



MEMORIA ANUAL

PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS PDP 2012 DEL MINEDU



PERÚ Ministerio de Educación



MEMORIA ANUAL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS MINEDU 2012. 2013.
San Borja. MINEDU. Primera edición.

Políticas de desarrollo de las personas. Capacidades. Plan de desarrollo de las
personas. Necesidades de capacitación. Programas. Gestión del Talento Humano.

EMMA PATRICIA SALAS O'BRIEN

Ministra de Educación

FERNANDO BOLAÑOS GALDOS

Vice Ministro de Gestión Institucional

MARTÍN VEGAS TORRES

Vice Ministro de Gestión Pedagógica

COMITÉ DEL PDP

Desilú León Chempen

Secretaria General

Ítalo Alberto Laca Ramos

Asesor de la Secretaría General

José Luis Gargurevich Valdez

Jefe de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación

Carlos Silva Flores

*Jefe de la Unidad de Capacitación en Gestión - Oficina de Apoyo a la
Administración de la Educación*

Juan Enrique Mejía Zuloeta

Jefe de la Unidad de Personal - Oficina General de Administración

Miguel Requena Calderón

Jefe de la Unidad de Presupuesto

Mario Zegarra Mariñas

Especialista de la Unidad de Presupuesto

Ricardo Wong Velarde

Jefe de la Oficina de Trámite Documentario

Sergio Jaime Ríos

Secretario General del Sindicato de Trabajadores del Ministerio de Educación

Mara Paredes Almonte

*Secretaria General del Sindicato Único de Trabajadores del Programa Nacional
de Infraestructura Educativa*

Matías Camones Cerna

Secretario General del Sindicato de Trabajadores CAS

Contenidos:

Luz Roca Gonzáles

Silvia Galdos Arévalo

Diseño y diagramación:

Verónica Tellería Vicuña

Fotos:

Archivo OAAE

© Ministerio de Educación
Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú
Teléfono: 615-5800
www.minedu.gob.pe

CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

Primera Edición: Abril 2013

Hecho el Depósito Legal :

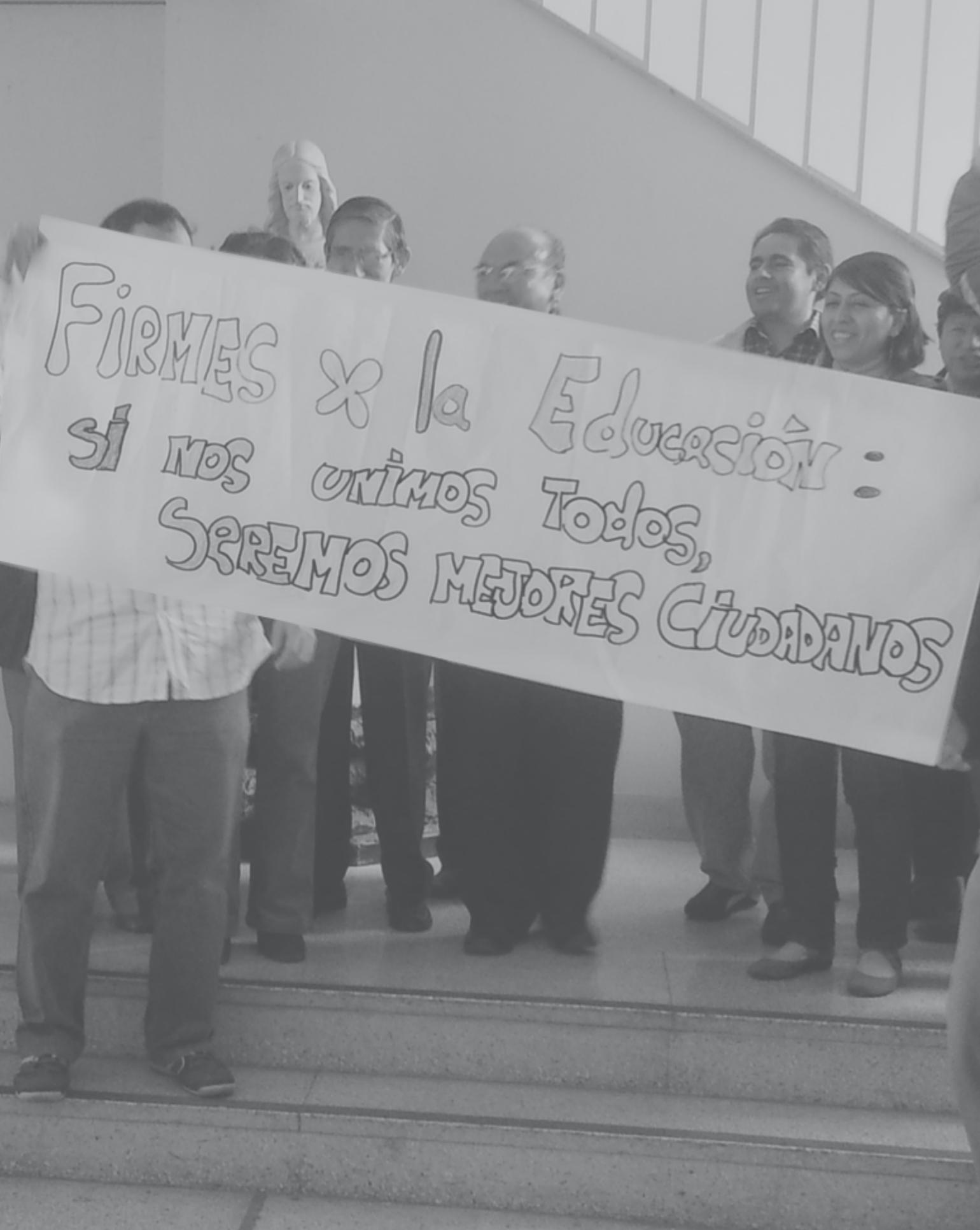
Impreso por:

Tiraje: 1000 ejemplares

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso.

MEMORIA ANUAL



A black and white photograph of a group of people standing on a set of stairs, holding a large white banner. The banner has a message written in a stylized, hand-drawn font. The people are of various ages and are looking towards the camera or slightly to the side. The background shows the architectural details of the stairs and a wall with vertical lines.

FIRMES x la Educación:
SI NOS UNIMOS Todos,
SEREMOS MEJORES CIUDADANOS

Índice

<i>PRESENTACIÓN</i>	8
<i>I. MARCO INSTITUCIONAL</i> Modernización de la gestión Gestión descentralizada de la educación Desarrollo y fortalecimiento de capacidades	10
<i>II. NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE EL PDP 2012</i> Las personas que trabajan en el MINEDU Necesidades de capacitación: Las brechas por cerrar La revaloración del Servicio Civil	15
<i>III. NUESTRAS APUESTAS</i> Concepción del Desarrollo de Capacidades Principios del desarrollo de las personas	21
<i>IV. PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS 2012</i> Ruta de elaboración Objetivos Principales programas del PDP 2012	25
<i>V. DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN A UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS</i>	79

PRESENTACIÓN

Transcurrido un año de arduo trabajo y esfuerzo conjunto, hoy compartimos con ustedes la experiencia significativa de la implementación del Plan de Desarrollo de las Personas 2012, que ha sido importante no solo a nivel de cumplimiento de una actividad sino principalmente por el reto que representa para la actual gestión del MINEDU: el impulso de un proceso de cambio centrado en las personas; el mismo que acepta y valora las diferencias individuales para el enriquecimiento del trabajo conectándose así con lo colectivo, la búsqueda del bien común como marco ético en el que se debe propiciar la actividad creadora y la formación permanente de sus colaboradores procurando dar respuestas a las interrogantes que el quehacer cotidiano en el sector educativo, nos plantea. Lo anteriormente dicho le da entonces sentido a la premisa que sostiene que para cambiar la educación, las personas que trabajamos en el sector, debemos entender el aprendizaje como una tarea permanente en todos los ámbitos de nuestra vida, no sólo el profesional sino también el personal.

Con miras a fortalecer el cambio organizacional con y desde la personas, se conformó el Comité de Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas del Ministerio de Educación, presidido por la Secretaria General e integrado por representantes de las Unidades de Presupuesto, Personal, Capacitación y de los sindicatos de trabajadores. Es este comité, el que en febrero 2012, aprobó el Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas 2012 - 2016 y el Plan anual 2012 con R.M. N° 145-2011-ED.

A lo largo de estos meses hemos venido trabajando para impulsar desde el Ministerio de Educación un proceso de cambio en la gestión educativa del Perú, con el fin de responder a los múltiples retos impuestos por las brechas de acceso y aprendizaje que se dan en el sistema educativo del país a diferentes niveles: lo urbano con lo rural; lo público con lo privado; la ciudad capital con el resto del país; las culturas de occidente con las culturas indígenas.

A partir de dicha problemática, y adoptando como norte estratégico la Visión propuesta por el Proyecto Educativo Nacional al 2021: “Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando el capital cultural y natural con los avances mundiales”, la actual administración del Ministerio de Educación estableció siete prioridades de política para el presente quinquenio.

La concreción de estas políticas demanda una reforma institucional, técnica y política del sistema educativo peruano para su transición a una nueva gestión educativa de calidad, con equidad, sustentada en el reconocimiento de derechos, basada en resultados y descentralizada, con enfoques básicos que sustentan las transformaciones necesarias para el sistema educativo del país. Consecuentemente, esto implica la adopción de modelos de gestión distintos en las instituciones educativas y el propio Ministerio de Educación. Se trata de establecer arreglos institucionales y organizacionales, así como climas favorables a la comunicación para una coordinación y concertación efectiva entre las unidades orgánicas del propio Ministerio, y a nivel intergubernamental.

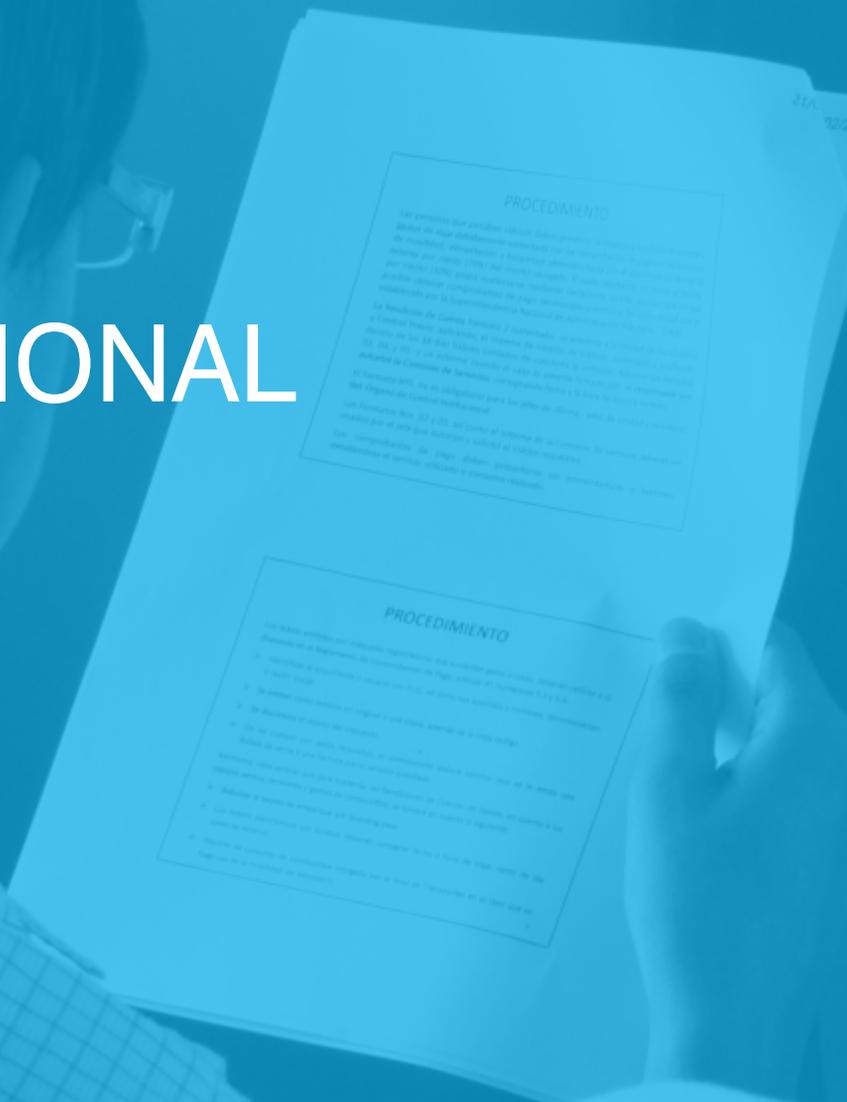
Con esta perspectiva, desde un rol eminentemente rector, el Ministerio de Educación enfrenta el desafío de formar equipos de gestores de nuevas políticas educativas a nivel nacional y regional, lo que supone impulsar procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades que permitan a su personal un mayor conocimiento y compromiso con los objetivos de cambio del sistema educativo, así como una actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten una gestión educativa eficaz y eficiente, aprovechando para ello los repertorios pedagógicos identificados en las mejores prácticas disponibles a nivel nacional e internacional. Asimismo, supone que el personal del Ministerio de Educación afirme sus capacidades de actuación en equipos de trabajo, a fin de liderar experiencias de capacitación y asistencia técnica en procesos clave para el cambio en la gestión educativa a nivel regional.

Dentro de este marco, en el año 2012 se priorizaron las acciones de capacitación dirigidas al conjunto de personas al servicio del MINEDU, con miras a favorecer el desarrollo del desempeño laboral concordante con los nuevos perfiles que el proceso de cambio del sistema educativo exige.

Comité del PDP - MINEDU

I.

MARCO INSTITUCIONAL



Modernización de la gestión

El Ministerio de Educación ha definido el modelo de “la escuela que queremos”; el mismo que recoge las principales lecciones aprendidas de las experiencias exitosas del país y contempla fundamentalmente cuatro aspectos: pedagógicos, de gestión, de convivencia en la institución educativa y de relación con la comunidad.

