para-un-manejo-m%C3%A1s-objetivo-de-la/>

Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. Alteridades [en línea]. vol. 4, núm. 8. pp. 47-53. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Velásquez Martínez, R (2015). Competencias Laborales. Universidad de Cádiz, España, en línea. Disponible en http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=171:capacidad-de-gestion&catid=55:competencias

Anexos

Anexo 1 Algunos conceptos definidos

Percepción:

Basados en el análisis que realiza Vargas Melgarejo, donde expone que el término percepción ha llegado a ser empleado indiscriminadamente para designar a otros aspectos que también tienen que ver con el ámbito de la visión del mundo de los grupos sociales, independientemente de que tales aspectos se ubiquen fuera de los límites marcados por el concepto de percepción. Es común observar en diversas publicaciones que los aspectos calificados como percepción corresponden más bien al plano de las actitudes, los valores sociales o las creencias. Aun cuando las fronteras se traslapan, existen diferencias teóricas entre la percepción y otros aspectos analíticos que hacen referencia a distintos niveles de apropiación subjetiva de la realidad.

Manifiesta la autora que la percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia.

La selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno.

La percepción no es un proceso lineal de estímulo y respuesta sobre un sujeto pasivo, sino que, por el contrario, están de por medio una serie de procesos en constante interacción y donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social.

El hombre es capaz de tener múltiples sensaciones pero sólo repara en unas cuantas tomando conciencia de ellas. Sin embargo, hay sensaciones que también llegan a la mente y son procesadas de forma inconsciente. Señalan que la percepción subliminal a la cual por

mucho tiempo se le negó existencia actualmente es un hecho comprobado. En la percepción subliminal lo percibido puede quedar registrado en la mente en forma inconsciente sin llegar a alcanzar el nivel de la conciencia

La percepción posee un nivel de existencia consciente, pero también otro inconsciente; es consciente cuando el individuo se da cuenta de que percibe ciertos acontecimientos, cuando repara en el reconocimiento de tales eventos. Por otro lado, en el plano inconsciente se llevan a cabo los procesos de selección (inclusión y exclusión) y organización de las sensaciones. Sobre la base biológica de la capacidad sensorial, la selección y elaboración de la información del ambiente se inicia en la discriminación de los estímulos que se reciben, en tal discriminación subyace la mediación de mecanismos inconscientes. Esta mediación impulsa a evaluar lo que en determinado momento interesa de entre todas las posibles manifestaciones sensibles del ambiente; de lo potencialmente percibido se lleva a cabo una selección de lo que es importante dentro de las circunstancias biológicas, históricas y culturales. La flexibilidad conductual de percibir selectivamente es una capacidad de la especie humana que permite la adaptación de los miembros de una sociedad a las condiciones en que se desenvuelven.

En el proceso de la percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas. Cabe resaltar aquí a uno de los elementos importantes que definen a la percepción, el reconocimiento de las experiencias cotidianas.

El reconocimiento es un proceso importante involucrado en la percepción, porque permite evocar experiencias y conocimientos previamente adquiridos a lo largo de la vida con los cuales se comparan las nuevas experiencias, lo que permite identificarlas y aprehenderlas para interactuar con el entorno. De esta forma, a través del reconocimiento de las características de los objetos se construyen y reproducen modelos culturales e ideológicos que permiten explicar la realidad con una cierta lógica de entre varias posibles, que se aprende desde la infancia y que depende de la construcción colectiva y del plano de significación en que se obtiene la experiencia y de donde ésta llega a cobrar sentido (pp48-49).

La conflictividad:

Pone de manifiesto que es inherente al ser humano el hecho de vivir conflictos; el ser humano es conflictivo porque es propio de su naturaleza. Pero, ¿qué son los conflictos? Su definición etimológica nos hace interpretarlos como un «luchar con», pues deriva del prefijo «co-» (que quiere decir «unión» o «colaboración») y del verbo «fligere» (que quiere decir «luchar»). Esta definición etimológica nos hace suponer que es esencial a la naturaleza humana «luchar con»; interactuar con otros y con otras para luchar. Evidentemente, es importante que esa interacción, ese «luchar con», puede realizarse con violencia y puede ser de manera pacífica. Tanto es así, que se aprecia como el verbo luchar está vinculado con la violencia «luchar con violencia», pero también puede adoptar otra connotación más positiva. El verbo luchar, procedente del latín *luctari* y unido a las preposiciones «con», «contra» y «por», significa, por un lado, usar las fuerzas y los recursos propios para vencer a otro, a un obstáculo o conseguir una cosa y, por el otro lado, el ataque recíproco que se realizan las personas con sus fuerzas y sus armas. Sin embargo, en un sentido figurado, ese «luchar con, contra y por» puede verse como el esfuerzo individual o colectivo que se realiza para alcanzar una cosa sin el uso necesario de la fuerza violenta. Está claro que es este último el sentido que me interesa destacar en estas páginas, pues lo que se quiere es subrayar la visión positiva de la relación entre la conflictividad, la complejidad y la naturaleza humana porque, además, es este sentido el que evidencia que los conflictos entendidos como un «luchar con» pueden afrontarse por medio de la violencia, pero también pueden serlo por medios pacíficos. Nuevamente y con la misma finalidad, son estos últimos los que me interesa acentuar a la hora de regular los conflictos porque son éstos medios los que nos hacen comprender más fácilmente qué es lo que quiere decir el ser conflictivo, puesto que hacen ver que los conflictos no están unidos necesariamente a la violencia. Somos conflictivos, pero ello no significa que seamos violentos. Algunas definiciones coinciden en que el conflicto se entiende como una contraposición a alguien o algo.

