



El desarrollo organizacional constituido como un eje transversal institucional para la mejora continua de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación



Informe final de investigación

Investigadora

Yirlania Díaz Rojas

2023



371.2
D542d

Díaz Rojas, Yirlania

El desarrollo organizacional constituido como un eje transversal institucional para la mejora continua de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación / Dirección de Planificación Institucional, Departamento de Estudios e Investigación Educativa -- 1. ed. -- San José, Costa Rica. Ministerio de Educación Pública, 2023.
Documento en formato digital. (85 p.; 21 cm.; 1,83 Mb)

ISBN: 978-9977-60-497-8

1. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. 2. PLANIFICACIÓN
EDUCATIVA. 3. ORGANIZACIÓN. I. TÍTULO.



Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	3
Índice de figuras	6
Índice de tablas.....	7
Índice de gráficos	9
Siglas y acrónimos.....	10
Presentación	11
Capítulo I. Introducción	12
1.1 Ubicación del tema y cómo surge.....	12
1.2 Antecedentes del tema	13
1.3 Justificación y viabilidad de la investigación	14
Capítulo II. Problema o situación para intervenir	16
2.1 Planteamiento del problema	16
2.2 Objetivos de la investigación.....	16
2.3 Alcances o delimitación.....	17
Capítulo III. Marco de referencia	18
3.1 Estructura Administrativa Ministerio de Educación Pública.....	18
3.1.1 Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.....	18
3.1.2 Direcciones Regionales de Educación	25



3.2 Desarrollo Organizacional	26
3.2.1 <i>Plan de Desarrollo Organizacional</i>	28
Capítulo IV. Metodología	33
4.1 Enfoque y alcance metodológico	33
4.2 Fuentes de información	33
4.3 Población y muestra	33
4.4 Técnicas de recolección de información	33
4.5 Procedimiento del análisis de la información	35
4.6 Definición conceptual, operacional e instrumental de las variables a investigar	35
Capítulo V. Análisis de la información recopilada	40
5.1 Datos generales	40
5.1.1 <i>Cantidad de personas participantes de la investigación</i>	40
5.1.2 <i>Tiempo de experiencia laboral en la instancia actual</i>	41
5.2 Resultados	43
5.2.1 <i>Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE</i>	44
5.2.2 <i>Nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de DO de las DRE</i>	55
5.2.3 <i>Limitaciones que enfrentan las DRE en el proceso de DO</i>	70
VI. Conclusiones y recomendaciones	77
6.1 Conclusiones	77



6.1.1 Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE.....	77
6.1.2 Nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de DO de las DRE.....	77
6.1.3 Limitaciones que enfrentan las DRE en el proceso de DO	80
6.2 Recomendaciones	81
Referencias	84





Índice de figuras

Figura 1. Elementos del diagnóstico situacional FODA.....	29
Figura 2. Dimensiones técnicas, administrativa y de desarrollo Humano	30
Figura 3. Matriz para la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional en las Direcciones Regionales de Educación	31
Figura 4. Matriz de investigación	36





Índice de tablas

Tabla 1. Cantidad de personas participantes	40
Tabla 2. Momentos de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” que deberían modificarse según los tres grupos informantes de las DRE (en porcentaje de menciones).....	46
Tabla 3. Autopercepción del personal CAR y ETIR acerca de sus aportes en la elaboración del Plan de DO	50
Tabla 4. Personas que llegan a conocer el Plan de DO según opinión de los tres grupos informantes de las DRE (en porcentaje de menciones).....	51
Tabla 5. Frecuencia en la cual cada dimensión está presente en el Plan de DO según personal de las DRE	53
Tabla 6. Frecuencia con que logran ser resueltos los problemas de las tres dimensiones según personal de las DRE	59
Tabla 7. Frecuencia con que el DDO da seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO según personal DRE	61
Tabla 8. Instancias externas a las DRE que deben apoyar en el cumplimiento del Plan de DO (en porcentaje de menciones*).....	65
Tabla 9. Razones por las que el Plan de DO se considera un insumo importante en el proceso de mejora de las gestiones de la DRE (en porcentaje de menciones) .	68
Tabla 10. Limitaciones en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional de las DRE (en porcentaje de menciones).....	73



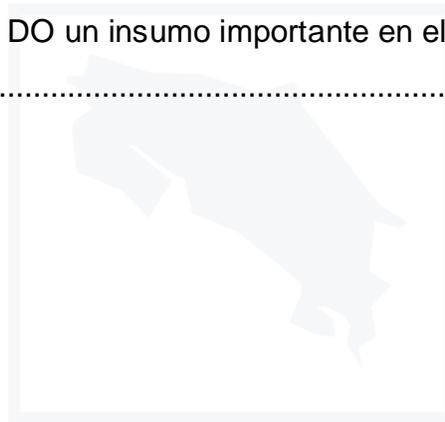
Tabla 11. Limitaciones en el proceso de cumplimiento del Plan de Desarrollo Organizacional de la DRE (en porcentaje de menciones).....75





Índice de gráficos

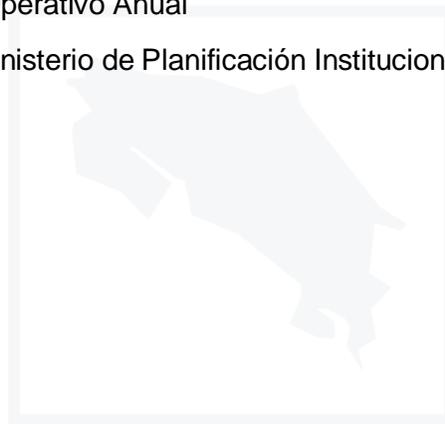
Gráfico 1. Periodo laboral en la DRE	42
Gráfico 2. Frecuencia de elaboración del diagnóstico situacional FODA según personal de las DRE	55
Gráfico 3. Grado de involucramiento de instancias MEP en el cumplimiento del Plan de DO, según percepción de personas directoras regionales de educación	56
Gráfico 4. Frecuencia con que la DRE da seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO según personal de las DRE	60
Gráfico 5. ¿Es el Plan de DO un insumo importante en el proceso de mejora de las gestiones de la DRE?	67





Siglas y acrónimos

CAR	Consejo Asesor Regional
CSE	Consejo Superior de Educación
DEIE	Departamento de Estudios e Investigación Educativa
DO	Desarrollo Organizacional
DDO	Departamento de Desarrollo Organizacional
DGDR	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
DRE	Dirección Regional Educativa
ETIR	Equipo Técnico Itinerante Regional
MEP	Ministerio de Educación Pública
POA	Plan Operativo Anual
VPICR	Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional





Presentación

El desarrollo organizacional en un proceso complejo en el que participan las personas de todos los niveles de una organización, basado en la utilización de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, con la finalidad de ajustar sus procesos y, por ende, incrementar la producción y mejorar la calidad de los servicios que brinda.

Para el Ministerio de Educación Pública (MEP) es de suma importancia adentrarse en la práctica que tienen en este campo las 27 Direcciones Regionales de Educación (DRE) que lo conforman, por cuanto esto le permitirá detectar áreas de mejora en relación con el tema y redireccionar sus gestiones conforme sea necesario.

Las DRE tienen la responsabilidad de confeccionar y ejecutar un plan de Desarrollo Organizacional (DO) de forma periódica, con acompañamiento y asesoría del Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR). En este contexto surge la necesidad de analizar las brechas existentes entre la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional de las Direcciones Regionales de Educación y su cumplimiento, con base en la experiencia de participación de los diferentes niveles ministeriales.

Así las cosas, el presente documento permite que las personas lectoras adquieran una noción general sobre lo anteriormente indicado.

Natalie Pickering Méndez
Jefatura
Departamento de Estudios e
Investigación Educativa

María Fernanda Durán López
Directora
Dirección de Planificación
Institucional



Capítulo I. Introducción

1.1 Ubicación del tema y cómo surge

Todas las organizaciones se encuentran sumergidas en un mar de exigencias que deben atender de la manera más eficiente y eficaz posible si lo que pretenden es no solo sobrevivir en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo, sino también obtener resultados sobresalientes que se puedan mantener a largo plazo, con miras al éxito.

Justamente, los entornos globalizadores y los cambios que suceden en estos tiempos demandan al Gobierno Central de Costa Rica establecer distintas prioridades para atender las necesidades, riesgos y oportunidades de un país que busca crecimiento socioeconómico.

En este sentido, el sector de la educación pública conlleva importantes retos, razón por la cual el Ministerio de Educación Pública (MEP), específicamente la Dirección de Planificación Institucional (DPI), ha confeccionado el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 del MEP, a partir del cual se implementan programas y proyectos de alcance y prioridad nacional, dando cumplimiento a los objetivos establecidos institucionalmente, en correspondencia con una serie de Ejes Estratégicos.

Precisamente, la realización de la presente investigación se enmarca en el objetivo del Eje Estratégico “Gestión Administrativa” del MEP, contemplado en dicho documento, que dice: “Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar” (Plan Estratégico Institucional 2019-2024, p. 20).

Lo anterior, por cuanto las actividades de desarrollo organizacional (DO) constituyen un medio para alcanzar el adecuado funcionamiento y crecimiento de las organizaciones, así como el mejoramiento continuo de sus gestiones, al promover e implementar los cambios que sean necesarios, tanto a nivel estructural como de procesos.



Bajo esta premisa, la DGDR solicitó al Departamento de Estudios e Investigación Educativa (DEIE), mediante Oficio DVM-PICR-DGDR-1374-2022, del 04 de octubre 2022, el abordaje del tema “El desarrollo organizacional constituido como un eje transversal institucional para la mejora continua de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación (DRE)”, para el año 2023. El cual, una vez sometido a valoración por parte de la Dirección de Planificación Institucional (DPI), fue avalado mediante Oficio DVM-PICR-DPI-0690-2022, del 28 de noviembre 2022.

Ante tal panorama, el DEIE establece contacto con el Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) de la DGDR, para conocer las necesidades de conocimiento respecto al tema y concretar así los objetivos y el alcance de la investigación, los cuales se darán a conocer en los apartados posteriores.

1.2 Antecedentes del tema

El primer acercamiento al tema de DO en el MEP surge con la creación de la DGDR como parte del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, mediante Decreto Ejecutivo 38170-MEP del 30 de enero de 2014, que constituye una reforma al marco regulador de la organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública.

A partir de dicho momento, tres departamentos conformaron la nueva dirección, dentro de los cuales se encuentra el DDO, de conformidad con lo dispuesto en dicho decreto, que a la letra dice: “Que el desarrollo organizacional del Ministerio de Educación Pública, así como la posibilidad de adaptar su estructura a los cambios del entorno, constituye la clave mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo” (considerando 4º).

En este contexto, en el periodo que va de finales del 2013 hasta el primer trimestre del 2015 el DDO realizó un estudio sobre Clima y Cultura Organizacional en las 27 DRE del MEP, teniendo como objetivo general identificar los factores de la cultura y el clima organizacional que determinan las oportunidades de mejora para cada una de las locaciones.



La información fue recolectada mediante la técnica de encuesta y analizada de forma individual; es decir, resultaron 27 informes finales. Los informes sirvieron como insumo para la creación de la “*Guía para la elaboración de los planes mejora en clima y cultura organizacional 2015*”, que conllevó a un acompañamiento del DDO efectuado mediante visitas técnicas, en las que se identificaron diversas necesidades de apoyo y, consecuentemente, el desarrollo de capacitación y talleres en temas organizacionales.

En el 2019 la misma estancia retoma el abordaje del tema, elaborando un nuevo estudio de Clima y Cultura Organizacional en las 27 DRE, con el propósito de identificar las percepciones de los funcionarios acerca de los componentes de la cultura y el clima organizacional que determinarán las oportunidades de mejora. Cuyos resultados también fueron obtenidos a través de una encuesta y empleados como insumo para la creación de la “*Guía de apoyo para la mejora continua, dirigida a las DRE*”, publicada en ese mismo año y actualmente vigente para la elaboración y aplicación del Plan de DO en la totalidad de las DRE del MEP.

1.3 Justificación y viabilidad de la investigación

El mundo evoluciona a velocidades cada vez más impresionantes y las organizaciones están en la tarea de crear estrategias que les permita no solo subsistir, sino también ser exitosamente productivas y competitivas. El DO es el medio para enfrentarse a estos retos de manera planificada, de ahí la necesidad de investigar acerca del tema; la cual, se vio reflejada en el Diagnóstico de Investigaciones del DEIE 2022, documento resultante de una consulta que se realiza a las personas directoras y jefaturas de oficinas centrales del MEP con el fin de conocer sus requerimientos investigativos para el 2023.

Así las cosas, el DEIE estableció contacto con el DDO de la DGDR, a fin de concretar los objetivos de la investigación, donde se manifestó la importancia de conocer el alcance que han tenido los planes de DO en las Direcciones Regionales de Educación, en seguimiento a la necesidad valorar el avance logrado en la consolidación de una cultura de DO, especialmente en el nivel regional.



El informe resultante del proceso investigativo servirá como insumo al DDO para fortalecer procedimientos referentes a la ejecución, implementación y seguimiento del Plan de DO de las DRE, con el fin de que estas dispongan de las condiciones y los apoyos requeridos para que la prestación de sus servicios sea cada vez mejor. De esta manera, la investigación constituye un importante aporte en la unificación de esfuerzos a favor del DO del MEP, los cuales se traducirán en el éxito de la organización y el bienestar de sus colaboradores.





