

PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL PARA LA
EQUIDAD EDUCATIVA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
ÁMBITOS DE APLICACIÓN.....	4
MÓDULOS	5
1. Inducción al programa GEMUN	7
2. Estrategias de focalización de programas sociales	8
3. Taller de Planeación Estratégica.....	8
4. Diseño del Programa Estratégico del Municipio	9
5. Administración de acciones y recursos.....	9
6. Matriz de Marco Lógico	10
7. Gestión de recursos municipales	10
8. Resultados y rendición de cuentas: Indicadores e informes	10
9. Comunicación efectiva	11
10. Liderazgo y trabajo en equipo.....	11
SECUENCIAS Y ESCALONAMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	12
ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMACIÓN	13

PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL PARA LA EQUIDAD EDUCATIVA

Introducción

La escuela se encuentra inmersa en la comunidad que la rodea. La relación entre ambas conforma una realidad tan compleja como delicada. El desarrollo educativo de los alumnos no es tarea exclusiva del profesor a cargo del grupo. Lo involucra a él, en efecto, pero también al director y a las autoridades educativas, así como a los padres de familia y a los liderazgos comunitarios. Todos ellos pueden contribuir a crear, a través del espacio escolar, el círculo virtuoso que se requiere para el desarrollo armónico de las capacidades cognitivas y emocionales de niños y jóvenes. Este propósito es todavía más significativo en las comunidades más pobres y marginadas de México, en donde resulta inaplazable reducir el rezago educativo. De ahí la importancia de ir más allá del aula y la escuela, alcanzar al núcleo familiar e involucrar activamente a todos los actores —padres de familia, profesores, líderes comunitarios, autoridades escolares— en la relación virtuosa entre escuela y comunidad en las localidades en que trabaja CONAFE.

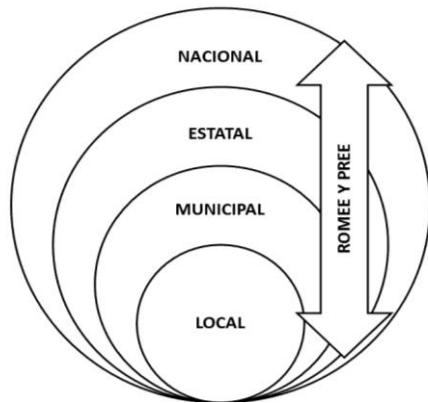
El éxito de las acciones de formación y educación de los niños en zonas de bajo desarrollo humano, depende de que los actores mencionados desarrollen nuevas capacidades que les permitan aprovechar al máximo los recursos y conocimientos puestos a su disposición a través del Programa de Gestión Municipal para la Equidad Educativa (GEMUN). Se trata de que profesores, líderes comunitarios, autoridades escolares y padres de familia se conviertan en los conductores de esas acciones de formación y educación de los niños en el lugar mismo en que se necesitan.

El esfuerzo formativo, enmarcado dentro del Programa de Gestión Municipal para la Equidad Educativa (GEMUN), busca dotar de elementos teórico-metodológicos a todos los que participan en su administración mediante una planeación estratégica

participativa, incluyente e integradora, como resultado de la cual las instancias y personas participantes —sobre todo, los instructores y funcionarios a ras de campo— diseñen y apliquen los instrumentos de planeación con los que conducirán sus actividades cotidianas. Esos instrumentos deberán mantener una adecuada alineación con los contenidos de los planes que se confeccionen en los niveles nacional, estatal y municipal.

Ámbitos de aplicación

El GEMUN se despliega, en efecto, a través de distintos ámbitos, en cada uno de los cuales hay una contribución al logro del Programa en sus diversas dimensiones. El ámbito nacional se desempeña en una dimensión estratégica; el ámbito estatal sirve de puente que contribuye a pasar de la dimensión estratégica a otra de gestión; el nivel municipal es una dimensión táctica; el ámbito local se relaciona con la dimensión operativa. Cada uno de sus niveles cuenta con un Grupo de Equidad Educativa que actúa como enlace y promotor del Programa. Sin embargo, hay que subrayar el papel primordial que de manera transversal juegan las figuras ROMEE con su equipo de PREE. En ellas recae la articulación de todas las dimensiones del GEMUN en el plano de la realidad a ras de piso, en tanto que son las únicas que contarán con la información de nueve de los diez módulos que componen el programa de capacitación. Por sí mismas, las figuras ROMEE y PREE, reunidas en la Oficina Municipal constituyen un ámbito específico de formación.