Las personas debido a una percepción de amenaza pueden generar situaciones conflictivas, poner en riesgo el logro de metas personales o laborales, la práctica de valores ético-morales, la satisfacción de necesidades e intereses, motivaciones. La forma de comprender y actuar en el mundo, puede desencadenar variadas reacciones positivas y negativas. Aspectos que no son menores y que requieren especial cuidado para su atención.

Organización:

Peter Senge define una “organización inteligente” como aquella en la que las personas son capaces de expandir su capacidad en el plano individual o personal y través de la interacción grupal “desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo” Crear los resultados que realmente desean como organización a través de ese proceso contextualizado, de interacción, de una visión compartida y trabajo en equipo. Las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Se promueve el análisis y reflexión en contexto o lo que Senge llama como “pensamiento sistémico” el cual fusiona, permite ver las interrelaciones. Se afirma por ejemplo, una visión sin pensamiento sistémico corre el riesgo de hacer construcciones “seductoras” del futuro, sin conocimiento profundo de las fuerzas o condiciones que se deben dominar para llegar allá.

Se insiste en que ésta es una de las razones por las cuales muchas organizaciones se han entusiasmado con la creación de “visiones”, al margen de ese “pensamiento sistémico”, descubren luego que éstas no bastan para modificar la suerte de una determinada organización. Enfatiza Senge: “Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido...” La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo.

(Senge Peter, La quinta disciplina, pp21-27)

Condicionamiento social:

Pensamientos, comportamientos, valores, sentimientos profundamente arraigados, que forman parte de una cultura dominante y determinan la forma de organización social. Generalizaciones e imágenes que influyen o determinan nuestro modo de comprender el mundo y de actuar. La cultura hegemónica transversa de variadas formas las diversas subculturas o culturas específicas, en muchas ocasiones las transforman y las extinguen.

Generalmente en la sociedad asumimos los valores o “modelos mentales” como una herencia histórica natural e incambiable, vamos por la vida con ese arraigo sin cuestionarnos la correspondencia con las necesidades de los seres humanos y su legítimo desarrollo.

Desarrollo humano:

Históricamente se ha venido transformando el concepto de “desarrollo humano”, pasando desde la definición basada en el PIB/persona, con énfasis económico, si se aumentaba este, aumentaría el bienestar general de la población y se eliminaría la pobreza, pasando luego este concepto por un énfasis en la inversión de recursos humanos, bienes, servicios, el cual daba mayor importancia al plano educativo, inversión social, entre otras importantes modificaciones que han redefinido variadas veces este concepto. Es a partir de 1990 con el PNUD, que el concepto recobra un nuevo significado político. El concepto cada vez se perfila en una mayor importancia del ser humano, una mayor importancia a la generación de conocimiento y nuevas tecnologías, mayor inversión en salud, educación de calidad, alimentación, planificación familiar, y en general su operacionalización y mediciones a través de indicadores prefijados por instituciones internacionales y ajustes estructurales.

El concepto de desarrollo humano, ha significado la visión de un desarrollo centrado en las personas y no en los bienes de consumo. El concepto es redefinido en los años 90 con el análisis de género, dado que a nivel mundial las mujeres han suministrado más de la mitad del trabajo, y han recibido y reciben menos de la mitad de los ingresos mundiales.

Vale la pena resaltar que las modificaciones al concepto de “desarrollo humano” y la forma de operacionalización no ha sido suficiente para erradicar la pobreza, al contrario esta se ha venido incrementando, específicamente en AL.