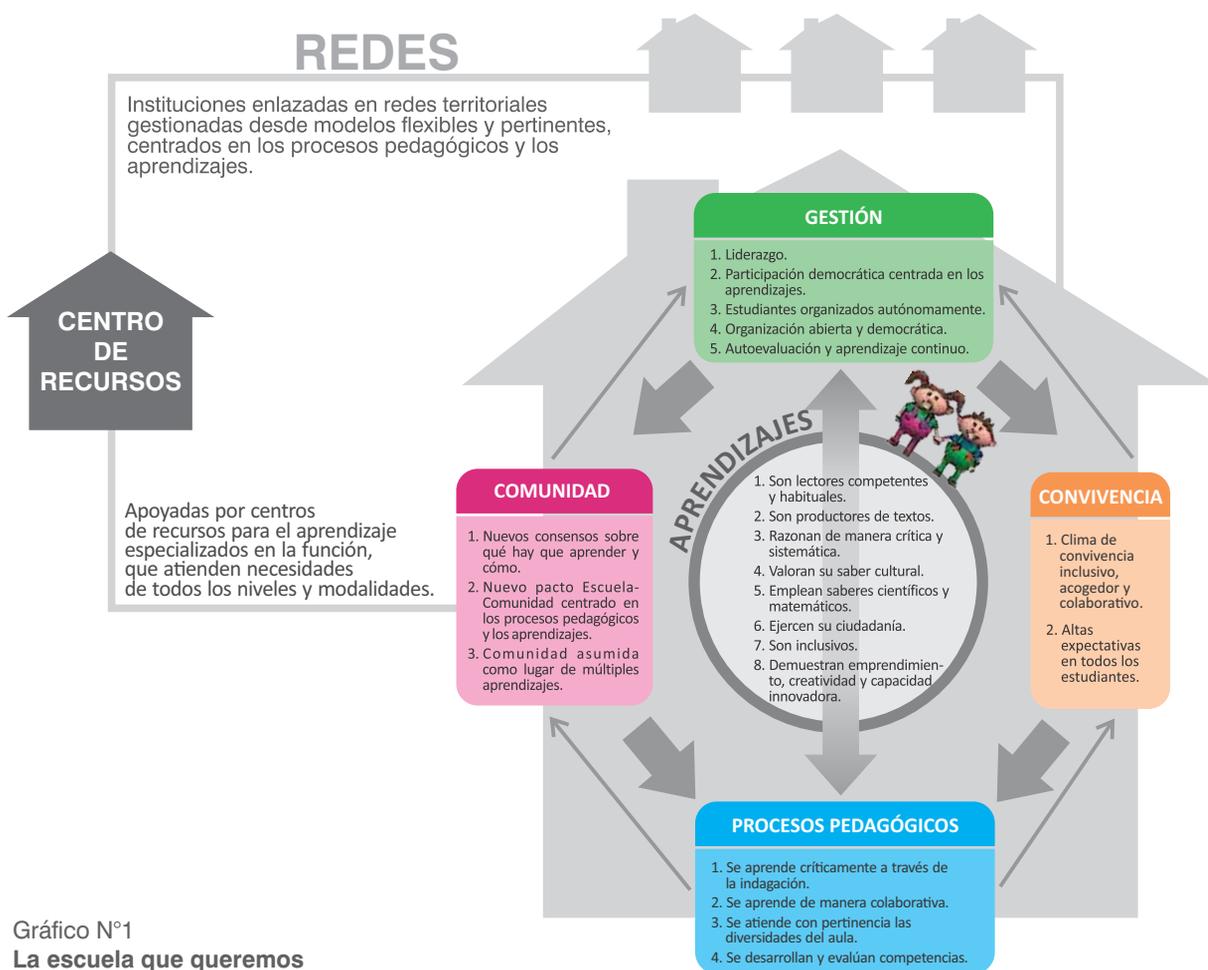


Gráfico N°1
La escuela que queremos

“La escuela que queremos” coloca como parte central la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la calidad del desempeño docente, así como el liderazgo pedagógico de directores y la promoción del desarrollo profesional de manera integral. Por ello el MINEDU ha asumido el reto de desarrollar como parte de su rol rector y descentralizador, una gestión educativa que unifique y atienda la diversidad de cada región, orientando su quehacer hacia resultados concretos, sustentada en un modelo que involucre a los tres niveles de gobiernos a partir de sus competencias y funciones definidas.

Llevar a la práctica estas medidas exige la adopción de un modelo de gestión descentralizada y la adopción de modelos de gestión territorial que se adecuen a la realidad de cada región, de manera que se implementen nuevas formas de organizar la prestación de los servicios educativos y de gestión de las políticas.

Gestión descentralizada de la educación

En ese marco, los ejes de la política educativa para el quinquenio 2012-2016 están centrados en los aprendizajes, los docentes y una gestión moderna, descentralizada y por resultados.

El modelo de gestión descentralizada de la educación, debe ser el soporte de los cambios y resultados esperados en los aprendizajes de los estudiantes, en el nivel de desempeño docente y en el carácter democrático y participativo de las instituciones y redes educativas, respondiendo de manera efectiva y oportuna a los desafíos presupuestales, administrativos, técnicos, normativos y políticos asociados a estos propósitos en los diversos contextos geográficos y socioculturales del país. Ello supone la mejora de los canales y procedimientos de coordinación a nivel intergubernamental, así como apoyar el desarrollo de capacidades en las instancias gubernamentales sub-nacionales para el mejor ejercicio de las competencias delimitadas para la gestión educativa.

Desarrollo y Fortalecimiento de capacidades de los Servidores Públicos del MINEDU:

el cambio desde las personas

La gestión del sector educación debe centrarse en generar las condiciones necesarias para la transformación del sistema educativo, esto implica profesionalizar la acción de las instancias de gestión en cada uno de los niveles de gobierno y de las instituciones educativas; así como profesionalizar la función de las personas al servicio del sector en todos estos espacios. Lo cual, demanda diseñar e implementar políticas de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, que incidan en los procesos pedagógicos para el logro de metas de calidad en los resultados educativos, así como en un desempeño institucional eficiente y eficaz, y que rinda cuentas a la comunidad sobre los resultados de aprendizaje esperados.

La profesionalización del sistema educativo supone que las decisiones que se tomen a distinto nivel sobre qué se aprende, cómo se aprende, y las formas organizativas necesarias para que ello ocurra; tengan en consideración la dimensión ética, los avances de los conocimientos y los diversos contextos y características culturales del país. Por tanto, es inevitable afrontar la necesidad de desarrollar no solo capacidades personales, sino sobre todo institucionales, a fin de implementar nuevas formas de aprender, de enseñar y de organizar la práctica educativa.

En efecto, se hace necesario construir capacidades para la articulación orgánica entre las diferentes instancias del sistema educativo, que operen a través de redes intergubernamentales y se articulen a los tres niveles de gobierno, así como a redes intersectoriales que vinculen al Estado con la sociedad.

Para ello, resulta vital lograr un personal identificado con los objetivos estratégicos del sector educación y con capacidad para trabajar en equipo, imprimiendo a su práctica cotidiana valores democráticos y de continua negociación en el manejo de conflictos.

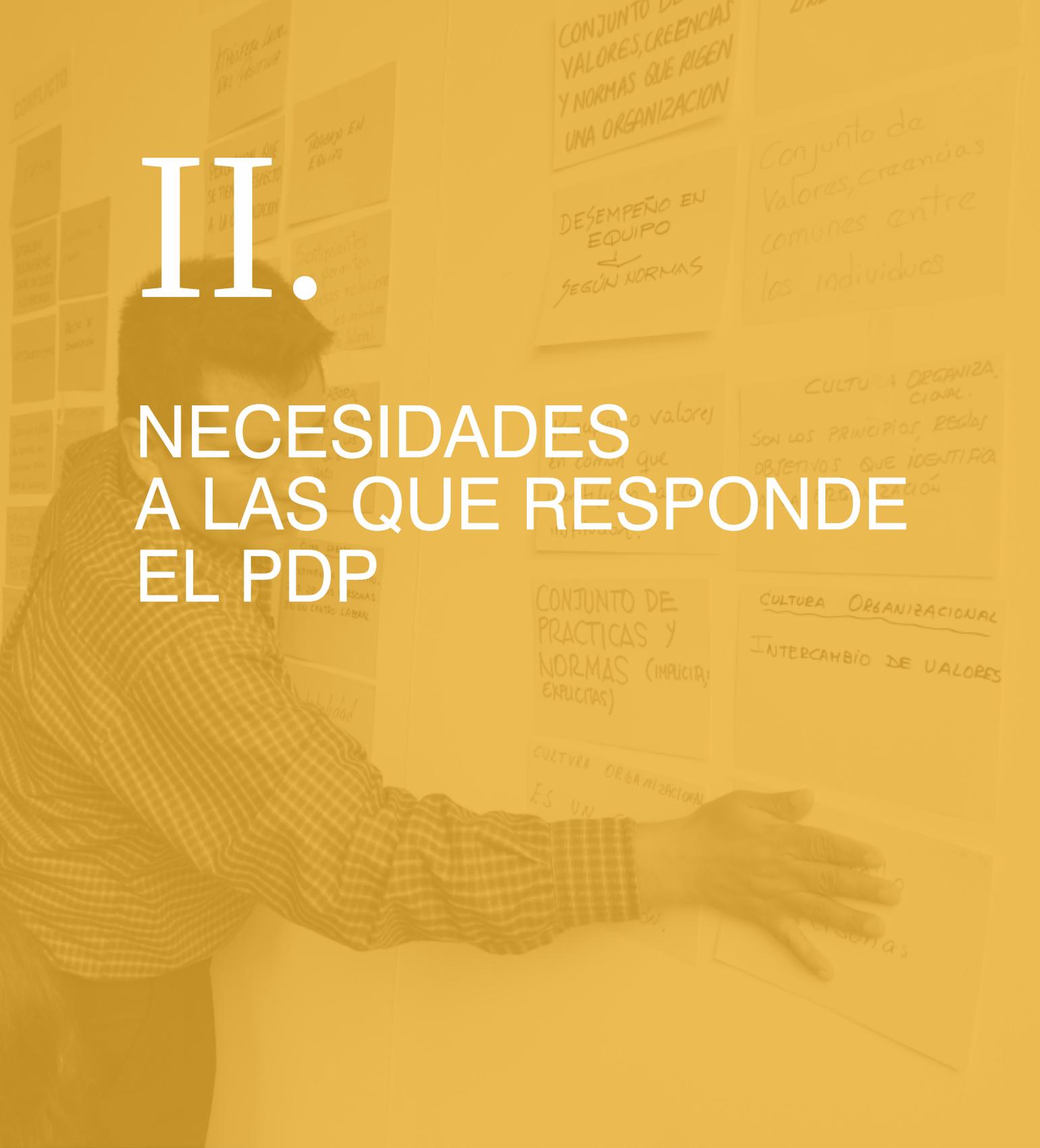


Por tanto se requiere que las entidades estatales y las autoridades políticas desarrollen capacidades para tomar decisiones trascendentes; así como, reconocer y evaluar los efectos de la actividad administrativa. Por otra parte, en el plano operativo se impone el reto de profesionalizar la administración pública, calificándola de tal manera que cumpla mejor su servicio al ciudadano, cultivando una mentalidad de disponibilidad y flexibilidad, sumada a su capacidad de innovación para la mayor transparencia y accesibilidad a las prestaciones de servicios.

En suma, se apuesta por desarrollar un estilo de gestión pública que tenga como horizonte, una cultura de derechos expresada en el ejercicio pleno de la ciudadanía, que en esencia se responsabilice de los resultados educativos como preocupación central; y que a la vez privilegie una acción pedagógica pertinente y de calidad en las instituciones educativas de la Educación Básica y de la Educación Superior.

II.

NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE EL PDP



Desde su rol eminentemente rector, el Ministerio de Educación ha asumido el reto de formar equipos gestores de nuevas políticas educativas a nivel nacional y regional, reconociendo la importancia de impulsar procesos de desarrollo de capacidades que permitan a su personal un mayor conocimiento y compromiso con los objetivos de cambio del sistema educativo, así como una actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten una gestión educativa eficaz y eficiente.

En esa perspectiva ha sido fundamental aproximarnos a las personas que serían las usuarias de la oferta de desarrollo y fortalecimiento de capacidades así como a sus necesidades de capacitación.

Las personas que trabajan en el MINEDU¹

Al inicio de la actual gestión, no se contaba con una medición exhaustiva respecto de la situación del personal, pero al evaluar preliminarmente los recursos humanos con los que cuenta el Ministerio de Educación para implementar los cambios propuestos, se determinó las siguientes características de los servidores públicos del MINEDU:

- a) **Restringido marco normativo laboral para ampliar la base de perfiles ocupacionales:** Del total de servidores públicos que hay en MINEDU, 301 son nombrados² oficialmente en el Cuadro de Asignación de Personal CAP, los que por su antigüedad y rotación, tienen una gran experiencia sobre el funcionamiento del Ministerio y necesitan una atención de la institución para la mejora de sus perfiles y desempeños, dada su condición de estabilidad.

1 MINEDU. Plan del Cambio Organizacional para la Modernización del Ministerio de Educación 2013. ENERO 2013

2 Tienen estabilidad laboral permanente, entre 15 y 20 años de servicio en promedio.

Régimen	Nº de servidores		% de servidores	
	Finales de 2011	Finales de 2012	Finales de 2011	Finales de 2012
Régimen DL N°276 ³	249	291	9	13
Régimen DL N°728 ⁴	52	51	2	2
Régimen DL N°1057 ⁵	2,436	1970	89	85
Total	2,737	2,312	100	100

Cuadro N°1

**Servidores Públicos del MINEDU por modalidad de contratación
Noviembre 2011 / Diciembre 2012**

Fuente: Unidad de Personal

- b) **Perfiles laborales que devienen de la gestión tradicional:** Cuando se inicia la actual gestión, las competencias y habilidades de los servidores públicos respondían, en gran medida, a una gestión tradicional y centralizada, básicamente administrativa sin una gestión estratégica (planes y estrategias orientadas a resultados). Estos perfiles no respondían a Manuales de Organización y Funciones reales con respecto a los perfiles de puesto necesarios en las Unidades Orgánicas, ni tenían un correlato real en el número de servidores.
- c) **Servidores públicos contratados eventualmente:** La mayoría de servidores públicos convocados al MINEDU bajo una nueva lógica de perfiles deseables y experiencia, están bajo la modalidad de contratos de administración de servicios (CAS), modalidad de contrato eventual que no permite desarrollar e invertir en la especialización de los recursos humanos para mejorar la gestión educativa, y tampoco permite retenerlos en los puestos ante la inexistencia de sistemas de incentivos, estímulos y condiciones laborales atractivas.
- d) **Débil trabajo multidisciplinario y articulado:** La excesiva división o especialización devino en un estilo de trabajo poco articulado, enfocado a desarrollar actividades específicas que no promovieron estrategias ni soluciones multidisciplinarias. Esta descoordinación ha ocasionado frustración en los servidores, que sienten muchas veces que los tiempos, recursos y esfuerzos se duplican innecesariamente o terminan anulando la acción.