Capítulo II. Problema o situación a intervenir

2.1 Planteamiento del problema

En el mundo globalizado de hoy las estrategias de DO resultan imprescindibles para mejorar el rendimiento de toda organización y poder así evolucionar y responder al ritmo que el entorno exige.

El DO es un proceso continuo e integral, que requiere de la participación permanente de todos los niveles (nivel político, instancias asesoras, nivel directivo, nivel operativo, órganos desconcentrados, entre otros), donde cada quien a mediano y largo plazo obtiene beneficios, los que a su vez se ven reflejados como un todo en el éxito de la organización.

En esta línea, el MEP brinda a las DRE la posibilidad de crear, desde su propia realidad, promoviendo una cultura participativa y con base en la misión, visión, valores y líneas estratégicas institucionales, un Plan de DO con miras a mejorar la gestión de sus funciones. Es así como nace el interés y la necesidad de dar respuesta a través de esta investigación al siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las brechas existentes entre la elaboración del Plan de DO de las DRE y su cumplimiento, de acuerdo con la experiencia de participación de los diferentes niveles ministeriales?

2.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las brechas existentes entre la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional de las Direcciones Regionales de Educación y su cumplimiento, de acuerdo con la experiencia de participación de los diferentes niveles ministeriales.

Objetivos específicos

1. Determinar la participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional de las Direcciones Regionales de Educación.



2. Estimar el nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Organizacional de las Direcciones Regionales de Educación.
3. Identificar las limitaciones que enfrentan las Direcciones Regionales de Educación en el proceso de Desarrollo Organizacional.

2.3 Alcances o delimitación

El alcance de esta investigación es nacional, por cuanto se trabajará con las 27 DRE que conforman el nivel regional del MEP, distribuidas en todo el país, así como el DDO de la DGDR que pertenece al nivel central. Esto debido a que son las instancias ministeriales responsables de la elaboración y cumplimiento del Plan de DO, por lo cual se valorará la opinión de las personas directamente involucradas en el proceso.





Capítulo III. Marco de referencia

3.1 Estructura Administrativa Ministerio de Educación Pública

El Ministerio de Educación Pública se conforma de tres niveles administrativos. En el nivel macro se ubican las oficinas centrales, en el nivel meso las DRE y en el nivel micro los centros educativos.

A nivel de oficinas centrales, en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional (VPICR) se encuentra la DGDR, la cual ejerce la labor de coordinación entre las instancias de oficinas centrales y las DRE (Guía de Apoyo para la Mejora Continua Dirigida a las Direcciones Regionales de Educación, 2019).

Para efectos del presente informe, se profundizará en el quehacer de la DGDR y las DRE.

3.1.1 Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

El Artículo 68 del Decreto Ejecutivo 38170-MEP del 30 de enero de 2014 establece que la DGDR es el órgano técnico responsable de que las DRE funcionen de conformidad con los lineamientos técnicos, las directrices y los procedimientos establecidos por las autoridades superiores, a través de las dependencias del nivel central, según corresponda. Asimismo, debe promover acciones para mejorar la capacidad de gestión de las DRE, su DO y la renovación del proceso de supervisión de centros educativos.

Las funciones específicas de esta dirección son las siguientes:

- a) Coordinar que las Direcciones Regionales de Educación, así como sus dependencias, cumplan con sus competencias y atribuciones, de conformidad con la normativa vigente.

- b) Apoyar a la Dirección de Planificación Institucional en la formulación de los lineamientos técnicos necesarios para la implementación del Plan Anual de Trabajo



(PAT), como instrumento oficial para orientar la planificación estratégica a nivel de centro educativo.

c) Promover en las Direcciones Regionales de Educación programas y proyectos que faciliten el intercambio de experiencias, bajo un enfoque de educación intercultural.

d) Establecer mecanismos de coordinación y comunicación permanentes entre las autoridades superiores del MEP y las Direcciones Regionales de Educación.

e) Desarrollar espacios de discusión y análisis sobre la realidad educativa regional, de conformidad con las prioridades institucionales y del sector educación.

f) Programar y dirigir las reuniones de coordinación con las Direcciones Regionales de Educación para el seguimiento de su gestión, según lo acordado por las autoridades superiores.

g) Programar y dirigir las reuniones de coordinación de las comisiones de enlace establecidos a nivel regional; así como dar seguimiento a los acuerdos adoptados.

h) Proponer a las autoridades superiores acciones para mejorar los procesos de coordinación y comunicación entre el nivel central y las Direcciones Regionales de Educación.

i) Proponer a las autoridades superiores acciones de control y seguimiento para garantizar el uso racional y transparente de los recursos humanos, físicos y



financieros asignados a las Direcciones Regionales de Educación para su funcionamiento.

j) Apoyar los procesos de desconcentración del MEP, hacia las Direcciones Regionales de Educación, según lo acordado por las autoridades superiores.

k) Apoyar a las dependencias del nivel central, según corresponda, en el seguimiento de los planes, programas, proyectos y acciones que son responsabilidad de las Direcciones Regionales de Educación.

l) Establecer y actualizar los lineamientos técnicos y directrices requeridos para orientar el funcionamiento del Consejo Asesor Regional (CAR), el Consejo de Supervisión de Centros Educativos y el Consejo de Participación Comunal.

m) Apoyar a la Dirección de Planificación Institucional durante el proceso de formulación del anteproyecto de presupuesto de las Direcciones Regionales de Educación.

n) Coordinar la ejecución del Programa Presupuestario por medio del cual se financia el funcionamiento de las Direcciones Regionales de Educación.

o) Realizar acciones de control y seguimiento para verificar que las Direcciones Regionales de Educación cumplan de manera oportuna con los trámites, procesos y servicios delegados por la Administración.



p) Impulsar programas y proyectos tendientes a mejorar la capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Educación, tanto a nivel técnico como administrativo, procurando el fortalecimiento institucional y regional.

q) Realizar acciones en conjunto con la Dirección de Contraloría de Servicios, con el propósito de fortalecer la gestión de las Direcciones Regionales de Educación, procurando la adecuada y satisfactoria atención del usuario, la mejora continua en los servicios y el establecimiento de una red de enlaces a nivel regional.

r) Apoyar a las Direcciones Regionales de Educación en procesos dirigidos a mejorar el acceso, cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia del Sistema Educativo Costarricense.

s) Establecer alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas para atender temas prioritarios que propicien el mejoramiento de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación.

t) Dar seguimiento a la aplicación de actividades de Control Interno en las Direcciones Regionales de Educación.

u) Realizar, en coordinación con la Dirección de Planificación Institucional, los estudios requeridos para la autorización de nuevas Direcciones Regionales de Educación, circuitos educativos y distritos escolares o, en su defecto, la transformación de los existentes.



v) Preparar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección y el anteproyecto de presupuesto, así como remitirlos al Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional para su aprobación.

w) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia o asignadas por su superior jerárquico. (Decreto Ejecutivo 38170-MEP, del 30 de enero de 2014, Artículo 70)

Para el cumplimiento de las funciones descritas, la DGDR dispone de cuatro Departamentos:

1. Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO)
2. Departamento de Gestión Administrativa Regional (DGAR)
3. Departamento de Supervisión Educativa (DSE)
4. Departamento de Juntas (DJ)

Por guardar estrecha relación con el tema de investigación, se procederán a describir las funciones del DDO.

3.1.1.1 Departamento de Desarrollo Organizacional

Las funciones contenidas en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP del 30 de enero de 2014, para el DDO son las siguientes:

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



b) Desarrollar procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las funciones de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y sus dependencias que permitan la mejora de su desarrollo organizacional.

c) Coordinar con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano para la realización de diagnósticos para identificar las necesidades de capacitación y asesoría para el mejoramiento de la capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Educación.

d) Coordinar con la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Vida Estudiantil, el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas y proyectos a aplicar por el personal del área psicosocial de los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales (ETIR), que permitan el abordaje de aspectos vinculados con el componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación, así como para establecer apoyos en los procesos de prevención y atención de conflictos en instituciones educativas según los lineamientos atinentes en esta área.

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

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



g) Apoyar a las Direcciones Regionales de Educación en la implementación de acciones en materia de prevención y resolución de situaciones de conflicto en escenarios educativos.

h) Velar por que las Direcciones Regionales de Educación realicen la atención y el seguimiento de las situaciones de conflicto reportadas en los centros educativos, de conformidad con los lineamientos establecidos.

i) Verificar y dar seguimiento a la responsabilidad de las Direcciones Regionales de Educación, de elaborar un plan remedial que permita atender de manera adecuada, el restablecimiento del clima organizacional en centros educativos afectados por la declaración administrativa de una situación de conflicto, así como la eventual reincorporación al servicio educativo del funcionario o funcionarios involucrados en la causa.

j) Solicitar informes trimestrales o cuando se requieran a las Direcciones Regionales de Educación acerca de la atención y el seguimiento de los casos de conflicto, con el fin de hacer una revisión de los procedimientos realizados y valorar las acciones de mejora y apoyo necesario.

k) Brindar apoyo a las Direcciones Regionales de Educación, cuando se requiera la atención inmediata de una situación de conflicto, mediante una coordinación directa con las instancias del nivel central que corresponda l) Identificar y canalizar las necesidades de capacitación y asesoramiento de las distintas dependencias que conforman las Direcciones Regionales de Educación.



- m) Coordinar con otras dependencias ministeriales para impulsar programas y proyectos tendientes a mejorar la capacidad de gestión y el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación
- n) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, dictadas por el superior jerárquico. (Artículo 72)

3.1.2 Direcciones Regionales de Educación

De acuerdo con los Artículos 2 y 13 del Decreto Ejecutivo 35513-MEP del 09 de setiembre de 2009, las DRE representan al sistema educativo costarricense en el nivel regional y constituyen el vínculo formal entre el nivel central del MEP y las comunidades educativas.

Son las instancias responsables de atender a las comunidades educativas localizadas en la correspondiente jurisdicción territorial y velar porque los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación (CSE), así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados por las autoridades superiores del MEP.

En total son veintisiete DRE, distribuidas en las diferentes provincias del país; la cuales, según el Decreto Ejecutivo N°35513-MEP del 09 de setiembre de 2009, se organizan administrativamente en las siguientes cuatro dependencias:

- “1. Dirección.
2. Departamento de Asesoría Pedagógica.
3. Departamento de Servicios Administrativos y Financieros.
4. Oficinas de Supervisión” (Artículo 38).



Cada DRE cuenta con un Consejo Asesor Regional (CAR), órgano responsable de coordinar y articular el funcionamiento de la DRE y promover el trabajo en equipo. Este está integrado por la persona directora regional, el Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, el Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, y un representante de los Supervisores de Centros Educativos (Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, Artículo 43 y 44).

Los Artículos 45 y 46 del Decreto Ejecutivo N°35513-MEP del 09 de setiembre de 2009 establecen que el CAR deberá reunirse de forma ordinaria una vez al mes, para dar seguimiento y evaluar el quehacer de la DRE y sus dependencias.

Por otra parte, para el cumplimiento de sus funciones, el Departamento de Asesoría Pedagógica contará con un equipo técnico integrado por Asesores Regionales en distintas especialidades, así como un Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR). Todos tienen como superior jerárquico al jefe de dicho departamento; sin embargo, la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Vida Estudiantil, en coordinación con aquellas dependencias del nivel central que corresponda, establecerán los lineamientos técnicos y administrativos para el accionar de ETIR. (Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, del 09 de setiembre de 2009, Artículos 61 y 62).

3.2 Desarrollo Organizacional

El DO es un movimiento administrativo propio de los años setenta, que se basa en la teoría del comportamiento y la conducta, es por ello que tiene como puntos de estudio al individuo, al grupo, a la organización y al medio ambiente (Torres, 2014).

En su definición, hay que entender que el DO es un proceso, es decir, no sucede en un momento determinado y único, sino de forma paulatina y a largo plazo. Tiene como objetivo incrementar la eficacia y eficiencia del quehacer de la organización, tomando en cuenta que forma parte de un sistema social que permanece en constante cambio, al que debe ajustarse de manera planificada.



En este sentido, Hernández et al. (2011) afirman que el DO es el instrumento por excelencia para el cambio, que marca la pauta de lo que debe hacerse para que una organización no sólo sobreviva, sino que incluso alcance el éxito. Esto quiere decir que si una organización quiere permanecer y ser competitiva debe evolucionar, adaptando su quehacer a las demandas y requerimientos del entorno.

Este proceso es de carácter participativo, pues involucra a todos los actores de una organización, al mismo tiempo en que todos se benefician. Según Rodrigues (2022) su puesta en práctica alinea los objetivos de la empresa con los de los colaboradores, obteniendo así compromiso de parte de todos y alcanzando mayores niveles de productividad.

Con base en lo anterior, debe existir coherencia entre el accionar del DO y la visión, la misión, los valores y las líneas estratégicas de la organización, estableciendo un paralelismo entre el desarrollo individual y organizacional, lo que a su vez tendrá un impacto a nivel social.

Así las cosas, las organizaciones deben poner énfasis en los valores humanos, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de las personas con el fin de que éstas también desarrollen y logren niveles superiores de eficiencia y calidad de vida (Pallares, 2012).

Guízar (2008) agrega que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado, no sólo utilizado y que, por tanto, se espera que la organización ofrezca un trabajo humanizado, que brinde lo mejor para los trabajadores: empleos, tecnología y ambiente.