En función de estas dimensiones, se han determinado los alcances y objetivos del programa de formación plasmados en las guías individuales de cada ámbito. Por eso, se ha propuesto la realización de talleres con actividades reales, donde el resultado del

ejercicio de formación no sólo sea el conocimiento, sino un producto tangible. Ejemplo de ello serían los planes estratégicos y la Matriz de Marco Lógico, entre otros.

A continuación, se indican los públicos a los que va dirigida la formación en cada uno de los ámbitos:

- *Nacional*. Está conformado por funcionarios del CONAFE nacional dentro del Grupo Nacional para la Equidad Educativa (GNEE), al cual podrá concurrir el Delegado Estatal que corresponda.
- *Estatal*. Lo componen los miembros del Grupo Estatal para la Equidad Educativa (GEEE): Delegado Estatal, Coordinador Estatal del Programa y los funcionarios que el Delegado designe.
- *Municipal*. Reunidos en el Grupo Municipal para la Equidad Educativa, se configura con el Presidente Municipal, los regidores de Educación y de Obras (además de los regidores cuya participación se considere pertinente), Director de Obras del gobierno municipal (o equivalente) encargado de Desarrollo Social, ROMEE, PREE.
- *OMEE*. La Oficina Municipal para la Equidad Educativa, conformada por ROMEE y PREE, actúa en apoyo tanto del GMEE como de los GLEE.
- *Local*. Incluye a representantes, líderes y autoridades comunitarios, padres de familia, además de ROMEE, PREE, Coordinadores de Zona, Jefes de Módulo, Asistentes Educativos y Capacitadores Tutores.

Módulos

Los diez temas que comprende el plan de formación para los actores involucrados en el programa GEMUN, son:

- I. Inducción al Programa GEMUN
- II. Estrategias de focalización en programas sociales

- III. Taller de Planeación estratégica
- IV. Programa Estratégico del municipio
- V. Administración de acciones y recursos
- VI. Matriz de Marco Lógico
- VII. Gestión de recursos municipales
- VIII. Resultados y rendición de cuentas: Indicadores e informes
- IX. Comunicación efectiva
- X. Liderazgo y trabajo en equipo

Dado que cada ámbito, por razones obvias, difiere de los otros en función de sus alcances institucionales y espaciales dentro del GEMUN, es necesario que la capacitación se aadecue a ello. Por eso, los temas de los módulos contenidos del programa de formación, si bien mantienen entre sí una conexión de sentido, se han adecuado a las características de cada ámbito. Hay módulos que se imparten a todos los ámbitos, pero en cada uno de ellos, los temas ahí tratados se han ajustado en función de su alcance institucional y espacial. Los temas distribuidos por ámbito correspondiente se detallan en la siguiente tabla:

ÁMBITO	TEMAS/MODULOS
NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al Programa GEMUN • Estrategias de focalización en programas sociales • Taller de Planeación estratégica • Taller de elaboración de matriz de marco lógico • Monitoreo, resultados y rendición de cuentas: indicadores e informes • Comunicación efectiva • Liderazgo y trabajo en equipo
ESTATAL	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al Programa GEMUN • Estrategias de focalización en programas sociales • Taller de Planeación estratégica • Taller de elaboración de matriz de marco lógico • Gestión de recursos municipales • Monitoreo, resultados y rendición de cuentas: indicadores e informes • Comunicación efectiva • Liderazgo y trabajo en equipo