3 Decreto Ley de la Carrera Pública (nombrados).

4 Decreto Ley referente al contrato de derecho privado

5 Decreto Ley referente a los contratos de administración de servicios-CAS.

- e) **Pocas oportunidades de capacitación y de incentivos al personal.** Al inicio de la actual gestión no se tenía diagnósticos actualizados del personal y la inversión realizada en la formación de sus servidores no ha sido una política institucional sino que se manejó según la discrecionalidad de los mandos medios y las autoridades. Así, el único registro con el que se cuenta, permitió identificar que a finales del 2011, se capacitaron solo 298 servidores con una inversión de S/.272,000.00 Nuevos Soles.
- f) **Cultura organizacional muy tradicional y reacia al cambio,** con pocas rutinas o protocolos de acción oficiales que han permitido un nivel de discrecionalidad -e incluso de micro corrupción- muy afianzado en todo el sistema educativo, lo que no sólo afecta económicamente al Estado sino que afecta sobre todo a la garantía del derecho a la educación de los estudiantes. Igualmente, se trata de una cultura organizacional que ha “naturalizado el maltrato” del sistema a los servidores públicos, generando problemas y conflictos internos cuya resolución impide que la visión y la centralidad de los aprendizajes estén en la agenda prioritaria de su accionar.

6 Proceso realizado en el cuarto trimestre del año 2011.

El Servicio Civil o la revaloración del quehacer de las personas que trabajan en el sector público

**En América Latina
hay actualmente una
preocupación especial por
revalorar el trabajo de las
personas que trabajan en el
sector público.**

Así en Chile, el Servicio Civil tiene como misión promover y contribuir a la modernización del Estado, posicionando -como un elemento central- la gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración pública. Por su parte, el gobierno de Honduras se refiere al Servicio Civil como el sector público de naturaleza civil, donde se concentran todas las actividades normativas, operativas, asesoras y administrativas del gobierno. En Honduras, entienden que las personas son el recurso más importante de todo proceso administrativo y plantean que en contraposición al “sistema del despojo”

se debe consolidar un sistema de carrera administrativa.

En el caso de Colombia, el Servicio Civil se refiere a las carreras de los servidores públicos en las que se atiende el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; que vigila la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibilitan el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y que genera información oportuna y actualizada para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.

En el año 2009, se establece en el Perú como dependencia de la Presidencia del Consejo de Ministros, el Servicio Civil, el mismo que está conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado a los que se llama servidores públicos por el carácter de servicio a la ciudadanía que tienen las funciones y tareas que realizan. En nuestro país, la reforma del Servicio Civil tiene como fin último mejorar la calidad y oportunidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía. Así, busca mejorar el desempeño de los servidores, a través de la profesionalización, la instauración del principio de mérito y el ordenamiento de las reglas que regulan los deberes y derechos de los servidores.



En este contexto y ante la apuesta del Estado de centrar sus esfuerzos en los sectores sociales como educación, es que en el MINEDU se decide elaborar el **Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas 2012-2016 y los correspondientes PDP Anualizados**, los que han sido elaborados en base a la Directiva de SERVIR; la misma que orienta la gestión de los servidores públicos con la finalidad de recuperar los valores esenciales de la función pública, como el mérito, el servicio al ciudadano y la orientación a resultados. Mediante la norma de creación de SERVIR (Decreto Legislativo N°1023) se reemplaza el término empleo público por Servicio Civil.

III.

NUESTRAS APUESTAS



Concepción del desarrollo de capacidades

El Decreto Supremo N° 086-2010-PCM acerca de la Política Nacional de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional, dice lo siguiente respecto al desarrollo de capacidades:

“Entendemos el desarrollo de capacidades como la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas en general para identificar y resolver sus problemas; para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos de desarrollo de una manera sostenible”.

Esta forma de abordar el desarrollo de capacidades, deja sentado el interés del Estado por garantizar la preparación del personal que habrá de asumir diferentes roles y funciones, todos acompañados por las políticas que marcan el derrotero de los intereses nacionales (MINEDU, 2012).



Principios del desarrollo de las personas

Los principios que sustentan estos lineamientos son presentados a continuación.

Servidor público al servicio de los/las ciudadanos y los/las estudiantes en particular

La razón de ser del Estado y en consecuencia de todo servidor público, es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y garantizar sus derechos sociales, políticos y económicos. Con esta lógica, toda intervención orientada al fortalecimiento de capacidades en el sector educación, debe estar alerta y vigilante de que este principio de servicio orientado al ciudadano y en especial a los estudiantes, se instale en la cultura organizacional y en el quehacer de los servidores públicos. (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM políticas de modernización del estado - La Ley Marco del empleado público N° 28175- Proyecto Educativo Nacional - PEN).

Servidores públicos como parte del Servicio Civil en el sector Educación

Los servidores públicos como parte del servicio civil del sector educación, tienen como principio rector la meritocracia para su ingreso, permanencia y promoción. Se busca garantizar de esta manera un manejo justo y transparente de la gestión del desarrollo de las personas, asegurando que el personal más idóneo y competente se encuentra trabajando para el Estado. (Proyecto de Ley del Servicio Civil – 2013).

Mejora continua de las personas e instituciones como parte de la profesionalización de la gestión educativa

Para la consecución de un estado más eficaz, es necesario contar con servidores públicos idóneos y competentes para los puestos de trabajo asignados. En este sentido, el Sector Educación debe asumir la implementación de acciones de mejora continua del desempeño de los servidores públicos, a partir de planes de desarrollo de las personas que respondan a un diagnóstico de necesidades institucionales basado en

perfiles y estándares de desempeño, debidamente alineados a la visión misión y objetivos estratégicos institucionales. (Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, Proyecto de Ley del Servicio Civil 2013, Decreto Legislativo N° 1025 sobre normas de capacitación y rendimiento para el sector público).

Servidores públicos al servicio de los ciudadanos/as y los estudiantes en particular

Servidores públicos como parte del Servicio Civil en el Sector educación

La mejora continua de las personas e instituciones como parte de la profesionalización de la gestión educativa

Ética y valor público en el ejercicio de la función de los servidores públicos

Ética y valor público en el ejercicio de la función de los servidores públicos

Todo servidor público debe mostrar una conducta ética que lo caracterice como una persona que observa las normas y promueve el logro de los objetivos institucionales a partir del respeto, probidad, eficiencia e idoneidad, justicia, equidad y lealtad al estado de derecho. (Ley del Código de Ética de la función pública N° 27815).

Es a partir de esta cultura organizacional y un clima de trabajo saludable que los servidores públicos podrán implementar planes y programas para el fortalecimiento de capacidades que tengan un impacto positivo en la generación de valor público para la ciudadanía.

Gráfico N°2
Principios del desarrollo de las personas

IV.

PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS 2012

Ruta de elaboración

La elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas se concretó mediante una ruta de trabajo que recogió insumos en diferentes momentos e instancias, datos que sirvieron como punto de partida.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades, el Ministerio de Educación desarrolló durante los años 2010 y 2011, un proceso diagnóstico de las necesidades de capacitación de su personal, lo que permitió identificar áreas temáticas para una oferta formativa. Estos resultados fueron uno de los insumos que se tomaron en cuenta para determinar las acciones de capacitación previstas en el Plan Quinquenal de Desarrollo de Personas y en el PDP 2012.

En el 2010, la Unidad de Capacitación en Gestión de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación realizó un estudio diagnóstico con una muestra de 153 servidores del Ministerio de Educación que reveló que el 40% de los trabajadores tenía

Maestría, el 37% Licenciatura, trabajadores con título de Técnicos 11%, grado de Doctorado 9% y finalmente los Bachilleres cuyo porcentaje es del 3%. Puede afirmarse así que en el colectivo de servidores públicos del Ministerio de Educación predominaba un nivel de formación académica superior.

Por su parte, los encuestados refirieron la necesidad de mejorar su desempeño mediante capacitación, a fin de poder manejarse con seguridad, eficiencia y calidad en su puesto de trabajo. Respecto a problemas que afectaban el desempeño laboral, un 42% de trabajadores señaló el clima laboral, el 22% la falta de comunicación, el 11% el exceso de trámites administrativos, el 3% la insatisfacción laboral, el 2% otros problemas no especificados, y un 20% no contestó.

Taller de Identificación de Necesidades de Capacitación

Complementariamente, con la perspectiva de obtener información que permitiera el diseño de un plan de capacitación del personal centrado en las políticas educativas priorizadas, los días 12 y 13 de octubre de 2011, la Unidad de Capacitación en Gestión de la OAAE realizó dos Talleres de Identificación de Necesidades de Capacitación. Uno con especialistas; y otro, con personal técnico de las distintas unidades orgánicas.

En dichos talleres se buscó identificar las necesidades generales y específicas de capacitación percibidas por los especialistas y técnicos de la sede central del Ministerio de Educación, en función de los procesos claves de gestión y los enfoques de equidad e inclusión que enmarcan las políticas del Sector Educación para el período 2011-2016.

Demandas de capacitación de las Unidades Orgánicas del Ministerio de Educación

Para la formulación del PDP 2012, a la información antes indicada se añadió la identificación de las necesidades de capacitación de las diferentes Unidades Orgánicas del Ministerio de Educación. Para ello, se solicitó a cada una de estas Unidades un reporte de su programación de actividades de capacitación prevista para ese año. Estos reportes fueron procesados y los contenidos de capacitación organizados teniendo en cuenta los ejes que definieron posteriormente el PDP Quinquenal, así como su alineamiento con cada uno de los procesos claves para la transformación del sistema educativo.

En este marco, se definió el Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas (PDP) del Ministerio de Educación, priorizándose para el año 2012 acciones de capacitación dirigidas al conjunto de servidores públicos de la entidad y ubicadas tanto en el plano político estratégico como operativo. Lo anteriormente dicho tendría como mira el desempeño laboral concordante con los nuevos perfiles que el proceso de cambio del sistema educativo les exige.

Percepciones acerca del cambio

Ya en el mes de mayo, la Oficina General de Comunicación y Participación Social, realizó grupos focales con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones de los trabajadores del Ministerio de Educación respecto de los procesos de re estructuración y la comunicación interna. Se cursó invitación a todas las áreas, de las cuáles 26 personas participaron en cinco grupos focales.

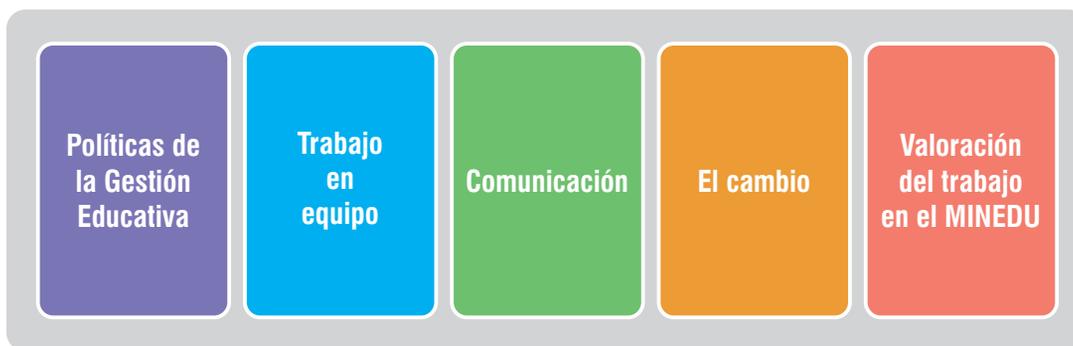


Gráfico N° 3
Ejes temáticos abordados en los grupos focales

Se encontraron los siguientes resultados:

- Las **políticas de la gestión educativa** no son muy conocidas por el personal y este desconocimiento se justifica por la falta de difusión de las mismas. También se dice que las personas están muy absortas por su trabajo, lo que no les permite brindar la suficiente atención a lo que ocurre en su entorno.
- Para los participantes en los grupos focales, con la actual gestión se está desarrollando un **trabajo en equipo** más articulado. También resaltan su afán democrático, expresado en su capacidad de escucha. La Alta Dirección es percibida como un equipo. Por otro lado, los participantes coinciden en identificar como el gran problema del trabajo en equipo, el desconocimiento del trabajo que hacen los demás.

- En cuanto a la **comunicación**, los servidores públicos que participaron en los grupos focales pusieron de relevancia las dificultades en la comunicación interna señalando que cómo cada quién está enfrascado en su propio quehacer, es difícil saber a quién solicitar la información y que la persona a cargo proporcione la información necesaria. Es interesante señalar que los participantes consideran que muchas veces creen que se les entiende y no es así necesariamente. También se indicó que los jefes no acostumbran dar información. Finalmente, se señaló que los mayores problemas son la burocracia y la transmisión de la información.

Sobre los medios de comunicación interna se dijo que no hay instrumentos ni medios que entreguen información al personal; sobretodo cuando se está pasando por un momento de cambios como el actual.

Para los participantes en los grupos focales, también la comunicación con el exterior tiene sus bemoles ya que tampoco se tienen formatos ágiles para dar a conocer lo avanzado, afectando la imagen institucional.

- Sobre el **proceso de cambio**, los participantes en los grupos focales resaltan que se está reordenando la gestión y se evidencia una mayor atención a los aspectos éticos y a la gestión de las personas; justamente al respecto, se hace énfasis en una actitud de los jefes más interesada en sus equipos, una actitud que siendo democrática es firme. Se indica también que se están tendiendo puentes con los Gobiernos Regionales aunque se precisa también que no ha de ser un tema fácil de abordar por la falta de confianza de los primeros con la sede.