Proporcionar condiciones positivas al personal para que desempeñe sus funciones se traducirá en la mejora de los procesos de gestión y logros organizacionales. De ahí la importancia de la labor de DO y la necesidad de que toda organización de a conocer políticas claras de DO, como lo indica Pallares (2012):



...que permitan el manejo de conflictos, la fluidez eficaz de la comunicación entre departamentos, que promuevan el respeto y demás valores corporativos que toda organización debe tener y que a su vez permitan optimas relaciones interpersonales entre los colaboradores en los diferentes niveles existentes. (p. 5)

De lo anterior, se rescata la relevancia que tiene el compromiso de todas las figuras organizacionales y el trabajo colaborativo para la permanencia y crecimiento de las organizaciones, donde no solo las aptitudes sino también las actitudes resultan determinantes.

3.2.1 Plan de Desarrollo Organizacional

Todas las DRE deben disponer de un plan de mejora de DO y remitirlo al DDO, de acuerdo con lo establecido por la Contraloría General de la República (CGR) para la confección del Análisis en la Evaluación del Índice de Gestión Institucional (IGI) (Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación, 2019).

Para tales fines, el MEP cuenta con un documento oficial denominado “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)”, elaborada en el 2019 por el DDO de la DGDR.

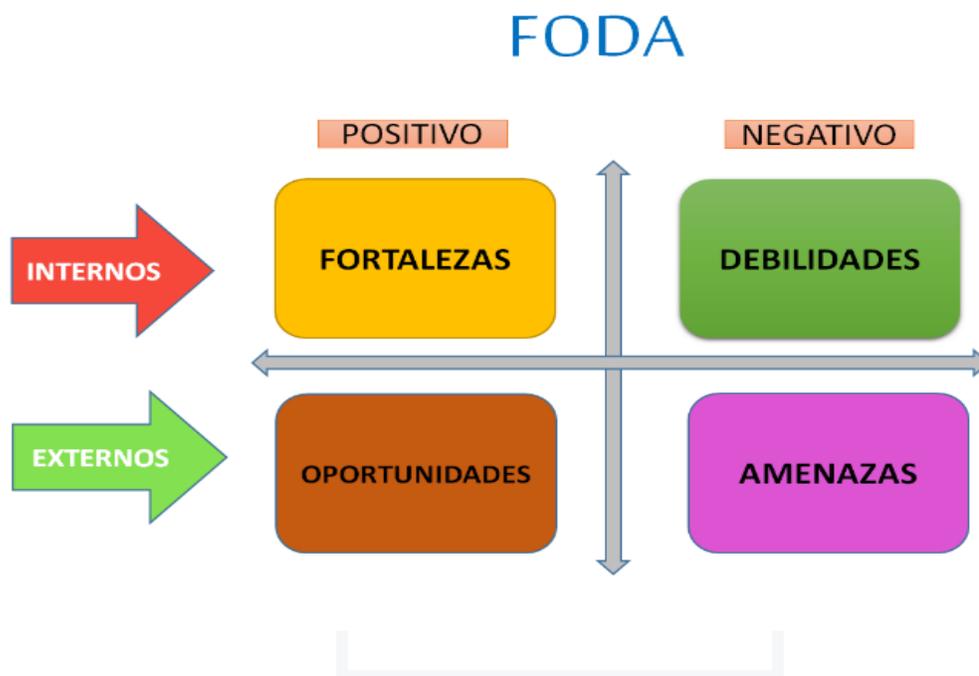
Esta guía consiste en una propuesta metodológica participativa para la elaboración y cumplimiento de un Plan de DO en las DRE, siendo los principales responsables de su implementación la persona Directora Regional de Educación y el CAR. Sin embargo, participan en el proceso todo el personal Asesor Regional, la jefatura del Departamento de Asesoría Pedagógica, la jefatura del Departamento Administrativo Financiero y el ETIR.

El proceso se lleva a cabo a través de siete momentos; de los cuales, los primeros cuatro están enfocados en la realización de un diagnóstico situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y los últimos tres en el diseño y cumplimiento del Plan de DO. A continuación se detallan:



1. Identificación de las fortalezas y oportunidades: Parte de los aspectos positivos, tanto a nivel interno como externo de la DRE.
2. Identificación de las debilidades y amenazas: Parte de los aspectos negativos o problemas, tanto a nivel interno como externo de la DRE.

Figura 1. Elementos del diagnóstico situacional FODA

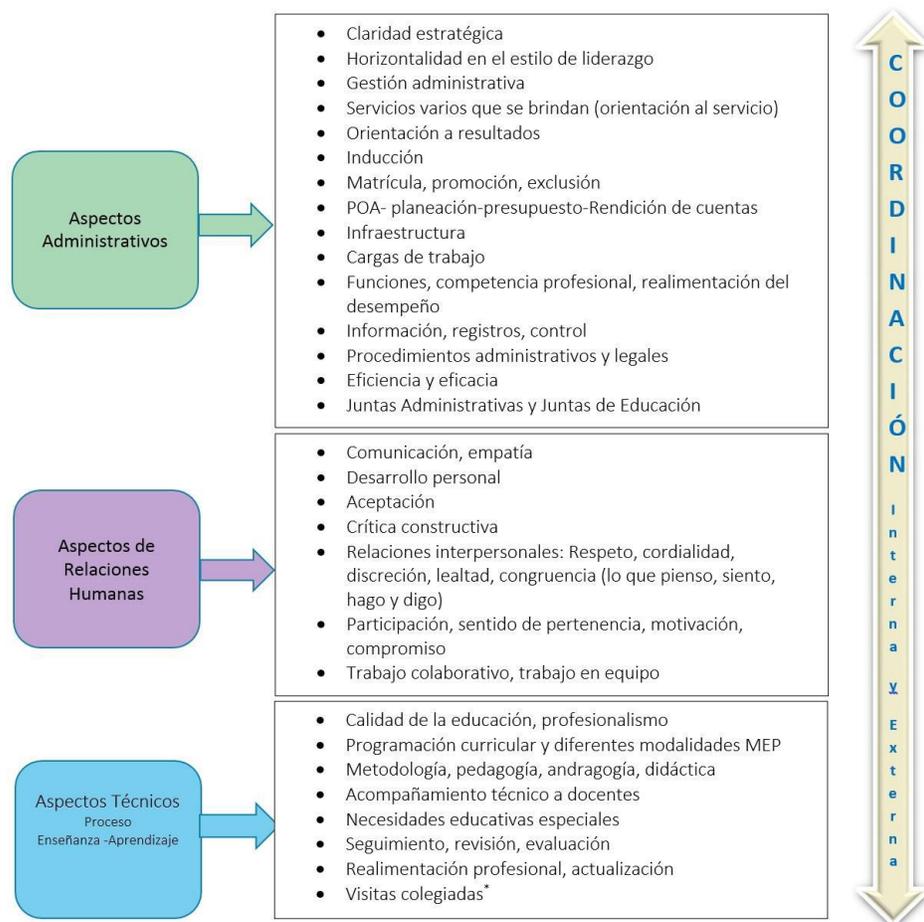


Fuente: Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE), 2019, p. 19.

3. La clasificación de las debilidades y amenazas: Todos los aspectos negativos o problemas detectados se clasifican en tres dimensiones relevantes, la técnica, la administrativa y la de desarrollo humano, según el criterio de las dependencias afines a cada una.



Figura 2. Dimensiones técnicas, administrativa y de desarrollo Humano



Fuente: Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE), 2019, p. 23

4. Relaciones de determinación: Relacionar y diferenciar aquellos problemas que al solucionarse facilitarán la resolución de otros de manera simultánea, a corto, mediano y largo plazo. Se deberá trabajar con los problemas más determinantes y priorizando.
5. La elaboración del Plan de DO: Se emplea una matriz (Figura 3) donde cada uno de los problemas determinantes identificados pasan a ser objetivos específicos, los



cuales deben estar alineados con el POA de la DRE y, consecuentemente, con la visión, misión, valores y líneas estratégicas del MEP. Se detallan ahí mismo los indicadores de logro, metas y actividades a realizar, los recursos que se requieren y las personas responsables. Lo recomendable es que el plan se haga de forma bianual.

Por normativa, la DRE debe dar a conocer el plan a todas las personas que en ella laboran.

Figura 3. Matriz para la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional en las Direcciones Regionales de Educación

Plan anual de DO 2020						
DRE:						
Dimensión	Objetivos	Indicadores de logro	Metas	Actividades	Recursos Disponibles	Personas Responsables
<i>Técnica</i>						
<i>Administrativa</i>						
<i>Desarrollo Humano</i>						

Fuente: Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE), 2019, p. 25.

6. *Ejecución, seguimiento y control del Plan de DO:* La DRE debe llevar un hilo conductor del proceso con base en un cronograma de trabajo que por sí misma debe confeccionar. Este documento detallará las actividades requeridas para concretar cada uno de los objetivos específicos y la dimensión que corresponda, con las respectivas fechas y personas responsables, la indicación de cómo se llevará a cabo, los recursos y el tiempo estimado.

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



1. Aspectos académicos, metodológicos, pedagógicos y andrológicos “[sic]”, a cargo de la Asesoría Pedagógica.
2. Aspectos administrativos, a cargo del Departamento Administrativo Financiero.
3. Aspectos de desarrollo humano y entorno social, a cargo del ETIR, Orientación y otros profesionales de la Asesoría Pedagógica, de materias como: música, educación física, religión, artes, otras. (Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación, 2019, p. 26)

Es necesario que los responsables mencionados anteriormente presenten los avances de las actividades de acuerdo al cronograma, habiendo contrarrestado lo programado con lo logrado y lo que está en proceso. Finalmente, en un apartado de observaciones se debe justificar lo que aún está pendiente, por cuanto afecta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

7. Coordinación intra e interinstitucional (transversal): Búsqueda de alianzas estratégicas que ayuden en el proceso de concreción del Plan de DO, con el apoyo de la DGDR y el DDO. El principal objetivo es unir esfuerzos y compartir desde las diferentes instituciones del Estado y Organizaciones no Gubernamentales (ONG) intereses, necesidades, recursos y programas.

Durante estos siete momentos de aplicación de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)”, el DDO brindará acompañamiento y realimentación técnica a las DRE cuando se amerite, a través de visitas que se programan y ejecutan anualmente, o bien mediante correo electrónico, teléfono, video conferencia, entre otras iniciativas que se acuerden.

Asimismo, corresponde al DDO y a la DGDR apoyar a las DRE para que se realicen las oportunas coordinaciones con entidades internas y externas al MEP que coadyuven a la mejora de sus gestiones de las DRE.



Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque y alcance metodológico

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, debido a que busca medir y extraer información valiosa de manera independiente de las variables del fenómeno sometido a análisis (Hernández et al., 2014). En este caso resultaron de interés las particularidades de los procesos involucrados en la elaboración y cumplimiento del Plan de DO en las DRE como medio para la mejora de la gestión de sus funciones.

4.2 Fuentes de información

Las personas informantes clave de esta investigación fueron las siguientes:

- a) Personas directoras regionales que conforman el nivel regional del MEP.
- b) Personas del CAR de las 27 DRE.
- c) Personas de los ETIR de las 27 DRE.
- d) Personas funcionarias del DDO de la DGDR perteneciente al nivel central.

4.3 Población y muestra

A nivel regional se trabajó con las 27 personas directoras regionales del MEP, así como con 81 personas del CAR y 84 personas del ETIR de las 27 DRE, las cuales accedieron a completar la encuesta diseñada como parte de la investigación.

A nivel central se trabajó con las 5 personas funcionarias del DDO de la DGDR.

4.4 Técnicas de recolección de información

Los datos fueron recopilados a través de la técnica de encuesta en línea, empleando como instrumento el cuestionario semiestructurado, diseñado y aplicado virtualmente, mediante la plataforma Microsoft Forms.



Considerando las características de cada uno de los grupos informantes de la investigación fueron creados cuatro cuestionarios. Estos se construyeron a partir de los tres objetivos específicos de la investigación, extrayendo de ellos las variables a medir y sus respectivos indicadores, para finalmente crear los ítems. Se combinaron tanto preguntas abiertas como cerradas.

Para la obtención de los datos, los cuatro cuestionarios fueron enviados a las personas participantes (directoras regionales de educación, integrantes de los CAR y de los ETIR) utilizando como medio el correo electrónico institucional. Este proceso se llevó a cabo habiendo previamente coordinado formalmente el trabajo de campo, mediante los siguientes oficios de la DPI:

- DVM-PICR-DPI-0265-2023 del 03 de mayo del 2023, dirigido a las personas directoras regionales.
- DVM-PICR-DPI-0266-2023 del 03 de mayo del 2023, dirigido al Sr. José Roberto Padilla Rivera, Director de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Para verificar la claridad y comprensión de las preguntas formuladas en cada uno de los cuestionarios, fue necesario solicitar la colaboración de personas expertas, tanto a lo interno como a lo externo del MEP, con el fin de ser validados.

Internamente colaboraron dos personas profesionales en el área de investigación del DEIE (Sra. Natalie Pickering Méndez, Jefatura, y Sra. Miriam Masís Vega, investigadora) y externamente se obtuvo el aporte de dos personas del área de recursos humanos de dos empresas, una pública y una privada (Sra. Carmen Fernández Gonzáles, Profesional de Soporte Junior B del Instituto Costarricense de Electricidad, y Sra. Sharon Méndez Chávez, Recruitment Operations and Client Relations Manager para Américas de The Coca-Cola Company).



4.5 Procedimiento del análisis de la información

La información que se recopiló durante la etapa del trabajo de campo fue sistematizada a través del programa informático Microsoft Excel, el cual permitió organizar, calcular y visualizar los datos en tablas y gráficos, procurando dar respuesta y cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

En el caso de las preguntas abiertas de las encuestas empleadas, el análisis del material suministrado por las personas informantes se procesó mediante la técnica denominada categorización, la cual permitió cuantificar cada una de las respuestas para proceder con su interpretación y análisis.