ÁMBITO	TEMAS/MODULOS
MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> Inducción al Programa GEMUN Diseño del Programa Estratégico del municipio Administración de acciones y recursos Taller de elaboración de matriz de marco lógico Gestión de recursos municipales Monitoreo, resultados y rendición de cuentas: Indicadores e informes Comunicación efectiva
ROMEE (OFICINA MUNICIPAL)	<ul style="list-style-type: none"> Inducción al Programa GEMUN Estrategias de focalización en programas sociales Taller de Planeación estratégica Diseño del Programa Estratégico del municipio Administración de acciones y recursos Taller de elaboración de matriz de marco lógico Gestión de recursos municipales Monitoreo, resultados y rendición de cuentas: indicadores e informes Comunicación efectiva Liderazgo y trabajo en equipo
COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Inducción al Programa GEMUN Gestión de recursos municipales Monitoreo, resultados y rendición de cuentas: Indicadores e informes

La formación para lograr la adquisición de estos conocimientos se realizará a través de talleres guiados por un conductor, concitando la mayor participación de los asistentes y cuyo resultado individual será un producto no sólo formativo, sino también práctico, que será utilizado en la implementación del programa en el municipio. A continuación, se describen de forma general cada uno de los temas propuestos, en el entendido de que, posteriormente, en las guías se ampliará la información, detallando cada tema y en cada nivel de profundidad requerido.

1. Inducción al programa GEMUN

En este módulo se proporciona un marco conceptual, a diferentes niveles, que sustentará el programa para su gestión. Se espera que la información a proporcionar en el taller clarifique las responsabilidades y roles de los diferentes actores que conforman los grupos según su ámbito, así como el alcance y propósito, los recursos humanos y técnicos con que cuenta el GEMUN para lograr la equidad educativa en el Municipio. Los temas que sirven de espina dorsal del módulo abarcan Federalismo, Gobernanza y Nueva Gestión Pública, además de los relativos a la regulación y operación del Programa.

2. Estrategias de focalización de programas sociales

La focalización en programas sociales es una tendencia relativamente reciente en las políticas redistributivas y de atención a la pobreza que pretende eficientar la intervención gubernamental y las asignaciones llevando a personas claramente identificadas los servicios y recursos presupuestados al efecto. La importancia de la focalización descansa en la utilización eficiente de los programas a través de los que se beneficia a las personas identificadas como población objetivo. En virtud de que la focalización se ha traducido en la reorganización de las prácticas administrativas del gobierno, es conveniente conocer las metodologías que se aplican para la identificación de beneficiarios. De ello trata este módulo en el que se revisa el origen y tipo de focalización, la definición de la población objetivo, y algunos de los errores que se presentan en el proceso, así como los costos.

3. Taller de Planeación Estratégica

La planeación es el punto de partida para el desarrollo e implementación de las políticas públicas. En este apartado se revisan las diferentes dimensiones y los elementos teórico metodológicos que sustentan el desarrollo de los programas locales y municipales; la diferencia entre la planeación táctica y operativa como un

medio para lograr atender las estrategias derivadas de la planeación estratégica, además de sus diferentes denominaciones y usos en la gestión de programas públicos, ya sea por su temporalidad, margen de maniobra o alcance.

4. Diseño del Programa Estratégico del Municipio

La planeación estratégica debe mostrar el rumbo y el análisis del contexto en el que se desarrolla el Programa. Este esfuerzo de formación procura construir y clarificar el rumbo de las acciones para el logro del fin del GEMUN desde las diferentes ópticas de los ámbitos propuestos. El esfuerzo también sirve para definir estrategias orientadas al cumplimiento de la visión y misión del Programa, definir los factores clave de éxito, y establecer metas, objetivos, líneas de acción e indicadores estratégicos y operativos. El diseño estratégico comprende un diagnóstico y la construcción de la razón de ser del GEMUN, así como la definición del futuro deseado en el municipio.

5. Administración de acciones y recursos

Obtener resultados favorables en la implementación de un proyecto de operación entraña la presencia armónica de rumbo y estructura. El rumbo no sólo es la ruta, sino el destino del proyecto. Es indispensable tener claro adónde se dirige en cuanto a las metas y los resultados a obtener, pero también el cómo se logrará. La estructura del proyecto aporta los elementos para ello: tiempo, responsables y recursos. El tema Administración de acciones y recursos ayuda a definir quién, cuándo y cómo se ejecutarán las tareas necesarias para operar el GEMUN en la realidad, para pasar a la acción de manera ordenada y calculada. Los insumos son los planes estratégicos y las MML de cada ámbito. Las acciones y los recursos necesarios para cumplir con los programas de trabajo serán definidos a través de la elaboración de un programa operativo de acciones con indicadores y programas de trabajo.