- En relación a la **valoración** que los participantes en los grupos focales dan a su trabajo en el MINEDU, se aprecia una valoración positiva del clima laboral, un esfuerzo por trabajar en equipo; trabajar en lo que les gusta y la posibilidad de desarrollo profesional que ello supone. También se señala la importancia de contribuir a un fin superior como es la educación de las niñas y niños del país.



Objetivos de capacitación del PDP 2012

A partir del marco estratégico institucional referido, el PDP 2012 del Ministerio de Educación tuvo los siguientes objetivos:

Objetivo General

Fortalecer y desarrollar capacidades de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación como ente rector para la gestión de los aprendizajes por procesos y resultados; así como la asistencia técnica a los Gobiernos Regionales con el fin de contribuir a la transformación del sistema educativo.

Objetivos Específicos

- i) Servidores públicos del Ministerio de Educación (funcionarios, directivos, profesionales, técnicos y auxiliares) motivados, analizan y aplican las políticas priorizadas y los procesos claves en el marco de la transformación del sistema educativo.

- ii) Profesionales del Ministerio de Educación conocen y aplican métodos, estrategias y técnicas de aprendizaje que favorecen el desarrollo de capacidades en los gobiernos regionales para la transformación del sistema educativo.
- iii) Equipos directivos del Ministerio de Educación fortalecen y desarrollan capacidades gerenciales para la implementación de las políticas priorizadas y los procesos claves, en el marco de la transformación del sistema educativo.
- iv) Equipos directivos del Ministerio de Educación recogen lecciones aprendidas y experiencias exitosas de gestión educativa, tanto a nivel nacional como latinoamericano, y las aplican en su experiencia cotidiana.
- v) Equipos administrativos del Ministerio de Educación conocen, analizan y aplican instrumentos que posibiliten realizar una gestión administrativa eficiente y transparente, en el marco de la transformación del sistema educativo.
- vi) El personal que cumple labores secretariales y atención al usuario en las dependencias del Ministerio de Educación, actualiza conocimientos sobre técnicas e instrumentos para una gestión secretarial y atención.
- vii) Servidores públicos participan, según necesidad de servicio, en programas de desarrollo de capacidades ofertados por entidades formadoras que les posibilita mejorar su desempeño personal y como equipo.
- viii) Directivos y servidores públicos del MINEDU, cuentan con herramientas para la integración de los aspectos emocionales en su quehacer laboral, el manejo de conflictos y la generación de un clima laboral de confianza.

Principales Programas del PDP 2012

El PDP 2012 estuvo conformado por siete programas, entre ellos tenemos el Programa Básico para el Fortalecimiento de Capacidades para servidores públicos del MINEDU, la versión del Programa Básico para Directivos, el Programa para Administrativos, el Programa para Asistentes de Gerencia, el Programa de Pasantías, el Programa de Promoción del Clima Laboral y la Capacitación específica por función.



Gráfico N° 4
Programas que conforman el PDP 2012

Programa Básico de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades de los servidores públicos del MINEDU

Habiéndose recogido las necesidades de capacitación de los servidores públicos que trabajan en el MINEDU, se estructuró el Programa Básico de Fortalecimiento de Capacidades dirigido al conjunto del personal del Ministerio de Educación, a fin de lograr su mayor aproximación, compromiso y aporte a los propósitos de cambio que orientan actualmente al sector.

El Programa Básico buscó fortalecer y desarrollar las capacidades y competencias de los servidores públicos del Ministerio de Educación, para la transformación de la gestión del sistema educativo nacional.

Los resultados previstos se centraron en la gestión de la educación y el buen gobierno, la gestión del cambio y la promoción de relaciones armónicas al interior del MINEDU.

Así tenemos:

- Los servidores públicos del MINEDU, analizan y aplican los principales enfoques y políticas que orientan y rigen la gestión educativa actual, y contribuyen al ejercicio de buen gobierno en el Sector Educación.
- Los servidores públicos del MINEDU, reconocen y sitúan su labor en el marco de los instrumentos, las políticas priorizadas y los procesos claves establecidos para la gestión de la transformación del sistema educativo nacional.
- Los directivos y servidores públicos del MINEDU, analizan y convalidan la importancia de lograr cambios en la dinámica institucional, así como relaciones armónicas entre el conjunto de trabajadores para los cometidos de transformación del sistema educativo.

El Programa Básico se organizó en tres módulos de capacitación, cada uno de los cuales se implementó a través de talleres presenciales, sumando un total de 24 horas por módulo. Cada módulo tenía previsto desarrollarse a través de cinco ediciones, es decir, repetirse cinco veces con la finalidad de poder atender la meta prevista. La meta inicial del Programa Básico fue de 1,290 personas entre trabajadores nombrados y CAS.

El Módulo I: “Gestión Educativa y Buen Gobierno en Educación”, tuvo como objetivo general contribuir con el fortalecimiento y/o desarrollo de capacidades de los servidores públicos del MINEDU, a fin de que cuenten con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para la transformación de la gestión del sistema educativo nacional.

Los siguientes temas fueron tratados en el Módulo I: La situación de la educación en el país, enfoques de la actual gestión, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas así como la importancia del control interno, siendo uno de sus productos, la construcción del perfil del servidor público desde una perspectiva ética.

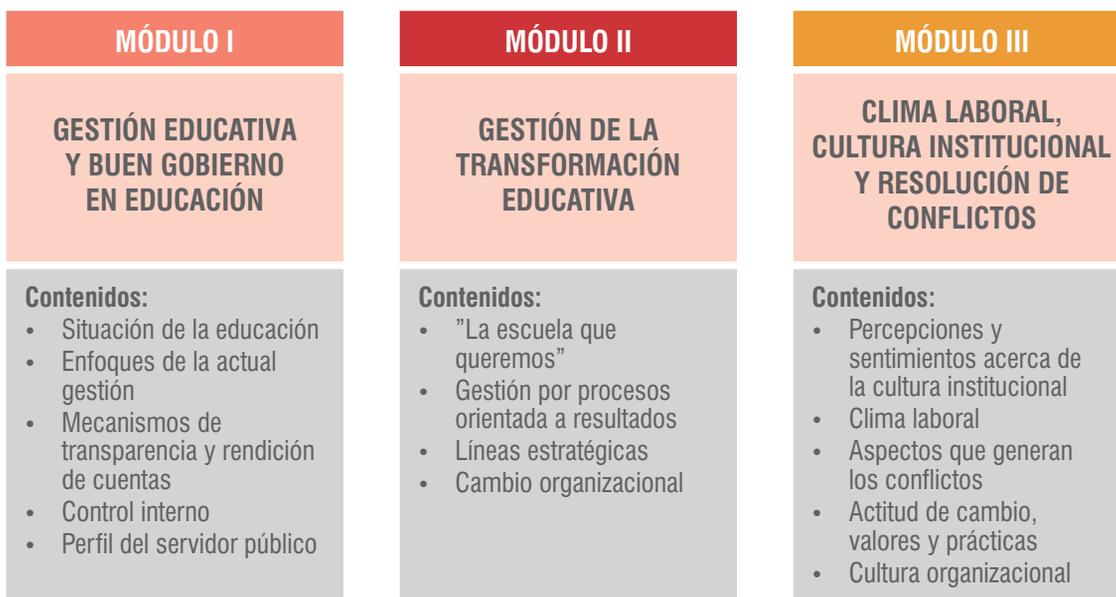


Gráfico N°5
Componentes del Programa Básico

El Módulo II: “Gestión de la Transformación Educativa”, ofreció a los servidores públicos del MINEDU conocer las políticas de gestión orientadas a resultados, a partir de las cuales propusieron acciones y afirmaron compromisos para el logro de la transformación educativa.

En el Módulo II se analizó y discutió acerca de la “Escuela que queremos”, se reconoció la importancia de una gestión por procesos orientada a resultados en el desarrollo de las políticas públicas, se sustentó la importancia de la implementación de las líneas estratégicas en la actual gestión y se analizaron los cambios organizacionales centrales que orientan la actual gestión.



El Módulo III: “Cultura Organizacional, Clima Laboral y Gestión de Conflictos”, propició que los servidores/as del MINEDU participen de un espacio de expresión, vivencia y análisis, con el fin de reconocer los elementos claves de la gestión y la importancia de contar con un clima laboral favorable para prevenir conflictos y asumir una actitud de cambio comprometida con la cultura organizacional del sector.

Con este fin se reflexionó sobre las percepciones y sentimientos que forman parte de la dinámica institucional del MINEDU, se ubicó a las personas como el centro del trabajo institucional, se analizó el clima laboral y los aspectos que generan los conflictos y se promovió la toma de conciencia sobre la necesidad de asumir una actitud de cambio; así también, se hizo un análisis acerca de los valores y prácticas necesarias para el desarrollo de una cultura organizacional adecuada al cambio que busca la actual gestión.

898

personas concluyeron el Programa Básico y se certificaron, lo que representa al 70% de la meta prevista inicialmente



Sobre la metodología⁷

Uno de los aspectos mejor valorados por los participantes fue la metodología que alcanzó la aprobación de por lo menos el 90% de ellos.

Para el desarrollo del programa se optó por una modalidad pedagógica eminentemente activa y operativa, implementada a través de “talleres educativos” que se orientaron con el enfoque de acción - reflexión - acción.

Este modo de trabajo se sustenta en la idea de que el conocimiento no se descubre sino

más bien, se construye a partir del pensar e interpretar la información y/o vivencias concretas de quienes participan del taller, favoreciendo incluso el desarrollo de experiencias de aprendizaje colectivas conocidas como interaprendizaje, las cuales buscan generar procesos de discusión, reflexión y toma de decisiones, lo que da como resultado la generación de conocimiento compartido, tomando el entendimiento común de un grupo con respecto al contenido de un dominio específico.

7 Sistematización de la experiencia del Programa Básico. En preparación.

Vivencial:

En los procesos de enseñanza y aprendizaje, se reconocen y contrastan experiencias personales y comunitarias derivadas de las diferentes realidades culturales. Éstas deben valorarse y respetarse tanto como los sentimientos y emociones que generan.

Participativo:

- Los participantes se involucran en todo el proceso de formación, expresando sus experiencias y conocimientos previos, con lo cual los aprendizajes son significativos y pertinentes.
- Los aprendizajes se desarrollan en un ambiente favorable y de confianza mediante una permanente comunicación e interrelación entre participantes y facilitadores.

Cooperativo:

Los procesos de enseñanza y aprendizaje son compartidos. Cada participante es responsable tanto de su propio aprendizaje, como del aprendizaje de su colega.

Reflexivo y resolutivo:

En los procesos de enseñanza y aprendizaje se promueve la reflexión y el análisis de experiencias concretas, recuperando la propia realidad de los participantes y llegando al planteamiento de soluciones a los problemas o limitaciones identificadas.

Ritmos de Aprendizaje:

Supone el respeto de los ritmos de aprendizaje de cada participante (apoyo a quienes trabajan con lentitud, pero sin descuidar a los que avanzan con mayor rapidez).

Niveles de flexibilidad:

Se expresa en la plasticidad que evidencian las actividades al adecuarse al grupo y sus necesidades.

Tiempos de trabajo:

- Expresado en el respeto de los tiempos señalados y/o recomendados en el programa general.
- Supone que para el logro de cada objetivo, se han de considerar los aspectos logísticos, técnicos y contenidos que serán tratados en cada actividad.

Lenguaje:

Empleo de un lenguaje sencillo y claro, capaz de traducir claramente las ideas centrales y los conceptos que cada actividad requiera.

Evaluación:

- Estimulo y valoración de los aprendizajes obtenidos reconociendo los ritmos de aprendizaje de cada participante.
- Ponderación en la toma de conciencia de lo aprendido (Auto-evaluación) y el reconocimiento del aprendizaje del "otro" (Co-evaluación).

Cuadro N°2

Aspectos a tomar en cuenta para lograr un trabajo pedagógico efectivo

De este modo, el proceso de construcción de conocimientos depende de los saberes previos o representaciones que se tenga de la nueva información o de la actividad o tarea a resolver, y de la actividad externa o interna que el aprendiz realice al respecto. De esta manera convergen la teoría y la práctica en un proceso dinámico, afectivo y sistemático.

Los talleres desarrollados se caracterizaron por ser eventos de carácter práctico, concentrado, participativo, técnico y pedagógico. En ellos se promovió el intercambio de experiencias y una reflexión crítica del proceso educativo. No sólo se animó a las y los participantes a construir conocimientos, sino también a tomar decisiones de manera conjunta. La experiencia de aprender se convirtió así en una experiencia democrática, cooperativa y colaborativa que promovió el crecimiento personal, el desarrollo de la capacidad de agencia de las personas y la participación. Todos aspectos de una educación liberadora.