4.6 Definición conceptual, operacional e instrumental de las variables a investigar

La siguiente matriz contiene, para cada objetivo específico de la investigación, las variables que fueron medidas, sus respectivas definiciones conceptuales, operacionales e instrumentales, así como también sus indicadores y las personas informantes.

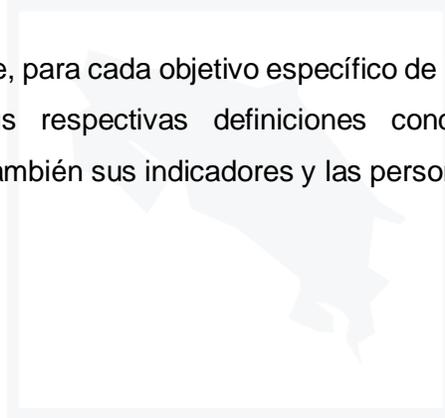




Figura 4. Matriz de investigación

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes clave
1. Determinar la participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE.	Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE.	Se refiere al involucramiento de las personas del nivel regional en la aplicación de la "Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE", específicamente en los momentos 1, 2, 3, 4 y 5.	<ul style="list-style-type: none"> -Apego a la guía en la elaboración del Plan de DO. -Aptitud de la guía para elaboración del Plan de DO. -Aspectos de mejora de la guía para la elaboración del Plan de DO. -Frecuencia con que se realiza el Plan de DO. -Grado de participación de las distintas figuras del MEP en la elaboración del Plan de DO. -Colaboración de otras instancias en la elaboración del Plan de DO. - Frecuencia de aparición de problemas pertenecientes a las dimensiones técnica, 	Análisis de la opinión manifestada por los informantes claves.	Cuestionario semiestructurado que combina preguntas abiertas y cerradas.	<ul style="list-style-type: none"> -Personas directoras regionales de educación. -Personas del Consejo Asesor Regional (CAR). -Personas del Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR). -Personas del DDO de la DGDR.



Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes clave
			<p>administrativa y de desarrollo humano para ser abordados en el Plan de DO.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Divulgación del Plan de DO -Apego a la guía en la elaboración del diagnóstico situacional. -Frecuencia con que se realiza el diagnóstico situacional. -Frecuencia de aparición de debilidades y amenazas pertenecientes a las dimensiones técnica, administrativa y de desarrollo humano en el diagnóstico situacional. 			
2. Estimar el nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del	Involucramiento de instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan DO.	Se refiere a la participación de las personas del nivel central y regional en la aplicación de la "Guía de apoyo	-Grado de involucramiento de las distintas instancias del MEP en el cumplimiento del Plan de DO.	Análisis de la opinión manifestada por los informantes claves.	Cuestionario semiestructurado que combina preguntas abiertas y cerradas.	<ul style="list-style-type: none"> -Personas directoras regionales de educación. -Personas del Consejo



Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes clave
Plan de DO de las DRE.		para la mejora continua dirigida a las DRE”, específicamente en los momentos 6 y 7.	<ul style="list-style-type: none"> -Frecuencia de solución de problemas pertenecientes a las dimensiones técnica, administrativa y de desarrollo humano que fueron planteados en el Plan de DO. -Seguimiento de la DRE al cronograma del Plan de DO. -Seguimiento del DDO al cronograma del Plan de DO. -Alianzas estratégicas con entidades externas al MEP para dar cumplimiento al Plan de DO. -Importancia del Plan de DO como insumo en el proceso de mejora de las DRE. -Grado de cumplimiento del Plan de DO por parte de la DRE. 			<p>Asesor Regional (CAR).</p> <p>-Personas del Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR).</p> <p>-Personas del DDO de la DGDR.</p>



Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición Instrumental	Informantes clave
			-Grado de importancia del accionar a nivel central para el cumplimiento del Plan de DO.			
3. Identificar las limitaciones que enfrentan las DRE en el proceso de Desarrollo Organizacional.	Limitaciones de las DRE en el proceso de Desarrollo Organizacional.	Son los elementos que actúan como barreras para la aplicación de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, en todos sus momentos.	-Dificultades en la elaboración del Plan de DO. -Dificultades en el cumplimiento del Plan de DO.	Análisis de la opinión manifestada por los informantes claves.	Cuestionario semiestructurado que combina preguntas abiertas y cerradas.	-Personas directoras regionales de educación. -Personas del Consejo Asesor Regional (CAR). -Personas del Equipo Técnico Itinerante Regional (ETIR). -Personas del DDO de la DGDR.



Capítulo V. Análisis de la información recopilada

5.1 Datos generales

A continuación, se describen las principales características de los cuatro grupos informantes de la investigación, las cuales resulta importante conocer, debido a que se trata del personal que por normativa debe estar involucrado en la elaboración y cumplimiento del Plan de Desarrollo Organizacional de las Direcciones Regionales de Educación, siendo a su vez los principales beneficiarios de dicho proceso.

5.1.1 Cantidad de personas participantes de la investigación

Tabla 1. Cantidad de personas participantes

Personas	Cantidad
<i>Directoras Regionales de Educación</i>	27
<i>Miembros del CAR</i>	81
<i>Miembros del ETIR</i>	84
<i>Funcionarias del DDO</i>	5
Total	197

Elaboración propia, DEIE.

Con respecto a la tabla No. 1, la participación del personal director de las regionales de educación fue total.

En el caso de las personas del CAR, en cada una de las DRE se consultó el dato de la cantidad de integrantes, fuera de la persona directora.

De esta manera, en 24 de las DRE (88,9%) se reportaron tres funcionarios (el Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, el Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, y un representante de los Supervisores de Centros Educativos), tal como lo establece el Decreto Ejecutivo N°35513-MEP, Artículo 43 y 44. Mientras que de las otras tres DRE, una (3,7%) reportó dos personas, excluyendo al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, y dos (7,4%) a cuatro personas, debido a que en una estas se



cuenta con la colaboración adicional de una persona supervisora y en la otra se hace partícipe a una persona asesora legal.

Así las cosas, en total fueron reportados 82 integrantes del CAR, pero se obtuvo una participación final de 81; ya que, una persona no pudo colaborar con el llenado de la encuesta por encontrarse en periodo de incapacidad.

Importante mencionar que, 28 (34,6%) de las personas del CAR participantes desempeñan el puesto de Supervisor Educativo, 27 (33,3%) Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica, 25 (30,9%) Jefe del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, y uno (1,2%) Asesor Legal.

Continuando con lo detallado en la tabla No. 1, las 27 DRE también debían informar la cantidad de personas conformantes del ETIR, 12 (44,4%) de estas indicaron tener a cuatro profesionales laborando en el mismo, nueve (33,3%) a tres, cuatro (14,8%) a dos y dos (7,4%) a uno.

Así, se registró un total de 85 miembros del ETIR; de los cuales, 84 colaboraron en la investigación; por cuanto, en una de las DRE que registraron una única persona, esta prefirió quedar fuera de la muestra, afirmando nunca haber sido partícipe del proceso de elaboración y cumplimiento del Plan de DO.

Cabe destacar que, de las personas participantes del ETIR, 24 (28,6%) son profesionales en psicología, 20 (23,8%) docentes de I y II Ciclo, 18 (21,4%) trabajadores sociales de profesión, 15 (17,9%) docentes de Educación Especial y 7 (8,3%) tienen otra formación.

Finalmente, el dato de participación del DDO reflejado en la tabla No.1 corresponde al total del personal que lo conforma, incluyendo a la jefatura.

5.1.2 Tiempo de experiencia laboral en la instancia actual

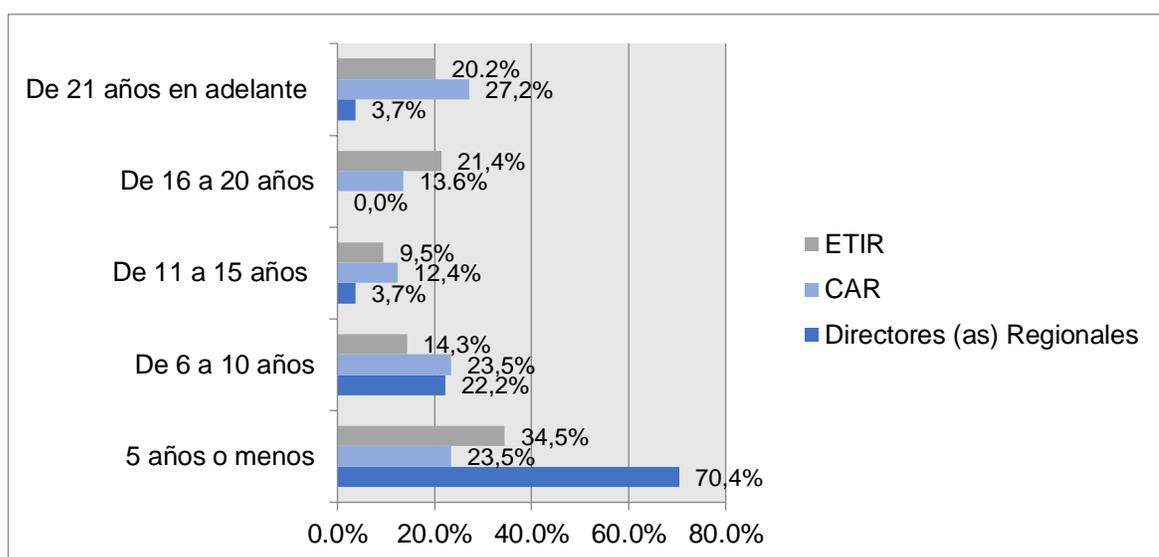
En el caso del DDO, tres de las cinco personas que lo integran están ahí desde hace cinco años o menos y dos tienen entre seis y 10 años.



El gráfico No. 1 muestra el periodo que tienen los profesionales de los otros tres grupos informantes laborando en la DRE actual, encontrando variabilidad en los datos.

Gráfico 1. Periodo laboral en la DRE

N=27 personas directoras regionales de educación
N= 81 miembros del CAR
N=84 del ETIR



Elaboración propia, DEIE.

Se observa en este gráfico que el 70,4% de las personas directoras regionales pertenece a la DRE desde hace cinco años o menos, mientras el resto de los porcentajes van disminuyendo conforme aumentan los años de experiencia (a partir de los 6 años), notando así que son la minoría de las regionales las que han sido lideradas un tiempo prolongado por una misma persona.

Por otra parte, se evidencia que las personas integrantes del CAR cuentan con mayor tiempo de formar parte de la DRE, el 76,5% afirma tener seis años o más y el restante 23,5% corresponde a quienes tienen cinco años o menos. No obstante, en cuanto al tiempo que tienen propiamente en el CAR, la mayoría (67,9%) indica tener cinco años o menos, en tanto que el



resto del porcentaje se distribuye en los periodos de 6 a 10 años (17,3%) y de once años en adelante (14,8%).

Algo similar sucede en el caso del personal de los ETIR, respecto al tiempo laboral en la DRE; ya que, el 65,5% recae en el periodo de seis años en adelante y el 34,5% en el de cinco años o menos. Empero, los tiempos que tienen de formar parte de este equipo son variables, los más altos porcentajes corresponden a quienes indican once años o más (41,7%) y cinco años o menos (40,5%), ubicándose en último lugar el periodo seis a 10 años (17,9%).

Claramente, en los grupos informantes del CAR y el ETIR, en ese orden, el tiempo que tiene el personal de laborar en la DRE actual se considera una fortaleza en el proceso de recopilación de la información, pues han tenido mayor oportunidad de conocer el funcionamiento de estas. Ahora bien, respecto al tiempo que tienen estas personas de integrar dichos órganos en las DRE, si bien no predominan los largos periodos, ser consultadas resulta valioso por cuanto la mayoría debe haber tenido acercamiento a por lo menos el último proceso de elaboración y ejecución del plan de DO.

De igual manera, pese a que las personas directoras y funcionarias del DDO registran menos tiempo laboral en la instancia en la que actualmente se encuentran, la información que suministran es realmente importante, por tratarse de los dos grupos del MEP, uno del nivel central y el otro del nivel regional, sobre los cuales recae la mayor responsabilidad del proceso de desarrollo organizacional.

5.2 Resultados

Una vez detallado el perfil de las poblaciones participantes, se procede a describir y analizar las brechas existentes entre la elaboración del Plan de DO de las DRE y su cumplimiento, de acuerdo con la experiencia de participación de los niveles central y regional del MEP.

Cabe clarificar que, para efectos del análisis de datos, en el caso de las 27 personas directoras regionales de educación, los 81 miembros del CAR y los 84 del ETIR los resultados se presentarán en valores relativos (porcentajes). No así al hacer referencia a la opinión del DDO; ya que, por tratarse de cinco funcionarios se hablará en valores absolutos.



5.2.1 Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE

5.2.1.1 Insumos para la elaboración del Plan de DO

Al consultar a los diferentes grupos informantes acerca de si el Plan de DO se elabora en apego a la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, en tres de estos la mayoría responde de manera afirmativa, específicamente el 96,3% de las personas directoras regionales de educación, el 84,0% de los miembros del CAR y 4 funcionarios del DDO.

En el caso de los participantes del ETIR, estos responden de manera variable, el 46,4% señala que sí se guían con el documento en mención, el 6,0% no lo hace y el 47,6% desconoce cómo se elabora; siendo este último un dato importante, pues al consultarles de forma abierta la razón de su desconocimiento, la principal mención corresponde al hecho de que no se les hace partícipes del proceso, seguido de la falta de conocimiento de la guía y la no socialización del Plan de DO.