6. Matriz de Marco Lógico

La planeación estratégica quedaría incompleta sin un instrumento articulador de medios y fines, el cual sirve para alinear los objetivos. En este caso, ese instrumento es la metodología de Marco Lógico (Matriz de Marco Lógico). Los elementos que integran la MML parten, principalmente, de identificar a los actores que integran el grupo de interesados y beneficiarios; continúa con la definición del problema central (otro elemento que conforma la estructura); y sigue con los medios, recursos y fines necesarios para plasmar lógicamente actividades, componentes, propósito y fines con sentido estratégico. Todos estos elementos facilitan el seguimiento y monitoreo del programa, y dan cuenta, en conjunto, de la lógica del programa y del futuro mejor que se ha supuesto al cual se arribará como efecto de la implementación del Programa.

7. Gestión de recursos municipales

El asunto de los recursos públicos es uno de los retos más grandes en el desempeño de cualquier programa público. Se trata en este apartado de analizar y discutir las principales fuentes o alternativas para obtener recursos por parte de los municipios y las localidades. En el módulo se revisan distintas opciones previstas en los presupuestos federal y estatal, además de revisar fuentes potenciales de recursos (v.gr., BANOBRAS). La reflexión de los asistentes podrá aportar ideas respecto de instituciones públicas, privadas y sociales con las que eventualmente se puedan gestionar recursos.

8. Resultados y rendición de cuentas: Indicadores e informes

La única forma de saber si se logró un objetivo que dé certidumbre a todos consiste en la medición de las metas en que el objetivo fue desagregado. En principio, todo es

mensurable. Hay varias formas de medir y aspectos a medir: el desempeño, el impacto, el resultado. Y se hace con indicadores que es necesario diseñar *ex profeso*. Para ello, hay que emplear la información cuantitativa y cualitativa que requieran los indicadores que, como su nombre lo sugiere, indican si las metas fijadas se están cumpliendo, si ya se cumplieron, y si el efecto sobre el bienestar fue el esperado. Ahora bien, si el programa, la localidad o entidad ya cuenta con una batería de indicadores, sólo será necesario seleccionar los más adecuados. En cualquier caso, la información que arrojen los indicadores deberán ser difundidos para explicar la situación en que se encuentra el avance del programa y sus objetivos.

9. Comunicación efectiva

Una buena idea mal vendida es una mala idea. Al menos eso dice el refrán. En la práctica, es necesario una fuerte dosis de información y de persuasión, pues los grupos muestran de forma natural oposición al cambio, por lo que se considera de mucha importancia que los equipos que liderarán grupos, como es el caso de ciertos actores del ámbito Nacional, Estatal y principalmente ROMEE y PREE, cuenten con herramientas de comunicación para transmitir correctamente sus mensajes y la información disponible, y dirigir adecuadamente las reuniones de trabajo, así como los equipos de trabajo que se formen. El tema centra sus esfuerzos en que los asistentes adquieran algunas técnicas de comunicación persuasiva y las practiquen ante el grupo.

10. Liderazgo y trabajo en equipo

Los distintos programas públicos en la actualidad son operados por un grupo de actores que interaccionan con fines más o menos comunes, lo cual, en ocasiones, dificulta la correcta y expedita operación. Por eso, se considera pertinente constituir equipos de trabajo y conformar unidades de alta productividad colaborativa que coadyuven al logro de los objetivos propuestos en el GEMUN. Es necesario

comprender los conceptos de equipo y grupo, así como sus diferencias; la conformación y madurez de equipos de alto rendimiento debe quedar claro para mejorar el nivel de coherencia, autodirección, resultados y comunicación; los elementos teórico prácticos en este bloque temático son para consolidar la relación entre el líder y equipo.