De acuerdo con la modalidad de trabajo descrita, éstas fueron las principales estrategias metodológicas:

- Dinámicas para la activación de los saberes previos
- Presentación de los temas
- Revisión de los saberes y generación del conflicto cognitivo
- Dinámicas de motivación
- Trabajos grupales promoviendo el aprendizaje cooperativo
- Socialización e intercambio permanente de experiencias (aprendizaje colectivo)
- Diálogo y reflexión constante sobre los aprendizajes para promover la expresión de puntos de vista o experiencias particulares
- Toma de decisiones (acuerdos) colectivos
- Evaluación y autoevaluación de aprendizajes

Además, cada sesión de aprendizaje del módulo, se desarrolló teniendo en cuenta los siguientes momentos:

Primer momento RECOGER (despertar y recuperar saberes)	Segundo momento REFLEXIONAR (análisis y discusión individual y grupal)	Tercer momento APORTAR (profundizar y aportar)	Cuarto momento CONSOLIDAR (construcción colectiva del aprendizaje)
<p>Es el momento en el que se da la recuperación de los saberes propios de los participantes, en relación al hecho o tema que se quiere abordar, incorporando la diversidad personal, profesional, laboral, cultural y generacional.</p>	<p>Es el momento en el que se dan las conexiones y validaciones colectivas, sobre la base de los saberes compartidos. Se asocia con la pregunta como fuente de aprendizaje; motivando la indagación, generando el conflicto cognitivo que desencadena el análisis y la discusión entendida como la puesta en cuestión de los saberes previos, los que por un lado se enriquecen y renuevan mientras que por el otro, los nuevos aprendizajes, se fortalecen.</p>	<p>Se refiere al aporte que hace el o la facilitador/a. Este aporte debe ser complementario a lo recogido previamente; abarcar lo teórico y lo práctico, aportando a las dimensiones experiencial, racional y actitudinal del aprendizaje.</p>	<p>Es el momento de proponer, de validar los aprendizajes, de comprometerse a aplicar lo aprendido en el quehacer cotidiano a fin de evaluarlos y consolidarlos.</p>

Gráfico N°5
Momentos de una sesión de aprendizaje

Evaluación y monitoreo

El Programa Básico consideró una evaluación exhaustiva sobre tres aspectos: **conocimientos, procedimientos y actitudes.**

Para ello, se aplicaron los siguientes mecanismos:

- Evaluación de las expectativas de los participantes al inicio del taller.
- Evaluación entrada y salida sobre los temas tratados en cada taller con una calificación que toma en cuenta la escala vigesimal (0-20) y una nota mínima aprobatoria de doce (12).
- La asistencia a cada taller (inasistencia permitida a media jornada o cuatro horas).
- La evaluación de las actitudes, tanto al inicio del Programa como al finalizar este.
- La evaluación de la satisfacción de las y los participantes en relación a cada taller.

“El cambio de la gestión pública depende fundamentalmente del cambio del servidor público, lo que significa deponer actitudes, por lo que me comprometo a trabajar sobre las actitudes que no me ayudan a mejorar”

Carmen



“Los profesionales del MINEDU nos capacitamos en los temas técnicos de nuestra profesión; pero lo importante de esta capacitación es que no solo he aprendido temas, sino que me siento involucrada con los enfoques y prioridades de esta nueva gestión. Qué bueno es saber hacia dónde va el barco. Qué bueno es conocer lo que se quiere alcanzar y no actuar fríamente desde lo legal sino mirar con los lentes, con los enfoques que la gestión demanda ”

Teresa



“Actualmente se están impulsando cambios favorables al interior del MINEDU, que es necesario no solo difundir si no aplicarlos en nuestro trabajo, por lo que me comprometo a mejorar mis capacidades y actitudes y a difundir los logros de la gestión”

Enrique



RESULTADOS: Evaluaciones de entrada y salida

Se realizó una evaluación de entrada y una evaluación de salida al inicio y fin de cada uno de los módulos.

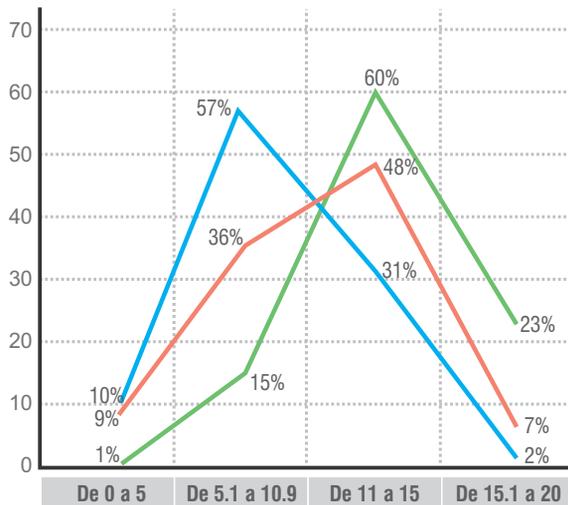
En la evaluación de entrada las notas de un mayor porcentaje de las y los participantes, se concentraron en los rangos desaproboratorios, salvo en el Módulo III que se concentró en

temas laborales y que al parecer son de interés y conocimiento de gran parte de los asistentes al programa.

En las evaluaciones de salida, fue notoria la concentración en los rangos de notas aprobatorias sobre el 80% de los participantes.

COMPARATIVO DE NOTAS

Pruebas de entrada en los Tres Módulos



Pruebas de salida en los Tres Módulos

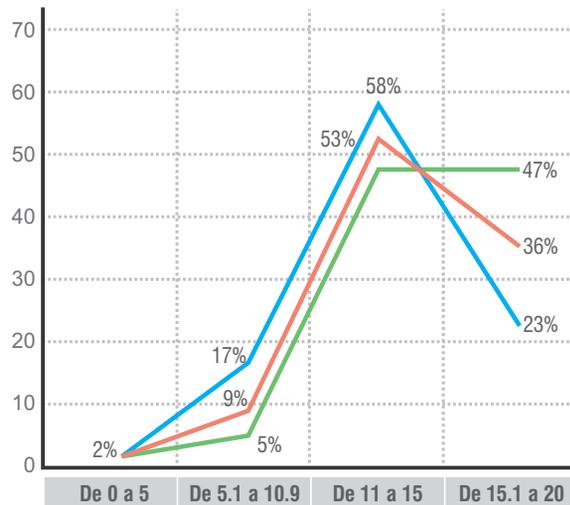


Gráfico N°6

Cuadro comparativo de notas de entrada y salida en los tres módulos del Programa Básico

EVALUACIÓN: Satisfacción de los participantes

El grado de satisfacción de los participantes es bastante alto, toda vez que los porcentajes globales alcanzan a más del 80% de los asistentes.

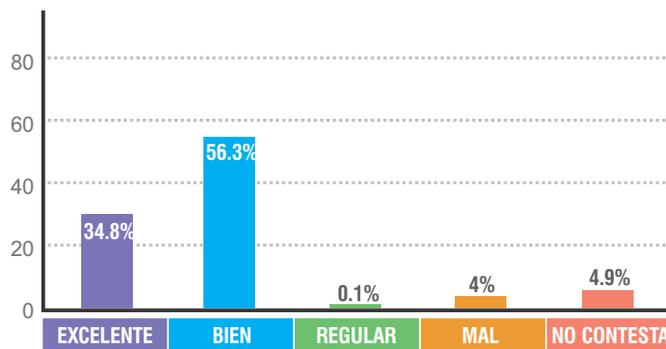


Gráfico N°7
Los objetivos responde a las necesidades sentidas en la gestión de la educación desde el MINEDU

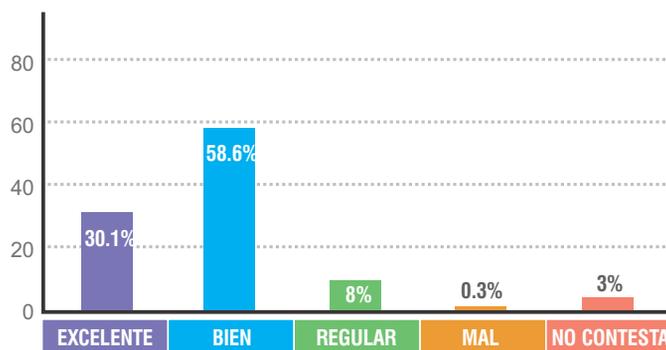


Gráfico N°8
Los contenidos fueron apropiados a la práctica del MINEDU

El porcentaje de participantes satisfechos con el Programa Básico se incrementó respecto de dos aspectos centrales como son, la metodología y la facilitación. En cuanto a la metodología, el 92% expresó su satisfacción sobre la manera en que ésta fomentó su participación en los talleres y respecto a la facilitación, resaltaron el manejo que se tuvo de los contenidos abordados.

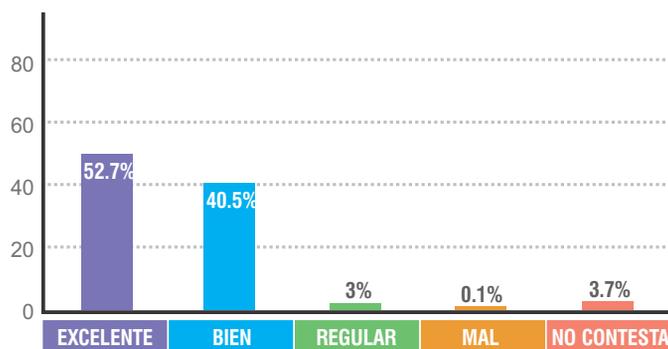


Gráfico N°9
La metodología fomentó la participación

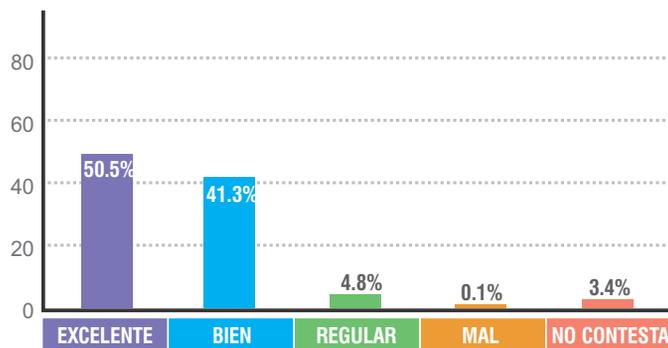


Gráfico N°10
La facilitación manejó adecuadamente los contenidos del taller



*Trabajo
colaborativo*



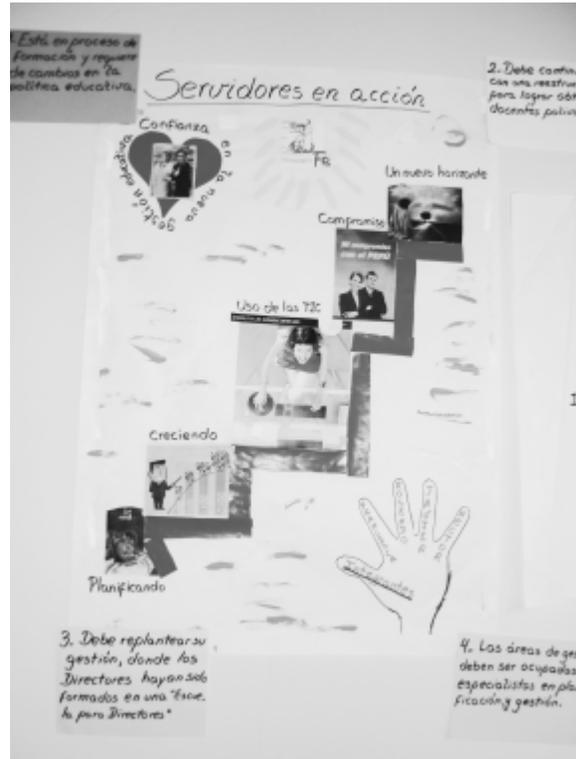
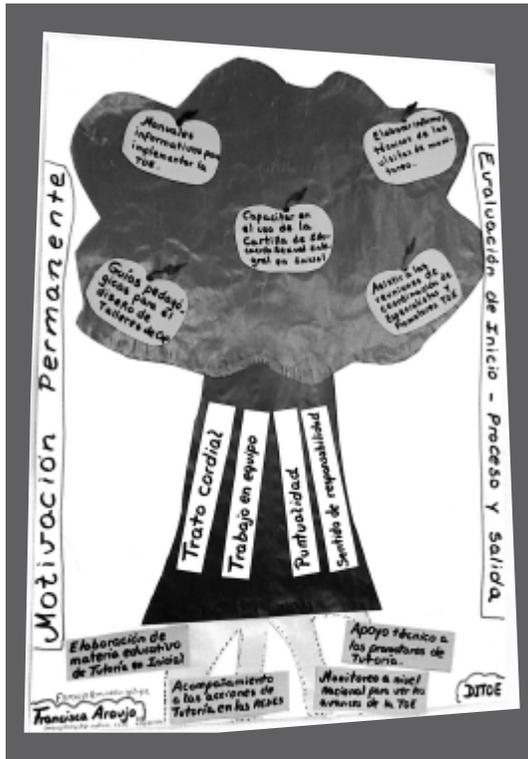
Trabajo en equipo



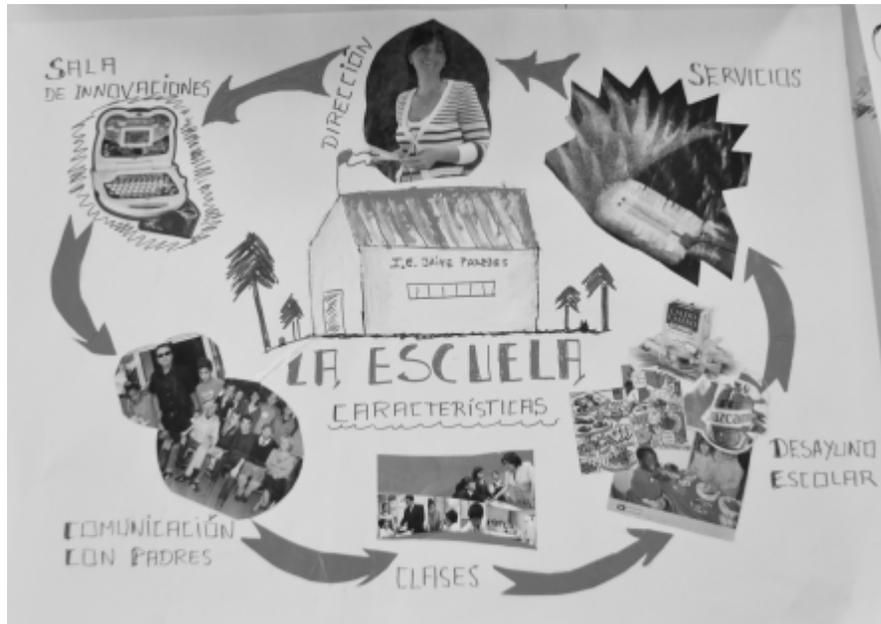
Cada uno cumple un rol clave



Cada esfuerzo, cada equipo... un paso adelante



Productos logrados





*Actividades
lúdicas
que refuerzan
el aprendizaje*

*Gratos
momentos
compartidos*





Programa Básico para Directivos

Los directivos y funcionarios recibieron una versión adaptada a sus funciones de lo que fue el Programa Básico para Servidores Públicos del MINEDU, conservando o manteniendo los ejes temáticos medulares.