Por otro lado, el 3,7% de los directores regionales de educación que indica que el plan no se realiza en apego a la guía se basa en que este involucra temáticas distintas a las propuestas en dicho instrumento. En tanto que la persona del DDO que también responde con un no, da como razón que algunas de las DRE utilizan procedimientos de acuerdo con su propio parecer.

Del 6,2% de los miembros del CAR que también considera que el Plan de DO no se realiza a partir de la guía se obtuvieron las siguientes causas, en orden de mención: 1) la falta de tiempo; 2) que el equipo que elabora el plan no esté conformado por todos miembros que sugiere la guía, recayendo siempre sobre los mismos, sin llegar a ser aprobado por todos; 3) las múltiples actividades que las regionales deben desarrollar a solicitud del nivel central, las cuales por ser de carácter urgente dejan en segundo plano el tema de desarrollo organizacional.

Cabe mencionar que el restante 9,9% del personal CAR corresponde a quienes desconocen si la guía se utiliza o no para elaborar el plan de DO.



Así las cosas, es evidente que en algunas de las DRE el Plan de DO no está siendo trabajado por todos los grupos profesionales que, por normativa interna, deben estar involucrados, excluyendo sobre todo el criterio de las personas que integran los ETIR.

5.2.1.2 Contenido de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”

Respecto a la opinión de las diferentes poblaciones participantes acerca de los siete momentos o pasos establecidos en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” para la elaboración del Plan de DO, la mayoría considera que estos son apropiados (4 funcionarios del DDO, 70,4% de personas directoras regionales de educación, 65,4% de miembros del CAR y 59,5% del ETIR).

Sin embargo, quienes sí consideran que alguno o algunos de los momentos deberían mejorarse (4 funcionarios del DDO, 29,6% de personas directoras regionales de educación, 34,6% de miembros del CAR y 40,5% del ETIR) señalan cuáles son estos. A continuación, tabla No 2 detalla la opinión de las tres poblaciones participantes de las DRE.

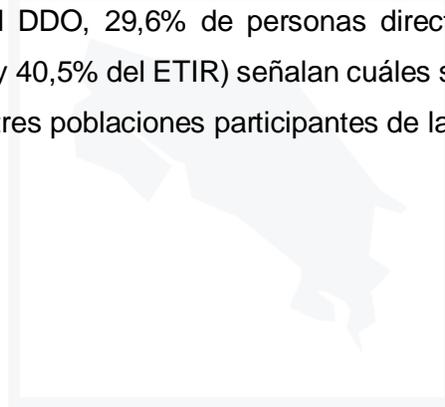




Tabla 2. Momentos de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” que deberían modificarse según los tres grupos informantes de las DRE (en porcentaje de menciones)

	Momentos de la guía	Directores (as) Regionales de Educación	CAR	ETIR
		N=8	N=28	N=34
1	Identificación de las fortalezas y oportunidades	14,3%	9,1%	18,9%
2	Identificación de las debilidades y amenazas	14,3%	14,6%	18,9%
3	Clasificación de las debilidades y amenazas	21,4%	23,6%	13,5%
4	Relaciones de determinación	7,1%	9,1%	10,8%
5	Elaboración de la matriz del plan	7,1%	14,6%	10,8%
6	Ejecución, seguimiento y control del plan	21,4%	20,0%	3,5%
7	Coordinación intra e interinstitucional	14,3%	9,1%	13,5%
Total de menciones		100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.

Se observa en la tabla No. 2 que los momentos más destacados para el cambio o la mejora son el 3 “Clasificación de las debilidades y amenazas” y 6 “Ejecución, seguimiento y control del plan de DO”, por cuanto estos reflejan porcentajes superiores al 20%, según opinión de las personas directores regionales de educación y del CAR.

Las personas informantes de los tres grupos de las DRE que indican posibilidades de mejora brindan ciertas sugerencias.

Referente al momento 3, los grupos del personal director regional de educación y del CAR plantean que la clasificación de las debilidades y amenazas no debería estar sujeta las tres



dimensiones de coordinación de las DRE, sino que lo ideal sería tener mayor flexibilidad de acuerdo con el contexto. Además, las personas del CAR consideran importante que todos los integrantes de este órgano participen en el momento en igualdad de condiciones, pues las decisiones que se toman afectan a todos. Las personas del ETIR piensan de manera similar en relación con el aporte que el equipo que conforman debe de dar, destacando la necesidad de no ser excluidos.

En cuanto al momento 6, los tres grupos informantes de las DRE sugieren la creación de una estrategia para que el ente fiscalizador verifique el cumplimiento del plan. Asimismo, el personal director propone reconsiderar la carga laboral en las DRE, debido a la cantidad de emergencias que deben atender en los centros educativos y a las convocatorias por parte de oficinas centrales, con el fin de tener más oportunidad de controlar y dar seguimiento al plan.

Se aprecia en la tabla No. 2 que los momentos 2 “Identificación de las debilidades y amenazas” y 1 “Identificación de las fortalezas y oportunidades” son los que seguidamente se citan para la implementación de mejoras; ya que, ambos obtienen un 18,9% en opinión del personal ETIR.

Respecto a la implementación del momento 2, los miembros del ETIR sugieren que el trabajo sea participativo; es decir, que las cargas se dividan entre todos los que deberían participar, pues la mayoría del personal de las DRE se encuentra saturado de actividades, razón por la que también recomiendan ampliar el tiempo para identificar todas las debilidades y amenazas. Lo cual también fue señalado por los miembros del CAR.

Además, el grupo ETIR opina que podrían utilizarse instrumentos más novedosos para recabar la información correspondiente a este momento. Mientras que las personas directoras regionales proponen que en un solo paso se realice la detección de los aspectos tanto negativos como positivos.

Al referirse al momento 1, los miembros del ETIR sugieren emplear otras técnicas de recolección de datos, tales como la encuesta y la observación. A las personas directoras regionales de educación les parece buena idea que la guía facilite un listado de fortalezas y oportunidades, para seleccionar aquellas que están presentes. Mientras de que los integrantes



del CAR consideran fundamental que no sean unos cuantos quienes realicen esta tarea; así como que se tome en cuenta el contexto real de las DRE.

En relación con las cuatro personas del DDO que creen que alguno o algunos de los momentos de la guía podrían mejorarse, los únicos que no mencionaron son el 3 “Clasificación de las debilidades y amenazas” y el 4 “Relaciones de determinación”.

Algunas modificaciones sugeridas por estas personas funcionarias son las siguientes:

- a) El momento 1 podría eliminarse.
- b) Para el momento 2 deberían utilizarse instrumentos más novedosos, que faciliten la identificación de necesidades de acuerdo con los retos actuales que enfrentan las DRE.
- c) La elaboración del momento 5 siempre debería de responder a una programación bianual.
- d) En el momento 6 debe haber claridad respecto a cómo se va a ejecutar lo planeado, cuáles son las personas responsables de cada tarea y cuál es el procedimiento en caso de que no se cumpla el Plan de DO.
- e) En el momento 7 es indispensable crear alianzas para dar seguimiento y cumplimiento al Plan de DO.

5.2.1.3 Periodicidad de la elaboración del Plan de DO según personal de las DRE

Los y las informantes de la investigación dieron a conocer cada cuánto se realiza el Plan de DO en la DRE donde laboran. El grueso de las personas directoras regionales de educación (55,6%) indica que “cada dos años”, mismo periodo señalado por el 48,1% de los miembros del CAR y el 31,0% del ETIR.

Esto quiere decir que, según opinión de más de la mitad del grupo director regional de educación, las DRE están cumpliendo con la recomendación dada en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” de que la elaboración del Plan de DO sea bianual. No obstante, la información brindada por el segundo y tercer grupo se distancia más de ese hecho.



La frecuencia seguidamente mencionada por el personal director (37,0%), CAR (32,1%) y ETIR (16,7%) es “una vez al año o más”. Mostrando menores porcentajes la frecuencia de “una vez cada tres años o menos” (6,2% CAR, 3,7% grupo director y 2,38% ETIR) y de “nunca” (personas del CAR 2,4%, directoras y del ETIR 0,00%).

La opción “se desconoce” también fue seleccionada por algunas personas, específicamente por el 50,0% del personal del ETIR, el 11,1% del CAR y 3,7% del grupo director regional de educación; lo cual deja en evidencia que un grupo significativo de miembros de los ETIR no está siendo involucrado en la elaboración del Plan de DO.

Lo anterior por cuanto, estas personas informan que su falta de conocimiento respecto a la frecuencia con que se confecciona el plan responde principalmente a que no se les hace partícipes del proceso, mencionando en menor cantidad otras causas tales como: el poco tiempo de haber llegado a la DRE, el que plan no sea socializado y el no recordar el dato con precisión.

5.2.1.4 Aporte de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO según personas directoras regionales de educación

Al consultar al personal director regional respecto a la colaboración de las diferentes instancias regionales en la elaboración del Plan de DO, se observan porcentajes que sugieren un trabajo colaborativo. El 100,0% de este grupo informante confirma su intervención, el 96,3% cita al CAR y el 85,2% al ETIR.

Asimismo, hacen mención en el siguiente orden a otros profesionales participantes en el proceso: personas asesoras regionales, orientadoras, funcionarios del Departamento Administrativo y Financiero, supervisoras y miembros de la Comisión de Desarrollo Organizacional.

5.2.1.5 Autopercepción de las instancias regionales acerca de su participación en la elaboración del Plan de DO

Con el fin de cotejar la información suministrada por las personas directoras regionales de educación, se procedió a consultar a las poblaciones CAR y ETIR de las DRE acerca de su propia



participación en la elaboración del plan, opiniones que se detallan a continuación en la tabla No. 3.

En este sentido, se observa que la información brindada por las personas integrantes de los CAR coincide con la percepción del personal director regional de educación, debido a que el 85,2% asegura indagar sobre los temas que serán abordados en el plan, 82,7% externar su opinión al respecto y 76,5% contribuir en la toma de decisiones.

Situación que acontece de diferente manera en el grupo ETIR, pues este indica menores porcentajes de participación en los tres tipos de aporte (56,0%, 51,2% y 41,7%), discrepando de la perspectiva de la mayoría del cuerpo director regional de educación.

Tabla 3. Autopercepción del personal CAR y ETIR acerca de sus aportes en la elaboración del Plan de DO

Aportes	CAR N=81			ETIR N=84		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
<i>Se informa sobre los temas abordados</i>	85,2%	14,8%	100,0%	56,0%	44,0%	100,0%
<i>Externa su opinión respecto a los temas propuestos</i>	82,7%	17,3%	100,0%	51,2%	48,8%	100,0%
<i>Contribuye en la toma de decisiones</i>	76,5%	23,5%	100,0%	41,7%	58,3%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.

Las labores realizadas por el personal de las DRE para la consecución del Plan de DO se complementan con el apoyo del DDO, esto según las cinco personas que lo integran, pues afirman brindar inducción, acompañamiento y asesoramiento en el proceso, por medio de reuniones presenciales y virtuales, al mismo tiempo que se responsabilizan de toda la información recolectada.



5.2.1.6 Socialización del Plan de DO según personal de las DRE

Se comprobó que del personal consultado en las DRE, el 85,2% del cuerpo director regional de educación, el 82,7% del CAR y el 41,7% del ETIR saben qué personas del MEP llegan a conocer el Plan de DO. Al observar estos datos, llama la atención que la mayoría del ETIR no tiene idea del dato, sugiriéndose nuevamente un distanciamiento del proceso.

La tabla No. 4 muestra las apreciaciones de estos tres grupos informantes respecto a quiénes son esas personas con las que se socializa el documento final.

Tabla 4. Personas que llegan a conocer el Plan de DO según opinión de los tres grupos informantes de las DRE (en porcentaje de menciones)

Personas	Directores regionales	CAR	ETIR
	N=23	N=67	N=35
<i>Involucradas en su elaboración</i>	26,3%	31,7%	38,8%
<i>Todas las que laboran en la DRE</i>	40,4%	42,5%	53,1%
<i>Del DDO</i>	33,3%	25,8%	8,2%
Total de menciones	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.

Cabe destacar que los tres porcentajes más altos (53,1%, 42,5% y 40,4%) se ubican en la opinión de que todo el personal de las DRE llega a conocer el Plan de DO, uno en cada grupo informante; no obstante, estos datos no son contundentes, pues se observa que en el caso de las personas directoras regionales de educación y del CAR no alcanzan el 50%. A su vez, los porcentajes restantes no se alejan significativamente del menor de los tres anteriores, a excepción del 8,2% que refleja el sentir de que el DDO es el que llega a conocer el documento.

A partir de esta información, se observa que no todas las DRE están cumpliendo con la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, en lo concerniente a que el plan debe darse a conocer a todas las personas que conforman las DRE.



En la misma línea, del personal que afirma saber quiénes llegan a conocer el Plan de DO (N señalado para cada grupo informante en la tabla No. 4), un 45,7% del ETIR, un 40,7% del cuerpo director regional de educación y un 33,3% del CAR concuerdan en que la socialización de este debería extenderse a otras personas o instancias, tales como (en orden de mención):

- 1) Personal de planta.
- 2) Organizaciones externas al MEP (municipalidades, cooperativas, Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Arte, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Cruz Roja, etc.)
- 3) Todo el personal de los centros educativos.
- 4) Dependencias de oficinas centrales que pueden colaborar.
- 5) Despachos ministeriales.
- 6) DGDR.
- 7) Comunidad educativa.
- 8) Personal supervisor.