Se expresa: “...merece destacarse otra cuestión en la concepción de este índice: la asunción de que la selección de indicadores debe hacerse de manera que sea sensible al contexto social del país...abandonar la pretensión de una norma universal de pobreza...hablar de del bienestar de personas supone enfrentarse con las situaciones de dolor y placer, de ansia y satisfacción, aunque la medición de estas categorías presente serias dificultades y retos metodológicos...” (pp 57-59)

Se afirma que debe ser la comunidad humana la que participe al máximo posible en la definición de su futuro implica hacer lo necesario para que esa participación sea real. No por declaración formal, sino que dando la prioridad central en conseguir que las personas y los colectivos dispongan de los instrumentos y las capacidades para participar.

“Crear la capacidad humana es abrir los espacios y ofrecer las oportunidades para que el futuro sea cada vez más el resultado de múltiples aportaciones interconectadas e interdependientes...la base es la persona...si no hay garantía de que toda persona participa

en las decisiones que adopta el grupo más elemental al que pertenece, el proceso nace viciado por admitir la exclusión, la pobreza. En última instancia, eso significa que ha determinadas personas se les niega el futuro...le hemos arrebatado libertad...el ser humano se constituye como tal, cuando sus potencialidades se ponen en movimiento y estas solo lo harán cuando frente a él se presenta un futuro..." (Ibarra Pedro, Koldo Unceta (Coords), 2001, pp.59-60)

Sensibilización:

Proceso participativo que se realiza en las DRE de una manera continua, a través de una metodología flexible, espacio para la crítica saludable, para compartir conocimientos, experiencias, analizar, reflexionar y decidir de una manera consciente, para apropiarnos legítimamente de nuestro quehacer y hacer responsabilidad nuestra la motivación.

Oportunidad para aprender y reaprender, para tratar diferentes temas de desarrollo humano, técnicos, metodológicos, pedagógicos, entre otros que representan una necesidad para la DRE y que permite estar en conexión con el mundo y el universo, en amparo del bienestar personal, laboral y en correspondencia con el marco legal existente, la visión y misión del MEP.

Trabajo en equipo:

Según Peter Senge, con un enfoque de pensamiento sistémico, alienta a las organizaciones a extender la observación, de manera que permita comprender complejidades e interacciones. En contraste con la visión tradicional que ve los fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora que restablezcan el equilibrio del "sistema" y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación. Para Senge el trabajo en equipo es la conclusión de un arduo proceso.

Para realizar un auténtico trabajo en equipo, las personas que conforman las organizaciones requieren de un determinado proceso que pasa, según Senge por el desarrollo de cinco disciplinas:

"...Así, el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas.

- Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.
- Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.
- Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas...”

Crítica constructiva:

“Jamás acepté que la práctica educativa debería limitarse sólo a la lectura de la palabra, a la lectura del texto, sino que debería incluir la lectura del contexto, la lectura del mundo”. Paulo Freire

“...Partiendo de la fuerza transformadora que tiene la educación sobre el ser humano, Freire nos hace ver que el acto educativo no consiste solo en una transmisión de conocimientos, es el goce de la construcción de un mundo común. La educación se convierte así en una fuerza de acción asociada a la crítica constructiva que exige de los docentes una entrega apasionada. De esta suma de intenciones nace un proyecto social y pedagógico que tiene como misión humanizar la vida misma. Y para lograr que el conocimiento no solo se transmita, sino “que se construya”, se requiere una suma de equilibrios entre los actores participantes en el mundo educativo que tiene su espejo en la construcción de la enseñanza contemporánea. Freire nos recuerda que, en esta superposición, no solo es preciso redefinir el rol del docente (el mundo cambia, luego cambiamos con él) sino que hay que reconfigurar las voces de otros protagonistas (los escolares, las familias), junto con las categorías del pensamiento y el lenguaje, para poder construir un nuevo discurso en el que la educación no es mera instrucción escolar (sí, la incluye, pero va más allá): en los colegios se establecen relaciones pedagógicas y sociales específicas que dejan huellas en las personas que participan de ellas. Y todo esto, por encima de la contienda en la que se ha convertido la

educación... la educación es el terreno donde el poder y la política se expresan de manera fundamental...él también incidió en que para lograr los objetivos básicos de la educación (desarrollo de una mentalidad crítica y potenciación de los actores sociales para el cambio) no hemos de olvidar que la educación ha de ser pública y no someterse a la privatización, entendiendo ésta en el sentido de quitar al Estado el deber de cumplir sus obligaciones sociales y sucumbir a una visión mercantilista de la misma. Por increíble que parezca, Paulo Freire respondió hace ya tiempo a las controversias que inundan el mundo educativo...la educación responde a las creencias más profundas acerca de lo que significa ser humano, soñar y dar nombre y luchar por un futuro y una forma de vida social mejores..."