Cabe señalar aquí, que por la densidad de sus agendas, los directivos participaron de una jornada de ocho horas por módulo, teniendo en estos casos a la Ministra y los Vice Ministros como expositores principales, quienes dictaron una conferencia magistral al inicio cada jornada.

En cuanto a la metodología, se contó con un espacio para el diálogo entre los participantes y los conferencistas para posteriormente pasar a un trabajo grupal centrado en la construcción de conocimientos y propuestas. El trabajo de grupos tuvo una duración de una hora para pasar a la plenaria y finalmente cerrar con los comentarios de los conferencistas.

Para el primer módulo se priorizó el tema del Buen gobierno en Educación, mientras que en el segundo módulo se trabajó la Planificación de la Transformación Educativa y las Potencialidades y Desafíos del MINEDU. Finalmente el tercer módulo estuvo concentrado en el cambio organizacional.

De un total de 110 directivos,
50 concluyeron el programa



Programa de Especialización para Asistentes de Gerencia

La gestión del cambio demanda al Ministerio de Educación impulsar procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades que permitan a su personal un mayor conocimiento y compromiso con los objetivos de cambio del sistema educativo, así como una actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten su mejor aporte a una gestión institucional eficaz y eficiente.

Dentro de los equipos humanos, las secretarías o asistentes de gerencia, cobran especial relevancia debido a su condición de colaboradoras de las direcciones y jefaturas del Ministerio de Educación, lo que demanda que sean capaces de asumir sus funciones con profesionalismo, así como de tener una actitud proactiva y un manejo efectivo de las relaciones humanas.

Es con estas consideraciones que se estructuró el Programa de Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades dirigido Asistentes de Gerencia, con la finalidad de lograr su mayor aproximación, compromiso y aporte a los propósitos de cambio que orientan actualmente al Sector Educación.

Este programa estuvo a cargo de la Escuela de Empresarios del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) y tuvo como objetivo mejorar el desempeño de las y los asistentes de gerencia del MINEDU.

El programa incluyó cinco cursos:

- Inteligencia emocional y trabajo en equipo,
- Manejo del tiempo , expresión oral y escrita,
- Gestión de la documentación y calidad del servicio,
- Protocolo y etiqueta ejecutiva y
- Herramientas informáticas.

Cada curso a su vez constó de tres módulos con un total de 173 horas presenciales; el programa empezó en julio y terminó en diciembre.



De un total de 130 personas,
se seleccionó a 107 participantes
de las cuales
95 concluyeron
el programa y
recibieron su certificación



En el Programa de Asistentes de Gerencia las notas el promedio de notas ha sido bastante alto ya que el 93% de las participantes ha alcanzado notas en el rango superior de 15 a 20.

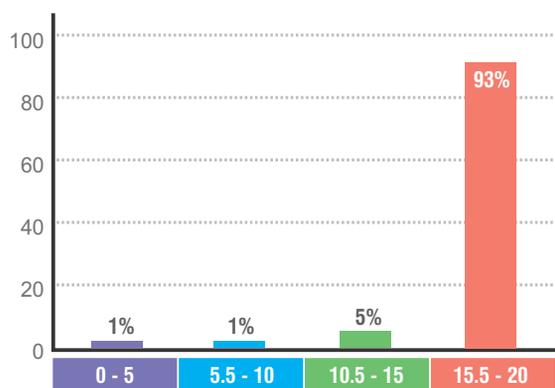


Gráfico N°12
Rango de notas

EVALUACIÓN: Satisfacción de las participantes

Para las participantes del Programa de Especialización de Asistentes de Gerencia, éste contribuyó a mejorar su desempeño, tanto en lo administrativo como en lo institucional. Al respecto, el 83% expresa su satisfacción.

Por otro lado, aproximadamente el 94% de las participantes expresaron una valoración positiva acerca de los cursos dictados.



Programa de Especialización para Administrativos

En el actual contexto de cambio el Ministerio de Educación enfrenta el desafío de contar con equipos administrativos cuyo quehacer cuente con las herramientas necesarias para desarrollar una administración acorde a las nuevas políticas educativas, tanto en el plano político estratégico como operativo.

Esto demanda al MINEDU impulsar procesos de desarrollo de capacidades que permitan al personal administrativo una actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas para una nueva gestión educativa, aprovechando para ello los repertorios pedagógicos identificados en las mejores prácticas disponibles a nivel nacional e internacional.

Con esta perspectiva se programó la realización de un “Curso de Especialización” dirigido a los equipos directivos del Ministerio de Educación.

En este caso, se contrató a la Escuela Nacional de Control, la que organizó el programa en cinco cursos, ofreciendo un total de 124 horas. Para la segunda parte del Programa se contrató los servicios del Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE.

Los cursos dictados fueron:

- Sistemas Administrativos en el Sector Público
- Contrataciones del Estado
- Presupuesto Público
- Procedimientos Administrativos Generales
- Gestión por procesos

Este Programa se inició en el mes de Julio del 2012, siendo su objetivo fortalecer y desarrollar las capacidades de los servidores públicos que cumplen funciones administrativas en las diversas unidades orgánicas del Ministerio de Educación, mediante el abordaje y apropiación de teorías, marcos normativos y procedimientos concernientes a la administración pública peruana.

Se logró registrar la solicitud de 220 servidores públicos siendo la meta inicial de 100 personas. Este comportamiento puede entenderse como una preocupación y ponderación de las autoridades por la formación y mejoramiento del desempeño del personal.

De un total de
104 personas
que iniciaron
el programa,
80
lograron concluir y
certificarse por
124 horas
académicas

Si bien hay notas aprobatorias, no hay diferencias significativas con el rango de desaprobados toda vez que el rango de desaprobados es de 51% mientras que el aprobados es de 49%.

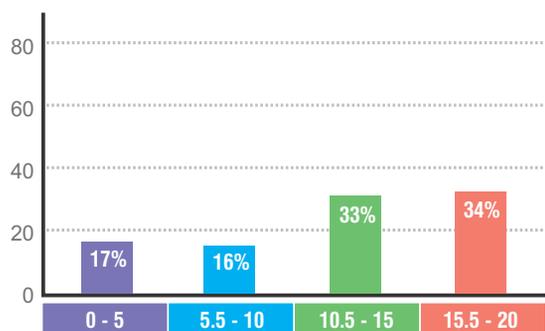


Gráfico N°13
Rango de notas

EVALUACIÓN: Satisfacción de los participantes

El 69% de los participantes del Programa de Administración expresó un grado de satisfacción positivo, lo que sin dejar de ser un buen nivel no alcanza los porcentajes de aceptación elevados que se encontró en el Programa Básico o en el Programa de Especialización de Asistentes de Gerencia.

Programa de Pasantías

El Programa de Pasantías tuvo por objetivo que los pasantes compartan y vivencien las situaciones y condiciones en las que se desarrollan los aprendizajes de los estudiantes, e incidan en el desenvolvimiento de las instancias de gestión educativa descentralizada, de manera que se enriqueciera su desempeño laboral en el marco de la transformación del sistema educativo.



El Programa de pasantías tuvo una meta inicial de 100 personas que participarían como pasantes, servidores públicos de los diversos Órganos del MINEDU y de los Gobiernos Regionales de Piura, Ayacucho y San Martín, entre Directores, Jefes, Coordinadores, Especialistas y servidores que cumplen funciones administrativas.

En el siguiente cuadro se precisa distribución de los participantes:

Instancia y Órgano		Cantidad	
MINEDU	Alta Dirección	7	
	Órganos Consultivos	0	
	Órganos de Asesoramiento	9	
	Órganos de Control	1	
	Órganos de Línea	Viceministerio de Gestión Pedagógica	14
		Viceministerio de Gestión Institucional	17
	Órganos de Apoyo	12	
	Procuraduría Pública	0	
DRE Piura		9	
DRE Ayacucho		10	
DRE San Martín		9	
Total de participantes		88	

Cuadro N°3

Participantes del Programa de Pasantías Nacionales por Instancia y Órgano

Las Pasantías se llevaron a cabo en dos fechas: la primera, durante la semana del 12 al 16 de noviembre y la segunda, durante la semana del 26 al 30 de noviembre. Para la realización de las pasantías, los participantes del MINEDU y de las DRE se organizaron de la siguiente manera:

Momentos	Lugar de la pasantía	N° de participantes por instancias	Observaciones
Primera semana	Lamas - San Martín	13 MINEDU 05 DRE Huancavelica	
	Morropón - Piura		Suspendido
	Quispillacta - Ayacucho	15 MINEDU 05 DRE Huancavelica	
Segunda semana	Lamas - San Martín	11 MINEDU 10 DRE de Piura	La DRE Piura participa únicamente en esta fecha
	Morropón - Piura	10 MINEDU 05 DRE Huancavelica	
	Quispillacta - Ayacucho	13 MINEDU 04 DRE San Martín	

Cuadro N°4

Lugar de la pasantía y participantes por Instancia

Cada grupo estuvo guiado por un acompañante o facilitador, y juntos visitaron las localidades o comunidades seleccionadas de las regiones mencionadas.

Por la compleja composición del sistema educativo y la diversidad de situaciones de aprendizaje, la pasantía estuvo dirigida a la convivencia de los y las pasantes en tres escenarios del quehacer educativo:

- Las instituciones educativas ubicadas en una comunidad en la que se priorizó la relación con los estudiantes y la comunidad.
- Las instancias de gestión como la Unidad de Gestión Educativa Local y la Dirección Regional de Educación correspondiente del Gobierno Regional.
- El Ministerio de Educación como ente orientador y normativo.

En el siguiente gráfico se representa la ruta a seguir, y las situaciones indicadas.

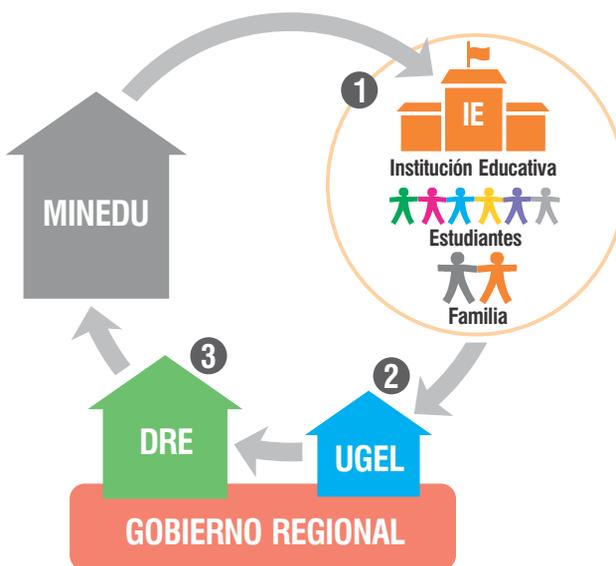


Gráfico N°14
Proceso seguido en las pasantías

Al finalizar la convocatoria, se contó con 99 personas inscritas de las cuales **88** realizaron la experiencia de acompañar a un niño o niña en su experiencia de aprendizajes; así como a las instancias de gestión educativa local y regional

Aprendizajes

“Fue muy emocionante y también aleccionador ir y vivir la interculturalidad, es totalmente diferente, nada de lo que he leído o escuchado se compara con verlo y palparlo. Hasta comí Mamako, que es una hormiga gigante frita como canchita de ceviche...”



“...esta experiencia ha enriquecido enormemente mi panorama en el desarrollo laboral y personalmente ha de servirme por siempre... pude comprender lo mucho que se puede realizar con menos recursos y valoro esa fuerza interior en cada una de las personas con las que compartí...”



LOGROS

El programa de pasantías para los Servidores Públicos del MINEDU y de las DRE se configuró en un proceso relativamente complejo; ya que implicó un conjunto de procedimientos relacionados a la planificación, ejecución y evaluación. En este marco, las principales actividades desarrolladas fueron: diseño del programa de Pasantía; elaboración de los planes (para talleres tanto de inicio y de cierre como de convivencia en las regiones); previsión y asignación de recursos para los pasantes (viáticos, pasajes; hospedaje, alimentación, transporte, etc.); coordinación interna dentro del MINEDU con las DRE o UGEL; coordinación con los representantes de los lugares seleccionados para la pasantía; identificación y contratación de los facilitadores o acompañantes, entre otras.

Después de la ejecución de la Pasantía, como en cualquier otra experiencia, se obtuvieron algunos aprendizajes que se puede agrupar en dos campos: administrativo - organizativo, y la convivencia propiamente dicha.

En cuanto al aspecto administrativo – organizativo

Se puede resaltar:

- Es necesario atender con anticipación los procedimientos administrativos tales como trámites, asignación de recursos, desembolso de fondos, adquisición de materiales, contratación de servicios y designación de responsables.
- Ello supone la tramitación y asignación anticipada de viáticos para los participantes.
- Se hace necesario hacer visitas exploratorias como parte de la organización de la actividad para indagar sobre las condiciones, clima social, desplazamientos, movilidad, etc.; a fin de garantizar la organización y condiciones de hospedaje, y otros servicios para los pasantes.

- Inscripción temprana de los/las participantes, en especial de las DRE, para poder contar con la confirmación respectiva y así evitar gastos como adquisición de pasajes aéreos y reserva de alojamiento entre otros.



En cuanto al proceso de convivencia

Cabe reiterar que los espacios y las situaciones en las que se involucraron los servidores públicos fueron definitivamente aleccionadores. Las relaciones con las personas y la naturaleza de los lugares visitados activaron en los pasantes cuestionamientos y reflexiones que esperamos les permitan vincular la efectividad de su quehacer con la realidad de las zonas rurales.

Los siguientes fueron los principales aprendizajes:

- Los servidores públicos que participaron de las pasantías se han hecho cuestionamientos interesantes respecto a su rol y como consecuencia se han replanteado su desempeño y la necesidad de asumir una actitud más proactiva y crítica acerca de su función.
- Las y los servidores públicos que participaron de la experiencia, se confrontaron con la necesidad de asumir un comportamiento humilde y respetuoso en su trabajo.
- Las y los pasantes reconocieron y revaloraron las riquezas regionales y sus grandes potencialidades respecto a conocimientos, cultura, diversidad poblacional, etc.
- La experiencia ha tenido un efecto muy importante en los servidores públicos, porque les permite complementar (repensar, replantear y añadir otros elementos particulares) y concretar su labor de servidor. De hecho el aspecto emocional de la experiencia podría influir en la mejora del desempeño de las labores cotidianas.