5.2.1.7 Dimensiones de atención en el Plan de DO según personal de las DRE

El quinto paso de aplicación de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” corresponde a la elaboración del Plan de DO. En este sentido, posteriormente, la tabla No. 5 refleja los porcentajes de respuesta obtenidos de los tres grupos informantes respecto a la frecuencia con que las situaciones propuestas para atender pertenecen a cada una de dimensiones de coordinación de las DRE (técnica, administrativa y desarrollo humano), así como el promedio de cada una.

Se aprecia que estas reciben atención similar al momento de elaborar los objetivos del plan, en promedio el 31,8% de las personas informantes considera que “casi siempre” la dimensión técnica es tomada en cuenta, el 31,8% la administrativa y el 26,5% la de desarrollo humano.

Continuando el orden de los porcentajes promedio, en las dimensiones administrativa y de desarrollo humano el porcentaje que indica que “siempre” son valoradas (31,8% y 28,2% respectivamente) supera al de “algunas veces sí y algunas veces no” (16,4% y 24,0%); mientras



que en la dimensión técnica sucede lo contrario, la opción de “algunas veces sí y algunas veces no” (24,9%) sobrepasa la de “siempre” (19,9%).

Por otro lado, datos promedio menores al 6,1% sugieren que “casi nunca” o “nunca”, respectivamente, se toman en cuenta estas tres áreas en el diseño del plan.

Llama la atención en la tabla No. 5 que el 41,7% del grupo de miembros del ETIR señala desconocer el dato consultado; lo cual refuerza el hecho de que una parte importante de estos profesionales se mantienen al margen del proceso de elaboración del plan.

Tabla 5. Frecuencia en la cual cada dimensión está presente en el Plan de DO según personal de las DRE

Grupo informante	Dimensiones	Frecuencia						Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces sí y algunas veces no	Casi nunca	Nunca	Desconozco	
Directores N=27	Técnica	18,5%	37,0%	37,0%	7,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	Administrativa	33,3%	33,3%	25,9%	7,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	Desarrollo Humano	29,6%	25,9%	37,0%	3,7%	3,7%	0,0%	100,0%
CAR N=81	Técnica	30,4%	34,6%	21,0%	4,9%	0,0%	8,6%	100,0%
	Administrativa	39,5%	35,8%	14,8%	2,5%	0,0%	7,4%	100,0%
	Desarrollo Humano	42,0%	30,9%	16,1%	2,5%	0,0%	8,6%	100,0%
ETIR N=84	Técnica	10,7%	23,8%	16,7%	6,0%	1,2%	41,7%	100,0%
	Administrativa	22,6%	26,2%	8,3%	1,2%	0,0%	41,7%	100,0%
	Desarrollo Humano	13,1%	22,6%	19,1%	3,6%	0,0%	41,7%	100,0%
Promedio	Técnica	19,9%	31,8%	24,9%	6,1%	0,4%	16,8%	100,0%
	Administrativa	31,8%	31,8%	16,4%	3,7%	0,0%	16,4%	100,0%
	Desarrollo Humano	28,2%	26,5%	24,0%	3,2%	1,2%	16,8%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.



5.2.1.8 Elaboración del diagnóstico situacional FODA

Con el objetivo de determinar la participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE, se consulta si el diagnóstico situacional FODA, el cual constituye la base para el diseño y cumplimiento del Plan de DO, se realiza en apego a los primeros cuatro pasos de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”.

Al respecto, el 96,3% del personal director, el 79,0% del CAR, el 48,8% del ETIR y 3 funcionarios del DDO responden de manera afirmativa. Mientras que los porcentajes menores corresponden a quienes indican no ser así (3,7% directores regionales, 1,2% CAR, 2,4% ETIR y 2 funcionarios el DDO). Al mismo tiempo en que dos de los cuatro grupos manifiestan desconocimiento al respecto (19,8% del CAR y 48,8% del ETIR).

De este modo, queda manifiesto que quienes más conocimiento tienen respecto a la elaboración del diagnóstico situacional FODA son los directores regionales de educación, seguidos por los miembros del CAR y por último los del ETIR, ocurriendo que aproximadamente la mitad de este último grupo no participa en el proceso.

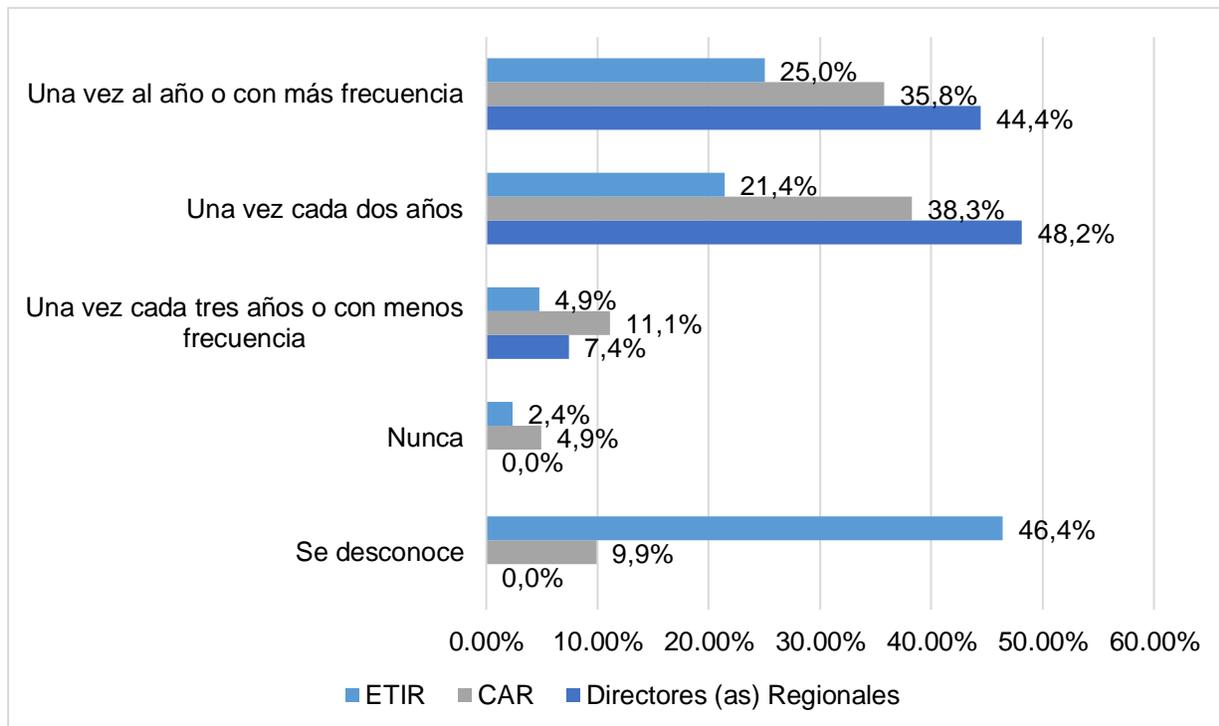
Algo similar sucede cuando las personas participantes responden a la pregunta de ¿cada cuánto se elabora el diagnóstico situacional FODA?; ya que, como se observa en el gráfico No. 2, el 46,4% de integrantes del ETIR y el 9,9% del CAR desconocen el dato.

Del resto del personal, el 48,1% de directores regionales, el 38,3% del personal del CAR y el 21,4% del ETIR señalan periodos bianuales (como se recomienda en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”), al mismo tiempo que porcentajes aproximados apuntan a una confección anual o más seguida. Apareciendo con menores porcentajes la opción de “una vez cada tres años o más” y “nunca”.



Gráfico 2. Frecuencia de elaboración del diagnóstico situacional FODA según personal de las DRE

N=27 personas directoras regionales de educación
N= 81 miembros del CAR
N=84 del ETIR



Elaboración propia, DEIE.

5.2.2 Nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de DO de las DRE

5.2.2.1 Involucramiento de instancias MEP en el cumplimiento del Plan de DO según las personas directoras regionales de educación

De acuerdo con la información suministrada por las personas directoras regionales de educación, la cual se aprecia en el gráfico No. 3, estas y los miembros del CAR son quienes trabajan más a favor del cumplimiento del Plan de DO, tal como lo establece la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, donde se mencionan como principales responsables

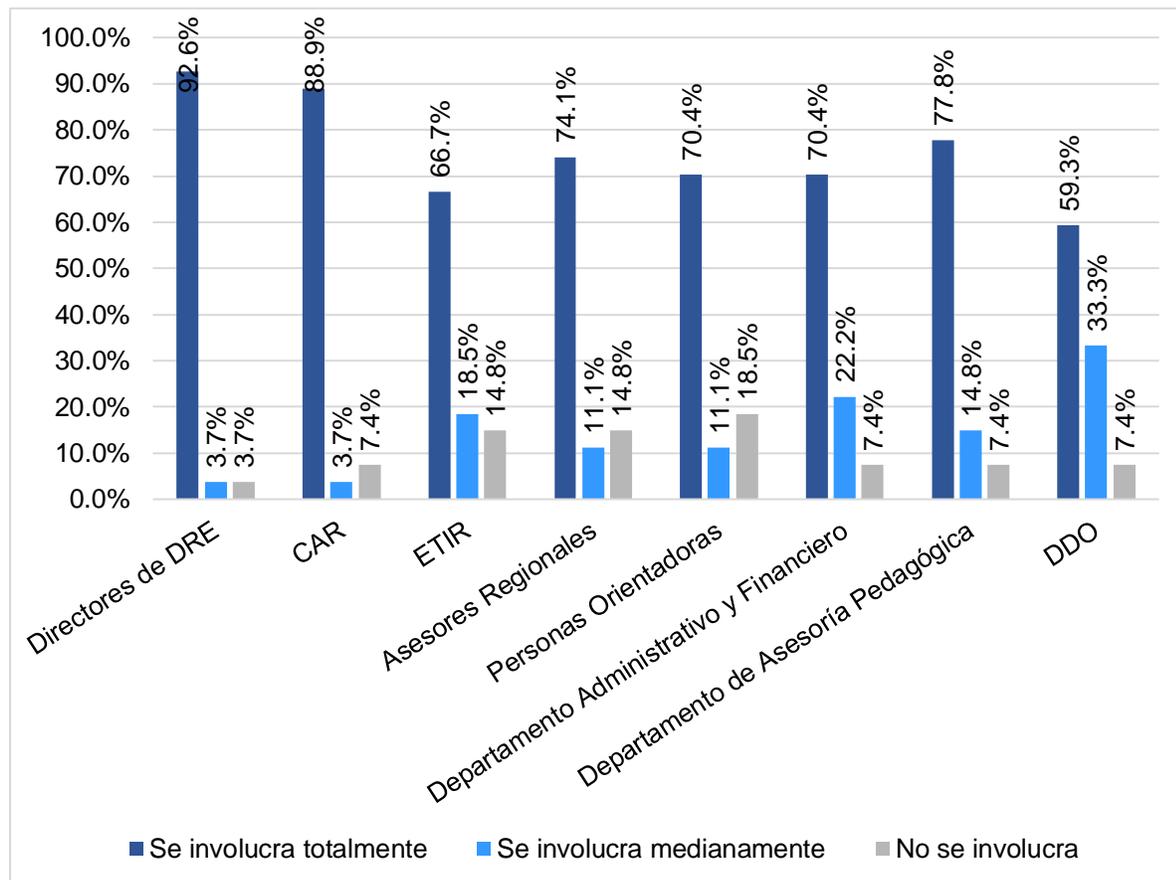


del proceso. Seguidamente, menciona la colaboración del Departamento de Asesoría Pedagógica, el personal Asesor Regional, el Departamento Administrativo Financiero y el personal de orientación.

Cabe destacar que el grupo ETIR y los funcionarios del DDO son los que muestran porcentajes más bajos de involucramiento, pero no menores al 59,3%.

Gráfico 3. Grado de involucramiento de instancias MEP en el cumplimiento del Plan de DO, según percepción de personas directoras regionales de educación

N= 27



Elaboración propia, DEIE.



5.2.2.2 Autopercepción de las instancias MEP acerca de su involucramiento en el cumplimiento del Plan de DO

Con el fin de cotejar los datos suministrados por el personal director regional de educación, referentes al involucramiento de las instancias MEP en el cumplimiento del Plan de DO, con la opinión de los demás grupos informantes, se procedió a consultarles qué tan implicados consideran ellos que están.

El 48,1% de miembros del CAR señalan estar totalmente involucrados, el 42,0% medianamente y el 9,9% nada. En el caso del ETIR, el mayor porcentaje corresponde a quienes no están involucrados (41,7%), continuando con aquellos que están medianamente involucrados (38,1%) y en última posición el personal que participa de lleno (20,2%). Por su parte, los cinco funcionarios del DDO aseguran total involucramiento de parte de ellos.

Es importante destacar que la percepción de las personas directoras regionales de educación regional respecto al involucramiento de los integrantes del ETIR y del DDO presenta inconsistencias respecto a los datos correspondientes la autopercepción que tienen ambos grupos.

Lo anterior debido a que, según directores regionales de educación la mayoría del grupo ETIR está totalmente involucrado, cuando en realidad solo el 20,2% de este lo confirma. Asimismo, mientras las personas directoras regionales de educación asignan el menor porcentaje de involucramiento al DDO, la totalidad de dicho grupo informante asegura estar de lleno involucrado.