Liderazgo:

"...El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo... aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social. El liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculten como tal. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal. Sin embargo, no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo...De hecho, existen líderes situacionales, que surgen para conducir momentos puntuales de una crisis o decisión. El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo...se considera que el liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y, sobre todo, capacidad de influir... Un líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo..."

Según Peter Senge, "...Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y

de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar...”

Capacidad de gestión:

Según definición que da la Universidad de Cádiz en España. La capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

La gestión consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto, organizar su trabajo.

La persona tendrá capacidad de gestión, si cuenta con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, pautas en la toma de decisiones.; incluye aspectos de la planificación y organización, la gestión de procesos, el trabajo en equipo y la comunicación.

Otras competencias involucradas son la planificación y organización, la gestión de procesos, el trabajo en equipo, la comunicación.

De manera específica, se puede referir a la concreción de objetivos, a la definición de plazos, a definir prioridades, extraer lo mejor de cada uno de los colaboradores, controlar la calidad del trabajo y adaptarse lo más rápido posible a los diferentes cambios que puedan surgir.

Cultura:

Existen diferentes definiciones históricas sobre el concepto de “cultura”, enfoques culturalistas, funcionalistas, estructurales, marxistas, otros. El concepto de cultura ha venido cambiando y siendo modificado. Es un concepto sistémico.

El concepto de cultura hace referencia a la diversidad, se comprende como la existencia o presencia de grupos étnicos claramente diferenciados por razones del color de piel, lengua materna, valores y comportamientos religiosos, entre otros elementos como las diferencias socioeconómicas. Se reconoce una cultura dominante o hegemónica y otras culturas o subculturas variadas no dominantes. (García Castaño 2016).

De acuerdo con la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO, la cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas

de valores, vestuario, danza, las funciones específicas de las instituciones, hechos sociales, la forma de relacionarse las personas, las tradiciones y sistema de creencias.

Eficiencia y Eficacia:

La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

La eficiencia se centra en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios”; mientras que la eficacia se centra en el logro o alcance final, es decir en los “fines”.

En el caso de la eficacia, se cree en el logro de los objetivos finales, por lo cual, se tienen en cuenta todas las variables que pueden cambiar en el futuro. Por otra parte, en la eficiencia se piensa cómo puede ser el futuro dependiendo de la adición o eliminación de ciertos recursos.

Para ser eficiente se requiere de una disciplina rigurosa. Esto puede conllevar a que las personas se vuelvan muy metódicas, calculadoras o que sean un tanto inflexibles. Mientras que para ser eficaz se crean estrategias que funcionan a largo plazo, y por esta razón las personas eficaces tienden a ser más adaptables a su entorno y a las circunstancias.

Ya que la eficiencia se trata de hacer las cosas bien, exige documentación y repetición de ciertos pasos. Pero hacer lo mismo una y otra vez puede desalentar o ir en contra de la innovación. Contrario a la eficacia, en la cual se fomenta la innovación, ya que se exige que la persona sea crítica y piense por sí misma; para de este modo poder lograr su mayor objetivo.

Desde el punto de vista del análisis cultural, dando continuidad a la definición anterior se relaciona que los códigos son sistemas más bien rígidos, de manera que ese término será reemplazado aquí por el de estructuras significantes para hacer referencia a los elementos sobre los que se clasifican las experiencias sensoriales y se organiza el entorno percibido.

La manera de clasificar lo percibido es moldeada por circunstancias sociales. La cultura de pertenencia, el grupo en el que se está inserto en la sociedad, la clase social a la que se pertenece, influyen sobre las formas como es concebida la realidad, las cuales son aprendidas y reproducidas por los sujetos sociales.

Por consiguiente, la percepción pone de manifiesto el orden y la significación que la sociedad asigna al ambiente. En la mayoría de las reflexiones filosóficas sobre la percepción lo que se

busca es conocer si lo percibido es real o es una ilusión, de modo que la percepción es concebida como la formulación de juicios sobre la realidad; tales juicios han sido entendidos como calificativos universales de las cosas. En esas aproximaciones no se toma en cuenta el contexto ni se considera el punto de referencia desde el cual se elabora el juicio; así, se reflexiona sobre las cualidades de los objetos sin tomar en consideración las circunstancias en las que tales cualidades se circunscriben.

Se hace énfasis en que la percepción debe ser entendida como relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones.

Clima Organizacional:

El clima organizacional está conformado por el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción personal, en la calidad y productividad de las tareas encomendadas que se realizan. Tiene directa relación con el saber hacer de la organización, con lo que pensamos, con el comportamiento de las personas, con la manera que se hace el trabajo y forma en que se relacionan las personas en cada DRE.