Por otro lado, la relación con las poblaciones visitadas alcanza un referente en estas realidades. Al respecto, una de las pasantes comentó: “... su aptitud de trabajo comunal o en equipo, evidencia que la unión hace la fuerza. Como trabajador del MINEDU debemos programar actividades de apoyo en la educación en estas zonas alejadas con presupuestos adecuados para una mejor infraestructura de los centros educativos, mejor equipamiento y una supervisión a las UGELES de parte del MED a estos ámbitos para el cumplimiento en la ejecución de los presupuestos asignados”.

- Para conocer las necesidades de aprendizaje es necesario observar y constatar las situaciones reales. El aprendizaje y la construcción de conocimiento es más significativo, pertinente y oportuno cuando se realiza a través de un procedimiento vivencial.
- La educación tiene que hacerse con ternura y respeto. En una comunidad local todos los pobladores se conocen, se saludan y se cuidan.



En suma, la pasantía ha significado para los/las participantes un salto cualitativo dentro de las experiencias de capacitación del MINEDU. Para muchos fue un espacio que les permitió romper ciertos mitos y paradigmas acerca de su concepción de país, en la homogeneidad - diversidad y hasta en su rol como servidores públicos. Se ha demostrado el efecto que surte la pasantía como forma de aprendizaje que incorpora no sólo información, sino en especial integra afectos y emociones a partir de lo cual se puede innovar y recrear no sólo el desempeño laboral sino también los proyectos personales, sociales y profesionales.

Finalmente, el respeto por las buenas prácticas de vida saludable y armónica con su trabajo, el reconocimiento y la revaloración de la cosmovisión y la espiritualidad de las comunidades ha sido una lección de vida y una invitación a construir una educación que tome en cuenta las verdaderas necesidades de las sociedades rurales.

Capacitación específica por función

Este programa estuvo dirigido a los servidores públicos que cumplen funciones específicas en las diversas unidades orgánicas de la sede del Ministerio de Educación y consta de toda la oferta formativa que se ha programado en el Plan Operativo Anual de las Unidades Orgánicas del Ministerio de Educación para el 2012.

El Programa tuvo como objetivo fortalecer y desarrollar las capacidades específicas requeridas en el marco de las políticas priorizadas y lineamientos estratégicos del Ministerio de Educación, en busca de optimizar las operaciones y mejorar el desempeño laboral efectivo, concordante con los nuevos perfiles que el proceso de transformación del sistema educativo, exige.

Para la autorización de la capacitación específica, la Unidad de Capacitación evalúa la relación que debe de existir entre las funciones que cumple el servidor y los contenidos de la capacitación solicitada. Para ello se observa la ficha de datos del participante donde se detalla su condición laboral, tiempo de servicio y función específica que realiza; los contenidos de la capacitación solicitada (términos de referencia), la proforma (costo del curso); y el documento de compromiso firmado por el participante.

En el mes de julio, el comité del PDP modificó la meta a **400** personas que trabajan en el MINEDU y que se beneficiarían de este programa.

Iniciaron el programa **549** servidores públicos, y al finalizar el año se certificaron

508

Éstos fueron los temas más solicitados para capacitación: Gestión Pública, Gestión de Proyectos y temas específicos relacionados al quehacer de cada unidad.

Promoviendo el Clima Institucional favorable en el MINEDU

Los nuevos retos que enfrenta el MINEDU exigen una organización más efectiva y eficiente, lo que implica generar cambios a su interior procurando un clima institucional adecuado. Este desafío ha llevado a la actual gestión a plantearse la importancia fundamental de incidir en el factor humano. Así entendido, los cambios planteados sólo se harán realidad si las personas al servicio del MINEDU creen en ello, se sienten parte de ello y hacen suyas todas las acciones que se proponga. Un trabajador que entiende los motivos del cambio, que conoce la importancia de su trabajo y cómo éste se relaciona con el de los demás, que se siente satisfecho y percibe como óptimo el ambiente laboral, será un facilitador y un buen conductor de las nuevas propuestas y aportará nuevas ideas, se relacionará mejor con los demás para integrar equipos de alto desempeño.

El Programa de Promoción del Clima Organizacional del MINEDU buscó humanizar el espíritu de todos los agentes del sistema educativo en su conjunto, colocando a la persona como punto de partida de la gestión y como protagonista del cambio y del desarrollo organizacional.

El Programa se desarrolló a través de tres ejes de intervención, que son:

- El curso de coaching ontológico para el personal directivo.
- Retiro filosófico para la construcción de un clima institucional favorable en el MINEDU: InPACTO.
- Taller de técnicas teatrales para el desarrollo personal y de equipos, “Maroma”

Programa del Promoción del Clima Organizacional

Curso de Coaching Ontológico

“InPACTO”
Retiro filosófico

“Maroma”
Taller de técnicas teatrales

Gráfico N°15
Componentes del Programa de Promoción del Clima Laboral

Coaching⁸ para Directivos

Entendiendo el coaching como instrumento importante para el desarrollo organizacional, tenía como objetivo principal, acompañar a los funcionarios que dirigen las Oficinas y Direcciones en el fortalecimiento de su liderazgo para que influyan sobre sus colaboradores inmediatos y sobre su equipo de trabajo.

Este programa se trabajó de manera específica con cinco unidades orgánicas a saber: la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas - DIGEDIE, la Dirección General de Desarrollo Docente - DIGEDD, la Oficina General de Comunicación Social y Participación Ciudadana - OGE COP, la Oficina General de Ética Pública y Transparencia - OET y la Oficina Apoyo a la Administración de la Educación - OAAE, dado que eran las nuevas unidades creadas por el Reglamento de Organización y Funciones.

Para organizar el Coaching se consideró el MINEDU como un sistema de sistemas, en el que cada Unidad Orgánica o subsistema se constituiría a su vez en un sistema diferenciado.

Se trabajó entonces con los siguientes sistemas:

- **Sistema 1:** La Jefa de OGE COP, el Jefe(a) de la Oficina de Participación Ciudadana, y el Jefe(a) de la Oficina de Comunicación Social (3 personas).
- **Sistema 2:** El Jefe de la OAAE, el Jefe(a) de la Unidad de Organización y Métodos, y el Jefe(a) de la Unidad de Capacitación en Gestión (3 personas).
- **Sistema 3:** La Jefa de la OET, y el Jefe(a) de la Oficina de Control y Seguimiento.

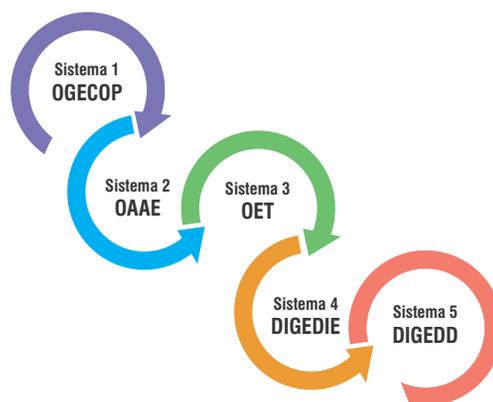


Gráfico N°16
Sistemas en los que se organizó el curso de Coaching

⁸ Es una palabra que viene del inglés cuyo significado es "entrenamiento de personas"

■ **Sistema 4:** La Directora de la DIGEDIE y el Coordinador(a) General de la DIGEDIE encargado(a) de la Unidad de Gestión de Procesos Pedagógico de la Unidad de Clima Institucional y Convivencia, y de la Unidad de Vínculo con la Comunidad, ya que a la fecha las unidades no contaban con jefes asignados (2 personas).

■ **Sistema 5:** La Directora de la DIGEDD, el Director de la Dirección de Evaluación Docente, el Director de la Dirección de Trayectoria y Bienestar Docente, y el Director de la Dirección de Innovación Docente (4 personas).

La metodología del proceso de coaching supuso la integración de determinados momentos con determinados instrumentos.

M O M E N T O S		I N S T R U M E N T O S
1	Inicio / Conexión con el Proceso	Taller Interno / Taller Vivencial Entrenamiento / Evaluación de Competencias de Liderazgo
2	Clarificación de expectativas y definición de objetivos	Coaching Ejecutivo / Coaching de Dupla
3	Desarrollo del Proceso	Coaching Ejecutivo / Coaching de Dupla / Coaching Grupal / Taller Interno/ Taller Vivencial
4	Resultados	Coaching Ejecutivo / Taller Interno / Evaluación de Competencias de Liderazgo

Gráfico N°17
Momentos e instrumentos de Coaching para Directivos

1 Inicio / Conexión con el Proceso

Taller 1:
Distinciones y beneficios del Coaching en las organizaciones

Evaluación 1:
Competencias de Liderazgo

Por ser una primera intervención de coaching en la institución, el proceso se inició con el “Taller: Distinciones y beneficios del Coaching en las organizaciones” (Taller Interno), dirigido a los servidores que son

parte del proceso descrito en los cinco sistemas, contándose con la participación de 10 de los 14 servidores convocados.

Seguidamente se aplicó una “Encuesta de Evaluación de Competencias de Liderazgo”, a través de la que cada servidor participante del proceso realizó su autoevaluación; además, de ser evaluado por el servidor a quien reportan y por dos servidores-colaboradores elegidos por su capacidad de ver las cosas objetivamente, y de esta manera fue posible indicar no solamente las fortalezas de quien evalúan sino también sus áreas de mejora.

2 Clarificación de expectativas y definición de objetivos

Sesión 1:
Coaching de Dupla (Coachee y Jefe inmediato)

En este espacio, las personas que recibieron el acompañamiento clarificaron expectativas y definieron sus objetivos y aquellos

aspectos que requerían trabajar para alcanzar las metas que su cargo y sus funciones le demandaban.

Para este proceso, los participantes tuvieron una primera sesión de coaching al lado del servidor a quien reportan (su jefe inmediato), ambos acompañados del coach quien tuvo a cargo la sesión. Esta primera sesión se denominó **coaching de dupla**.

Dentro del vocabulario empleado en la disciplina del coaching, la persona que recibe el acompañamiento se le denomina “**coachee**”, palabra que a partir de este momento emplearemos para referirnos a la persona que presta servicios en el MINEDU, que pasaría por el proceso.

3 Desarrollo del Proceso

El coachee⁹ sostuvo reuniones con el coach encargado para recibir el soporte de **coaching ejecutivo**.

Esta parte incluyó un espacio al aire libre para la integración y desarrollo de habilidades, dirigido a los 14 directivos que forman parte del proceso. Este espacio denominado **Outdoor Training**¹⁰, se realizó en las instalaciones del Centro de Formación de la YMCA en Azpitia, distrito de Mala, acondicionado especialmente para facilitar la experiencia que los directivos necesitan durante un día completo, con la presencia de algunos asesores de la Alta Dirección que fueron invitados.

El Outdoor Training tuvo un programa especial dividido en dos momentos: cuerdas bajas y cuerdas altas, y el proceso estuvo a cargo de un equipo de “trainers” certificados, quienes de manera exitosa condujeron toda la sesión.

De igual forma, se programó conversaciones del coachee con el equipo de trabajo (servidores-colaboradores inmediatos) para hablar sobre los temas necesarios durante el proceso, actividad denominada **sesiones de coaching grupal**, con la presencia del coach encargado para dirigir la misma.

Sesión 2: Coaching Ejecutivo (Individual).

Taller Vivencial: Con los 14 directivos que participan del proceso

Sesión 3: Coaching Ejecutivo (Individual).

Taller 2: Comunicación y Trabajo en Equipo.

Sesión 4: Coaching Grupal (c/Colaboradores)

Sesión 5: Coaching Ejecutivo (Individual)

Sesión 6: Coaching Ejecutivo (Individual)

Sesión 7: Coaching Grupal (c/Colaboradores)

Sesión 8: Coaching Ejecutivo (Individual)

Sesión 9: Coaching Ejecutivo (Individual)

9 Palabra que viene del inglés y cuyo significado literal es el “entrenado” o según la definición de coaching, aquel que es acompañado
10 En castellano, Taller Vivencial

4 Resultados

Último momento del proceso de coaching en el que se pudo identificar algunos ejes como la relación con los equipos, el monitoreo de actividades y el desarrollo de competencias.

- Sobre la relación entre los jefes y los equipos, los funcionarios participantes señalan que el “coaching” les ha servido para identificar dificultades en su relación con ellos, por lo que llegaron a plantearse la necesidad de hacer un balance entre la exigencia y el buen trato, así como la necesidad de motivar y enseñar con el ejemplo; rescatando la importancia de llevar la queja hacia la propuesta.
- En cuanto al monitoreo, las y los participantes resaltaron la importancia de hacer un seguimiento con los equipos respecto de los objetivos, socializar el avance de las actividades y hacer retroalimentación sobre estas. Se valoró positivamente la necesidad de hacer reuniones de evaluación. Por otra parte, se puso en evidencia la necesidad de definir y clarificar funciones al interior de los equipos.

- Respecto al desarrollo de capacidades, fue reconocida la necesidad de potenciar y desarrollar competencias para fortalecer los equipos.



De un total de
15 directivos
que iniciaron
el proceso,

10
lo concluyeron

Aprendizajes

Tal vez el más importante de los aprendizajes consiste en reconocer el valor de lo emocional en las relaciones laborales y la importancia de trabajar con y para las personas.

Me ha permitido descubrir áreas de mi persona que las he tenido descuidadas por haber pensado que no son necesarias para mi desempeño laboral. Ahora entiendo que lo personal, lo técnico y lo espiritual están siempre presentes en cada uno de nosotros y de nuestros equipos...

Jefe de Unidad



He aprendido a respetar los ritmos y estilos de los compañeros, a ser menos exigente con mis compañeros de trabajo y con mi familia. También he aprendido a relajarme, a tomar las cosas con calma.

Coordinadora de equipo



"(He aprendido sobre ...) ... Gestión con herramientas, gestión de relaciones humanas en mi equipo y con las otras direcciones y la pertenencia al gran equipo del MINEDU".