Este distanciamiento de opiniones deja entrever la necesidad de retomar conjuntamente lo establecido en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, relativo a cuáles con los grupos profesionales responsables de dar seguimiento al cumplimiento de los aspectos técnicos, administrativos y desarrollo humano contenidos en el Plan de DO, con el fin de que se aplique.



5.2.2.3 Frecuencia con la cual se da cumplimiento a lo planeado en las dimensiones del Plan de DO según personal de las DRE

En aras de estimar el nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de DO, también se consultó acerca de la frecuencia con que logran ser resueltos los problemas de las dimensiones técnica, administrativa y de desarrollo humano que en este se proponen.

Como se aprecia en la tabla No. 6, partiendo de los porcentajes promedio más altos obtenidos en cada una de las dimensiones, es posible determinar que estas se atienden de forma similar, haciendo posible que “casi siempre” se logre lo programado (48,6% en la dimensión técnica, 41,3% en la dimensión administrativa y 38,0% en la dimensión de desarrollo humano).

En promedio, los porcentajes asignados a las opciones de “siempre” y “algunas veces sí y algunas veces no” van en segundo orden y son similares en las tres dimensiones (en un rango que va del 15,0% al 26,9%). Cabe mencionar que entre estas dos categorías de frecuencia el porcentaje más alto se ubica en la de “algunas veces sí y algunas veces no” y corresponde a la dimensión de desarrollo humano.

Datos menores al 1,2% sugieren que en promedio “nunca” y “casi nunca” se abordan estas áreas.

Finalmente, de igual manera que la tabla No. 5 del apartado anterior (3.2.1 Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE) refleja que una parte significativa (41,7%) de los miembros del ETIR no tiene conocimiento respecto a la frecuencia en la cual cada dimensión está presente en el Plan de DO; a continuación, la tabla No. 6 muestra que en porcentajes similares (41,7%, 48,8% y 45,2%) este grupo tampoco está enterado de la resolución de estas.



Tabla 6. Frecuencia con que logran ser resueltos los problemas de las tres dimensiones según personal de las DRE

Grupo informante	Dimensiones	Frecuencia						
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces sí y algunas veces no	Casi nunca	Nunca	Desconozco	Total
Directores N=27	Técnica	22.2%	66.7%	7.4%	3.7%	0.0%	0.0%	100.0%
	Administrativa	25.9%	59.3%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Desarrollo Humano	18.5%	55.6%	25.9%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
CAR N=81	Técnica	21.0%	48.2%	21.0%	0.0%	0.0%	9.9%	100.0%
	Administrativa	21.0%	39.5%	28.4%	1.2%	0.0%	9.9%	100.0%
	Desarrollo Humano	18.5%	37.0%	33.3%	1.2%	0.0%	9.9%	100.0%
ETIR N=84	Técnica	9.5%	31.0%	16.7%	0.0%	1.2%	41.7%	100.0%
	Administrativa	8.3%	25.0%	15.5%	1.2%	1.2%	48.8%	100.0%
	Desarrollo Humano	8.3%	21.4%	21.4%	1.2%	2.4%	45.2%	100.0%
Promedio	Técnica	17.6%	48.6%	15.0%	1.2%	0.4%	17.2%	100.0%
	Administrativa	18.4%	41.3%	19.6%	0.8%	0.4%	19.6%	100.0%
	Desarrollo Humano	15.1%	38.0%	26.9%	0.8%	0.8%	18.4%	100.0%

Elaboración propia, DEIE.

5.2.2.4 Frecuencia de seguimiento al Plan de DO desde el nivel regional según personal de las DRE

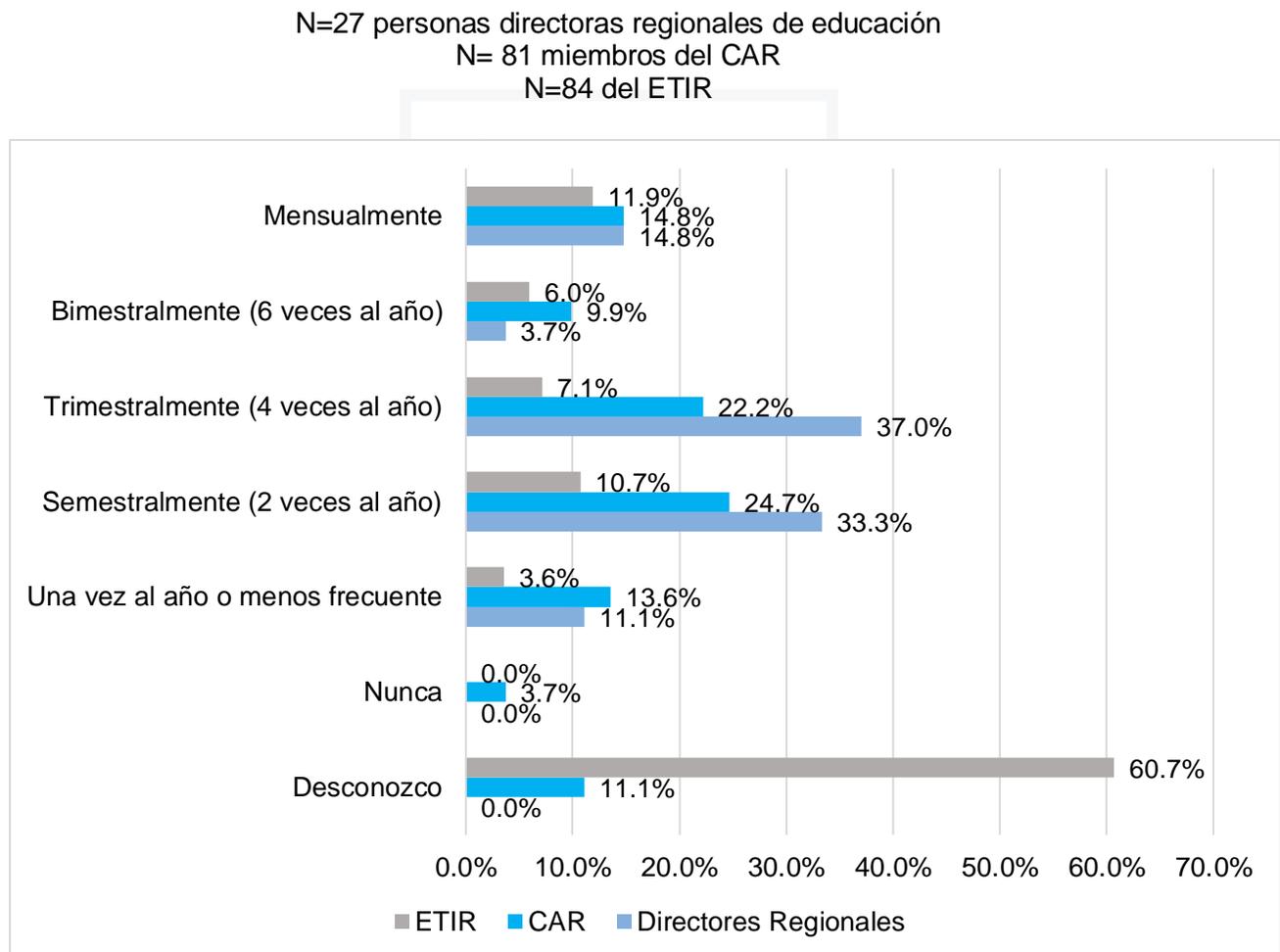
En relación con la frecuencia con que las DRE dan seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO, la mayor parte del grupo director y del grupo CAR señala que este se realiza trimestral y semestralmente, para luego encontrar en menor porcentaje la referencia



de los periodos mensuales, anuales o mayores, bimestrales y nulos, además de la falta de conocimiento del dato.

El caso del grupo ETIR es particular, debido a que más de la mitad del porcentaje se concentra en quienes manifiestan no tener conocimiento al respecto, distribuyendo el resto del porcentaje entre las frecuencias mensuales, semestrales, trimestrales, anuales o mayores y bimestrales. Seguidamente, en el gráfico No. 3 se detallan los porcentajes.

Gráfico 4. Frecuencia con que la DRE da seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO según personal de las DRE



Elaboración propia, DEIE.



5.2.2.5 Frecuencia de seguimiento al Plan de DO desde el nivel central

Al indagar en el seguimiento dado al Plan de DO desde oficinas centrales, se obtienen respuestas variables de las cinco personas que laboran en el DDO, tres afirman que a lo interno se lleva un control trimestral del cronograma, una dice ser semestral y la otra mensual.

Por su parte, como se observa en la tabla No. 7, el grueso de participantes directores regionales de educación opina que la frecuencia con que el DDO lleva a cabo esta tarea es semestral, trimestral y bimestral respectivamente.

Las personas del CAR se inclinan por seguimientos semestrales, anuales o mayores y trimestrales; sin embargo, por encima del porcentaje de cada una de estas opciones se ubica el de quienes afirman no conocer el dato. Lo cual, de forma similar, pero más pronunciada, acontece en el grupo ETIR, por cuanto el porcentaje de informantes que expresan desconocimiento supera marcadamente el resto de las opciones.

Tabla 7. Frecuencia con que el DDO da seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO según personal DRE

Frecuencia	Directores (as)	CAR	ETIR
	Regionales N=27	N=81	N=84
<i>Mensualmente</i>	0,00%	6,17%	0,00%
<i>Bimestralmente (6 veces al año)</i>	11,11%	4,94%	1,19%
<i>Trimestralmente (4 veces al año)</i>	37,04%	18,52%	4,76%
<i>Semestralmente (2 veces al año)</i>	40,74%	22,22%	11,90%
<i>Una vez al año o menos frecuente</i>	3,70%	20,99%	11,90%
<i>Nunca</i>	3,70%	3,70%	1,19%
<i>Se desconoce</i>	3,70%	23,46%	69,05%
Total	100%	100%	100%

Elaboración propia, DEIE.



Se extrae de los tres apartados anteriores que una parte sustancial del personal de los ETIR se mantiene al margen de la etapa de ejecución y control del Plan de DO, pues los datos evidencian la falta de conocimiento de esta población respecto al seguimiento que se da a las acciones planeadas en las tres dimensiones.

El personal colaborador del DDO hace mención a los mecanismos que siguen para procurar el cumplimiento del Plan de DO de las DRE, en el siguiente orden:

- 1) Solicitud de avances trimestrales a las DRE de las acciones programadas, con base en una matriz del departamento.
- 2) Reuniones presenciales y virtuales con los representantes de la DRE.
- 3) Comunicación por medio de oficios, correos electrónicos y/o llamadas.
- 4) Coordinación con dependencias del MEP y entidades externas que puedan colaborar en ciertos procesos.
- 5) Devoluciones con observaciones técnicas de los informes de avance.

No obstante, la discrepancia de criterios en las frecuencias de seguimiento señaladas por todos los participantes de la encuesta hace pensar que no existe un procedimiento oficial para que de manera unificada las DRE y el DDO den seguimiento al cronograma de actividades que permite dar cumplimiento al Plan de DO.

5.2.2.6 Apoyo de instancias centrales a las DRE en el cumplimiento del Plan de DO

Los cuatro grupos informantes opinan acerca de la importancia que tienen las instancias centrales en el cumplimiento del Plan de DO de las DRE.

El 66,7% de las personas directoras regionales de educación no considera que se requiera el apoyo de estas en el proceso de ejecución del mismo, frente a un 33,3% que responde que sí, extrayendo de este último porcentaje las siguientes razones, en orden de mención:

- 1) La resolución de algunas situaciones no solo depende de la DRE, sino que se necesita unir esfuerzos.
- 2) Existe sobrecarga laboral por falta de recursos humanos.



- 3) Hay necesidades financieras.
- 4) Es importante contar con la orientación de personas especializadas en desarrollo humano.

En el grupo ETIR el comportamiento de los datos es similar al del grupo director regional; ya que, el mayor porcentaje (60,7%) corresponde a quienes respondieron con un no y el menor (39,3%) con un sí. La respuesta a favor del apoyo a las DRE por parte de otras instancias ministeriales condujo en el siguiente orden a estas explicaciones:

- 1) Lo propuesto en el plan abarca diferentes dimensiones, funciones departamentales y recursos, exigiéndose el trabajo en equipo.
- 2) Las DRE necesitan recibir orientación y capacitación de personal profesional respecto al tema de desarrollo organizacional.
- 3) Los procesos laborales se deben humanizar para que todo sea más democrático.
- 4) La sobrecarga laboral por escasez de recurso humano impide terminar las cosas a tiempo.
- 5) Es importante para supervisar y dar seguimiento a lo planeado.

En lo que respecta al CAR, el 54,3% confirma la necesidad de este apoyo, mientras el resto opina lo contrario. En el siguiente orden, esa mayoría lo considera oportuno debido a que:

- 1) Muchas gestiones del Plan de DO dependen de otras instancias de oficinas centrales y entidades superiores, siendo indispensable el trabajo colaborativo e integral.
- 2) Para obtener apoyo económico y tecnológico.
- 3) Existe sobrecarga laboral en las DRE por falta de recursos humanos.
- 4) El desarrollo humano debe cobrar mayor importancia y trabajarse como eje transversal en el MEP.
- 5) Se debe dar un seguimiento conjunto a lo planificado y elaborado.

Cabe destacar que, de los tres grupos informantes de las DRE, es el personal del CAR el que mayormente manifiesta la necesidad de apoyo por parte del nivel central para hacer posible el cumplimiento del plan, distanciándose de la posición de las personas directoras regionales de educación y las de los ETIR.