Secuencias y escalonamiento del programa de formación

En virtud de que el plan implica la generación de productos que serán requeridos en otros momentos de formación en las diferentes escalas y ámbitos, las sesiones de formación tienen un tiempo para llevarse a cabo. La matriz que se presenta más adelante ilustra la seriación de los módulos y el escalonamiento de la formación. La idea es evitar el traslape de temas y grupos. La matriz indica el módulo y el ámbito que será capacitado en el tema que le corresponde. Debajo de cada ámbito se encuentran los temas distribuidos según el orden en que deberán ser capacitados; por ejemplo, para el *Módulo I.- Inducción al Programa GEMUN* el orden es el siguiente:

1. Nacional
2. Estatal
2. ROMEE y PREE
3. Municipio
4. Comunidad

El módulo I se imparte primero en el ámbito nacional; en segundo lugar, al estatal y, simultáneamente, al ámbito de ROMEE y PREE; en tercer lugar, al grupo municipal; y en cuarto, al ámbito local. Es recomendable que no se adelanten ni se distribuyan de forma distinta a esa secuencia, pero es posible que en dos o más ámbitos se considere factible compartir el aprendizaje de un módulo, aunque se sugiere que se respeten las siguientes combinaciones:

- Nacional con Estatal.
- ROMEE y PREE con Municipal
- ROMEE y PREE con Comunidad.

Conviene insistir en que no se repitan ámbitos en la secuencia y conservar el orden sugerido, toda vez que hay talleres en los que no podrá impartirse el módulo al siguiente Ámbito del escalonamiento hasta haber concluido el curso del Ámbito inmediato anterior. Para exemplificar, se observa en el *Módulo III.- Taller de planeación estratégica* que la secuencia va del ámbito Nacional, después al Estatal y, por último, al ROMME y PREE.

MATRIZ DE SECUENCIA Y ESCALONAMIENTO						
No.	Módulo	Nacional	Estatal	ROMEE (Oficina Municipal)	Municipal	Comunidad
1	Inducción al Programa GEMUN	1	2	2	3	4
2	Estrategias de focalización en programas sociales	1	1	1		
3	Introducción/Taller de planeación estratégica	1	2	2		
4	Diseño estratégico del programa en el municipio			1	2	
5	Planeación operativa: administración de acciones y recursos			1	2	
6	Matriz de Marco Lógico	1	2	3	4	
7	Gestión de recursos municipales		1	1	2	3
8	Resultados y rendición de cuentas: indicadores e informes	1	2	3	4	5
9	Comunicación efectiva	1	1	1	1	
10	Liderazgo y trabajo en equipo	1	1	1		

Aspectos a considerar en la formación

Uno de los propósitos de la formación incluyente y participativa es buscar la alineación de objetivos, estrategias y acciones en los diferentes niveles de gobierno (Federal, Estatal, Municipal y Local). En ese sentido, cada esfuerzo de formación se debe adaptar según el ámbito al cual va dirigido el tema; durante dichos trabajos se debe buscar integrar las experiencias de cada uno de los ámbitos, con la intención de armonizarlos y complementarlos entre sí. De ahí que la importancia de considerar que al estar frente al grupo, en ocasiones, habrá que modificar la temática con el objeto de que los participantes alcancen una masa crítica homogénea, que les permita comprender el tema a cabalidad. Esa libertad para el instructor es indispensable. Y es necesaria, también, cuando el instructor y los participantes consideren, eventualmente la posibilidad de extender la formación.

Por otro lado, el contenido de los talleres se ha diseñado pensando en formar competencias en los diferentes ámbitos adicionales al tema central. Las competencias que se espera desarrollen en el taller son, entre otras, habilidades de comunicación, negociación, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo. Todas ellas van dirigidas a favorecer el esfuerzo formativo central. Desde luego, la formación en este tipo de capacidades no está dirigida a todos los públicos, sino, sobre todo, a ROMEE y PREE, así como a integrantes de la Red de Intervención Educativa, pues ellos son el gozne que une los distintos ámbitos en el terreno de acción, en donde la utilidad de esas competencias presta sus mejores servicios.