Directora





InPacto: Retiro Filosófico

Se propuso la implementación de InPACTO: “Retiro Filosófico para la construcción de un clima favorable en el MINEDU”, como propuesta innovadora en el sector público, con la finalidad de concentrarnos en aquello que une, motiva e impulsa la generación de compromisos del servidor público, con el cambio propuesto.

Como su mismo nombre lo dice, se trata de “retirarse” por un par de días de la rutina que a veces nos aleja del sentido de lo que hacemos y en consecuencia de la claridad de nuestros objetivos. Nos “retiramos” para dialogar con nosotros mismos, redescubriendo el sentido de lo que hacemos en nuestro trabajo y de qué manera éste impacta en el logro de objetivos mayores de la educación de nuestro país.

Nos “retiramos” para dialogar con otros, con quienes interactuamos día a día formando equipos; para comunicarnos mejor, estrechar vínculos y crear sinergias.

InPACTO tuvo tres ediciones en las que se implementó la propuesta metodológica de ATINCHIK, que se caracteriza por:

- La reflexión y análisis prospectivo que moviliza, crea retos y genera compromisos. Se motivó a los asistentes a dejar una perspectiva de problemas y asumir una mirada prospectiva para poder generar propuestas creativas y compromisos personales y de equipo con un sentido común de acción. Esta posibilidad de unir voluntades y compromisos frente a retos y cambios consensuados, generó identidad y una sinergia de empoderamiento socio personal e institucional.

- Su carácter participativo, pues era necesario un espacio y ambiente especial de reflexión que motive cambios en las prácticas y compromisos en su quehacer cotidiano. Este proceso motivó la conformación de equipos de trabajo orientados a liderar y responsabilizarse personal y socialmente por hacer de los compromisos asumidos una realidad sostenible en el futuro inmediato del MINEDU.

Cada sesión fue vivencial. Las actividades y ejercicios posibilitaron a los participantes la toma de conciencia de las necesidades de cambio personal, comunicación, coordinación, liderazgo y trabajo de equipo. Cada ejercicio finalizó con una reflexión participativa acerca de lo sucedido y de su relación con sus posturas, actitudes como miembros del MINEDU. Cada uno de los ejercicios fue diseñado para que los asistentes se involucren personalmente y como equipos.

- Cada sesión fue vivencial. Las actividades y ejercicios posibilitaron a los participantes la toma de conciencia de las necesidades de cambio personal, comunicación, coordinación, liderazgo y trabajo de equipo. Cada ejercicio finalizó con una reflexión participativa acerca de lo sucedido y de su relación con sus posturas, actitudes como miembros del MINEDU. Cada uno de los ejercicios fue diseñado para que los asistentes se involucren personalmente y como equipos.

Por otro lado, se planteó de manera especial la duración de un día y medio, a fin de poder aprovechar la noche como elemento de reflexión e integración.

Participaron los servidores públicos de las seis unidades orgánicas focalizadas, teniendo en cuenta la información vigente de servidores por oficina o dirección.

De los 100 participantes convocados,

60 vivieron la experiencia durante 2 días



Aprendizajes

Para próximas actividades de este tipo, es importante mantener un equilibrio entre las dinámicas movilizadoras de aspectos emocionales y la manera en que éstas se relacionan con los aspectos laborales. Las y los participantes regresaron a sus labores cotidianas muy motivados.



Nos ha permitido integrarnos más, sin importar a qué oficina pertenecemos.

Siempre debe darse, fue muy bueno.

Nos ha dado buena información sobre cómo actuar en situaciones críticas con el personal.



Maroma: Técnicas teatrales

En el ámbito organizacional, el trabajo teatral no es nuevo; sin embargo, durante los últimos años se ha convertido en elemento importante cuyo objetivo es lograr que los miembros de una organización cuenten con herramientas creativas e innovadoras para enfrentar los desafíos que les plantea su quehacer cotidiano.

El Teatro, como expresión artística es un medio importante que coadyuva al desarrollo de capacidades personales, así como al conocimiento y manejo de emociones, la imaginación, la sensibilidad, la observación, la libre expresión, la creatividad, la expresión corporal y oral. El teatro, además, supone un trabajo colectivo que implica dar y recibir, escuchar y aceptar, liderar y ser liderado, solucionar problemas en conjunto confiando en las capacidades del otro, desarrollándose de esta forma habilidades sociales que fomentan un clima de comunicación y confianza óptimo entre los participantes.

Por lo tanto, se planteó el uso de técnicas teatrales a fin de lograr que los servidores del MINEDU puedan utilizar nuevas estrategias que faciliten la resolución de conflictos y la aproximación a los problemas y temas de índole laboral.

La metodología utilizada, comprendió tres momentos:



Gráfico N°18
Secuencia Metodológica



El curso de técnicas teatrales tuvo lugar entre el 15 de octubre al 20 de diciembre de 2012. En ese período se atendió a dos grupos conformados por servidores de las diferentes unidades orgánicas. Con el primer grupo se trabajó los lunes y miércoles con 27 participantes y con el segundo 30 participantes que trabajaron los días martes y jueves.

El horario establecido para el desarrollo de las sesiones es posterior al horario de trabajo, de 5:30 pm a 7:00 p.m., con la finalidad de que esta actividad no interfiriera con las labores que los participantes deben desarrollar en horas de oficina. Por tanto, quienes se inscribieron, lo hicieron por propia iniciativa.

Este programa se desarrolló en el ambiente del comedor provisional de la sede central del MINEDU.

De un total de
57 personas inscritas,
20 lograron
concluir
el programa

Logros alcanzados

- Se motivó una participación lúdica en los asistentes, liberando durante el juego las tensiones acumuladas en la jornada de trabajo.
- Se optimizó el nivel de comunicación entre los servidores de las diferentes áreas que asisten a MAROMA.
- Realizaron diferentes trabajos grupales enriqueciéndose su capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
- Desarrollaron destrezas y habilidades corporales en el uso de diferentes elementos teatrales.



Lecciones aprendidas en la implementación del PDP 2012

La experiencia de una apuesta institucional centrada en las personas y la mejora de sus competencias y desempeños, nos ha permitido extraer primeras lecciones:

- Un aspecto fundamental a tener en cuenta es que el PDP 2012 ha sido un **factor de movilización estratégico** al interior del MINEDU, tanto así que las y los participantes han referido en repetidas oportunidades que “hace mucho tiempo que no se ofrecía ningún programa de capacitación para los trabajadores”. El capital humano es el capital estratégico de una organización.
- Mejor aún, el PDP 2012 ha servido para empezar a construir una **relación de confianza con los trabajadores del MINEDU**, pues al principio se vió con mucha desconfianza la oferta de programas que se hacían y al finalizar se sintieron invitados a participar y dispuestos a involucrarse en los principales cambios impulsados.
- Algunos programas en los que se ha logrado una participación mayor de la meta esperada han contado sobretodo con la participación de especialistas. Sin embargo, **la oferta de formación es más difícil de asumir por los directivos** dada la naturaleza de sus funciones. Por ello, se hace necesario generar condiciones institucionales idóneas, adecuando la oferta formativa de tal manera que les resulte más fácil involucrarse y también incentiven e impulsen la participación activa de sus colaboradores.
- Los diversos programas de capacitación se han constituido en **espacios de encuentro, análisis y reflexión así como de intercambio de experiencias**. De este modo las y los participantes empiezan a salir de los compartimentos estancos en los que tienden a convertirse las unidades orgánicas y se motivan a conocer el trabajo de los demás en busca de sinergias.

- El MINEDU tiene destinado un **presupuesto que se ha invertido** en la realización de los diversos programas, lo que compromete al servidor público a ser consciente de la responsabilidad que asume frente a la inversión realizada, retándolo a concentrarse en culminar de manera exitosa los programas **buscando su réplica y su institucionalización**.
- Cada PDP anual debe aprobarse al finalizar el año anterior de modo que se pueda aprovechar el tiempo e iniciar la realización de actividades apenas inicia el año siguiente. En este proceso ha resultado clave **recoger las demandas** hechas por las unidades orgánicas en función de los resultados previstos, así como **evaluar de manera permanente la satisfacción del participante y la pertinencia de la oferta**.
- El Programa de promoción del clima organizacional, es un importante medio de soporte para los directivos en su tarea de orientar, dirigir y gestionar a través de técnicas innovadoras que buscan el encuentro personal y el procesamiento de los aspectos afectivos del trabajo, lo que ratifica la relevancia de la cultura organizacional en los cambios y el desarrollo institucionales.

A group of people, including men and women, are gathered around a table in a meeting room. They are looking at and pointing to various documents and papers spread out on the table. The room has a whiteboard in the background and a window with blinds. The overall scene is a professional meeting or workshop.

V.

DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN A UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

La estrategia de desarrollo organizacional del MINEDU, tiene como centro la gestión humana y las capacidades institucionales que sostienen nuevos procesos y estructuras pertinentes para el logro de resultados desde el modelo de rectoría. El 2012 ha sido el año del despegue respecto a las políticas de personal, tanto así que se han marcado hitos sumamente importantes, uno de ellos fue la constitución del Comité de Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas, presidido por la Secretaría General e integrado por representantes de las áreas de Presupuesto, Personal, Capacitación y de los Sindicatos de Trabajadores.

En febrero de 2012, se aprobó el Plan de Desarrollo de las Personas Quinquenal 2012-2016 y el Plan Anual 2012 del MINEDU por Resolución Ministerial N° 145-2012-ED y N°146-2012-ED, con una meta de atención de 2300 servidores públicos del Ministerio.

El PDP consiguió los siguientes resultados en su primer año de ejecución:

Nº TOTAL DE TRABAJADORES 2012	2312
-------------------------------	-------------

PROGRAMAS	Meta programada		Iniciaron		Concluyeron y aprobaron		Monto invertido
Básico	1290	100%	1073	83%	898	70%	S/. 1'414,879.67
Secretarias	100	100%	107	107%	95	95%	S/. 284,834.00
Administrativos	100	100%	104	104%	80	80%	S/. 233,480.00
Pasantías	100	100%	99		88	88	S/. 116,541.33
Programa de Gestión del Clima Organizacional	165	100%	125	76%	90	55%	S/. 119,081.74
Capacitación según función	400	100%	528	132%	508	127%	S/. 284,370.00
Total	2155	100%	2036	91%	1759	86%	S/. 2'453,186.74

Cuadro N°19
Resumen PDP 2012



En simultáneo a la consecución de esta política de fortalecimiento institucional, se ha venido trabajando con la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR la validación de una metodología para la definición de perfiles por desempeño y elaboración de Planes de Mejora, que viene siendo implementada en una fase preliminar en las nuevas dependencias creadas por D.S. N° 006-2012.

A pesar de lo avanzado, el 2013 nos trae nuevos retos; uno de ellos es el de atender la gestión del talento humano¹¹ en todas sus dimensiones y no sólo desde su formación. Si bien es un término asociado al mundo empresarial, rescatamos algunos aspectos que nos interesa desarrollar desde el MINEDU.

El rendimiento actual del empleado, ceñido a un puesto específico, ha sido siempre la herramienta estándar para medir su productividad. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. En el MINEDU, para gestionar el talento de sus colaboradores se parte del principio de que toda persona tiene algún talento que requiere ser identificado y liberado. Desde esta perspectiva, la gestión del talento se vincula estrechamente con las evaluaciones del desempeño, que tratan dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

11 Término acuñado por David Watkins en 1998.

Asimismo, la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias; por tanto, las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias incluye conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales, demostrados por comportamientos definidos.

La gestión del talento debe ser practicada en todos los niveles de la organización, ello genera un rol de responsabilidad importante entre los directivos para que sus colaboradores desarrollen sus propios talentos. Cada unidad orgánica dentro de la nueva estructura orgánica del MINEDU debe compartir abiertamente la información con las demás para que los servidores públicos que allí laboramos conozcamos la visión y misión, así como las actividades que se van realizando. Por tanto, el MINEDU, debe tornarse en el entorno ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización en sí misma.

Como un hito importante en la gestión del talento humano, en el MINEDU se está formulando el Marco del Buen Desempeño del Servidor Público en Educación para lo cual se ha recogido información de servidores del MINEDU y de los órganos de gestión educativa de los gobiernos regionales, sobre las competencias y las prácticas que deberían caracterizar el desempeño de los diversos servidores del Sector.

Se recogió la opinión de los servidores públicos del sector educación a nivel nacional en los talleres del Programa Básico 2012 del MINEDU y del taller de “Gestión de la Diversidad Educativa” que se realizaron en 21 regiones durante octubre y noviembre del 2012. La data fue procesada de manera cualitativa y permitió determinar cuáles son las competencias genéricas y comunes a todo servidor del sector y cuáles los distintos niveles de logro que éstos pueden llegar a poseer. La información recogida se viene validando en un doble proceso, con expertos y con funcionarios en diversas regiones.



El Marco de Buen Desempeño del Servidor Público se constituiría así en el referente que precisa los dominios, las competencias y los desempeños que dialogarían con la Ley Marco del Empleo Público N° 28175, el Decreto Supremo de Políticas de Modernización de la Gestión Pública D.S. N° 004-2013-PCM y el marco estratégico del Sector Educación (PESEM 2012-2016 R.M. N° 0518-2012-ED), constituyendo un pacto entre los servidores del sector y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen para el logro de los aprendizajes y la escuela que queremos.

No está demás señalar que una estrategia importante en la gestión del talento es procurar las oportunidades de desarrollo de capacidades para los trabajadores, política que se ha venido desarrollando durante el año 2012.

Para concluir, se puede decir que la formulación del PDP Quinquenal 2012 - 2016 y la implementación de las actividades del PDP 2012, nos han permitido construir el camino que va desde el desarrollo de capacidades hacia una política de gestión del talento humano que permite vislumbrar el 2013 como un año de retos a alcanzar en el que debemos abordar la aprobación de los lineamientos de política, los indicadores de monitoreo del desempeño, formular criterios más claros para la política de capacitación y el marco de buen desempeño del servidor público del MINEDU, entre otros.



COMPROMETIDOS
Y DECIDIDOS
CAMBIAMOS
EDUCACION







PERÚ

Ministerio
de Educación



Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú
Teléfono: 615-5800
www.minedu.gob.pe