Este dato podría estar relacionado con la distribución de responsabilidades que se realiza en las DRE en el proceso de elaboración y cumplimiento del Plan de DO, por cuanto a lo largo del capítulo de análisis de la información recopilada se ha evidenciado que en las DRE la figura del director regional de educación principalmente se apoya en los miembros del CAR (con una reducida participación de los miembros del ETIR), posiblemente sintiéndose recargados.

Por último, las cinco respuestas del DDO fueron afirmativas, aludiendo que el trabajo colaborativo permite alcanzar mayores niveles de efectividad en las DRE, por cuanto el DO involucra diferentes áreas y recursos, por ejemplo: infraestructura, materiales, equipos y mobiliario, directrices ministeriales, decretos, capacitación, transporte, viáticos, asignación de recurso humano, entre otros; por lo tanto, es un tema que se debe trabajar en el MEP como un eje transversal.

A manera de cierre, si bien en dos de las cuatro poblaciones informantes (personas directoras regionales de educación y ETIR) la mayoría piensa que las DRE no requieren apoyo externo para cumplir con el Plan de DO y en las otras dos (personas del CAR y DDO) la mayoría piensa que sí, quienes destacan su importancia, indistintamente del grupo al que pertenecen, coinciden en que el trabajo en equipo es indispensable para alcanzar el éxito, sobre todo en los procesos de desarrollo organizacional.

La tabla No.8 muestra la lista de las instancias externas a las DRE que, según el personal que está a favor de dicho apoyo, deben cooperar en el proceso de cumplimiento del Plan de DO.



Tabla 8. Instancias externas a las DRE que deben apoyar en el cumplimiento del Plan de DO (en porcentaje de menciones*)

Instancias	Directores (as) Regionales	CAR	ETIR	DDO
	N=9	N=44	N=33	N=5
<i>Viceministerios</i>	7,1%	10,9%	16,7%	30,8%
<i>Dirección de Gestión del Talento Humano</i>	25,0%	17,8%	13,9%	7,7%
<i>DGDR</i>	7,1%	20,8%	16,7%	7,7%
<i>DPI</i>	7,1%	8,9%	8,3%	15,4%
<i>Instituciones externas</i>	3,6%	16,8%	12,50%	0,0%
<i>Dirección de Infraestructura Educativa</i>	14,3%	4,0%	5,6%	7,7%
<i>Todas las Oficinas Centrales</i>	0,0%	3,0%	2,8%	15,4%
<i>Instituto de Desarrollo Profesional</i>	7,1%	4,0%	1,4%	7,7%
<i>Dirección de Desarrollo Curricular</i>	7,1%	4,0%	6,9%	0,0%
<i>Dirección de Vida Estudiantil</i>	7,1%	2,0%	8,3%	0,0%
<i>Dirección de Servicios Generales</i>	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Dirección de Asuntos Jurídicos</i>	0,0%	3,0%	1,4%	7,7%
<i>Dirección de Informática de Gestión</i>	0,0%	2,0%	4,2%	0,0%
<i>Dirección de Recursos Tecnológicos</i>	0,0%	3,0%	1,4%	0,0%
Total de menciones	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.

Se aprecia que las instancias que mayormente facilitarían el cumplimiento del Plan de DO de las DRE, en orden de mención, son las siguientes: 1) las autoridades superiores (Viceministerios), 2) la Dirección de Gestión del Talento Humano, 3) la DGDR y 4) algunas instituciones externas (Ministerio de Planificación Institucional y Política Económica, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Caja Costarricense de Seguro Social, Patronato Nacional de la Infancia, Instituto Nacional de la Mujer, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Seguridad Pública, Poder Judicial, municipalidades, universidades, Colegio Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes, Instituto Nacional de



Aprendizaje, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Cuerpo de Paz, entre otras que por la naturaleza de sus funciones pueden aportar en algunos procesos). Estas cuatro instancias reflejan los porcentajes más altos, que van del 16,7% al 30,8%.

Posteriormente, se mencionan la Dirección de Planificación Institucional, la Dirección de Infraestructura Educativa, la totalidad de las dependencias de oficinas centrales, la Dirección de Servicios Generales y otras con menores porcentajes.

5.2.2.7 Alianzas intra e interinstitucionales

A continuación se describen los resultados de la consulta realizada a la totalidad de los y las participantes acerca de las alianzas existentes entre las DRE y entidades externas.

El 70,4% de las personas directoras regionales de educación participantes confirman que las DRE sí trabajan en el establecimiento de estas, mientras el 22,2% opina lo contrario y el 7,4% no conoce el dato. El 51,9% del personal del CAR responde que sí se dan, el 18,5% que no y el 29,6% no tiene conocimiento. El 25,0% del ETIR lo afirma, el 8,3% lo niega y el 66,7% lo desconoce.

Claramente, el grupo CAR y el ETIR difieren en cuanto a la respuesta afirmativa brindada por las personas directoras regionales de educación (70,4%), la cual recibe mayor apoyo del CAR (51,9%) que del ETIR (25,0%). Hecho que encuentra explicación en el alto nivel de desconocimiento de lo consultado por parte del último grupo mencionado, posiblemente debido al distanciamiento que tienen del proceso.

Por su parte, tres de las cinco personas funcionarias del DDO señalan que su dependencia sí colabora en la coordinación de este tipo de alianzas.

Las personas de los cuatro grupos informantes que confirman la existencia de alianzas mencionan las siguientes instituciones, todas externas al MEP, en orden de importancia: Municipalidades, Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes, Cooperativas, Universidades, Ministerio de Salud Pública, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Patronato Nacional de la Infancia, Sindicatos, Ministerio de Seguridad



Pública, Poder Judicial, Caja de Ande, Instituto Nacional de Aprendizaje, organizaciones sin fines de lucro, Colegio de Psicólogos de Costa Rica, Empresas Privadas, Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, entre otros.

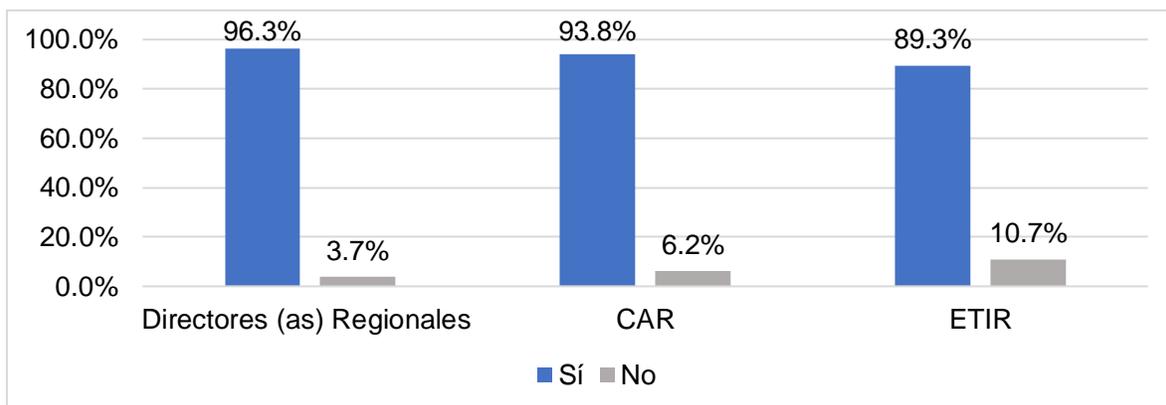
Evidentemente, hay trabajo por hacer para fortalecer el involucramiento de todas las partes (instancias centrales, regionales y externas) en el proceso de ejecución del Plan de DO de las DRE, sobre todo cuando la mayoría de los y las informantes considera que dicho producto constituye un insumo importante para la mejorara continua las gestiones de las DRE; opinión que se puede visualizar en el gráfico No. 5 contemplado en el siguiente apartado.

5.2.2.8 Contribución del Plan de DO en la mejora de las gestiones de las DRE

Al consultar a las personas participantes acerca de si el Plan de DO es un insumo importante en el proceso de mejora de las gestiones de las DRE, todo el DDO considera que así es, al mismo tiempo que la mayoría de los tres grupos informantes de las DRE lo confirman, tal como se observa en el grafico No. 5.

Gráfico 5. ¿Es el Plan de DO un insumo importante en el proceso de mejora de las gestiones de la DRE?

N=27 personas directoras regionales de educación
N= 81 miembros del CAR
N=84 del ETIR



Elaboración propia, DEIE.



En este sentido, a continuación la tabla No. 9 muestra las razones en las cuales estas personas basan su opinión.

Tabla 9. Razones por las que el Plan de DO se considera un insumo importante en el proceso de mejora de las gestiones de la DRE (en porcentaje de menciones)

Razones	Directores (as) Regionales			
	N=26	N=76	N=75	N=5
<i>Es la herramienta para direccionar y administrar de manera integral la DRE</i>	35,7%	26,3%	11,2%	7,7%
<i>Favorece el clima y la cultura organizacional</i>	28,6%	8,4%	16,9%	15,4%
<i>Facilita el cambio y la solución de problemas</i>	19,1%	3,2%	24,7%	23,1%
<i>Ayuda a mejorar los servicios que brinda la DRE</i>	9,5%	34,7%	22,5%	0,0%
<i>Evidencia las necesidades de la DRE y sus funcionarios</i>	2,4%	12,6%	10,1%	15,4%
<i>Fortalece el trabajo en equipo y la participación</i>	4,8%	6,3%	2,3%	7,7%
<i>Estrategia para trabajar en la prevención de conflictos</i>	0,0%	0,0%	1,1%	15,4%
<i>Crea identidad en los funcionarios del MEP y los empodera</i>	0,0%	2,1%	1,1%	7,7%
<i>Es una autoevaluación que lleva a la autorregulación</i>	0,0%	6,3%	3,4%	0,0%
<i>Es el medio para incluir el DO en el quehacer de las DRE</i>	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
<i>Oportunidad para integrar diferentes opiniones profesionales</i>	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%
Total de menciones	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.

A grandes rasgos, partiendo de los más altos porcentajes de mención (entre el 22,5% y el 35,7%), la relevancia del plan radica en primer lugar en que permite direccionar y administrar de manera integral las DRE, sobre todo bajo el criterio de los grupos director regional de educación



(35,7%) y CAR (26,3%). Seguido por el hecho de que permite mejorar los servicios que brinda la DRE, algo que indican principalmente los miembros del CAR (34,7%) y del ETIR (22,5%).

Luego destaca la razón de que el desarrollo organizacional propicia un clima y una cultura organizacionales saludables, aspecto mencionado en su mayoría por personal director regional de educación (28,6%), así como que el plan facilita el cambio y la solución de problemas, predominado la opinión del personal del ETIR (24,7%) y del DDO (33,1%).

Asimismo, en un rango que va del 10,1% al 15,4% fueron mencionados otros dos motivos por los cuales el producto en cuestión se considera importante, en el siguiente orden: evidenciar las necesidades de las DRE y sus colaboradores, lo cual prevalece en el DDO (15,4%), el grupo CAR (12,6%) y ETIR (10,1%), así como prevenir conflictos, algo de peso en el DDO (15,4%).

5.2.2.9 Nivel de cumplimiento del Plan de DO

Concerniente al cumplimiento de los planes de desarrollo organizacional, los cinco colaboradores del DDO informan que en general este se da de forma parcial.

Por su parte, la mayoría de los informantes del grupo de directores regionales (55,6%) señala que logra cumplirse totalmente, el 40,7% parcialmente y el 3,7% que no se cumple. Estos porcentajes resultan similares a los obtenidos de parte de los miembros del CAR, de los cuales el 44,4% afirma que este se cumple en su totalidad, el 40,7% de manera parcial y el 2,5% que no llega a cumplirse; adicional a un 12,3% que dice no estar al tanto.

En el caso del personal del ETIR los datos se comportan diferente, por cuanto la mayoría (59,5%) corresponde a quienes desconocen si se cumple o no lo planeado y el resto (40,5%) queda distribuido, en partes iguales, entre las opciones de cumplimiento total y cumplimiento parcial. En este sentido, una vez más, se encienden las alarmas alrededor del tema del involucramiento de los miembros del ETIR en la ejecución del Plan de DO.

El personal que hizo referencia a un cumplimiento parcial del plan por parte de las DRE menciona varias razones de por qué considera que así ocurre. Encabezando la lista, los cuatro grupos informantes coinciden en que la sobrecarga laboral, los múltiples compromisos adquiridos



ante las instancias de oficinas centrales y las constantes emergencias que surgen en los centros educativos impide que el recurso humano y el tiempo sean suficientes.

Posteriormente, se encuentran las siguientes situaciones, en orden de mención:

- 1) La realización de ciertas actividades depende del compromiso, interés y colaboración de otras instancias del MEP.
- 2) Faltan mecanismos de seguimiento y control.
- 3) Se requiere mayor capacitación en el tema.
- 4) Se trabaja de forma aislada y no se socializa nada del proceso.
- 5) Los cambios a nivel ministerial redireccionan la gestión de las regionales;
- 6) Porque los procesos se implementan a largo plazo.
- 7) Falta de alianzas interinstitucionales.
- 8) No se ha hecho énfasis en el tema de desarrollo humano.
- 9) Los procedimientos no están oficializados.

Retornando al significativo porcentaje de desconocimiento respecto a la medida en que se da cumplimiento al Plan de DO, evidenciado en el grupo de miembros del ETIR (59,5%), cabe destacar que un 43,1% de estas personas sustenta su respuesta en el hecho de que no se les ha tomado en cuenta en la elaboración y seguimiento de dicho instrumento, un 23,5% asegura que no se socializa el avance de lo planificado, un 13,7% desconoce la información de todas las dimensiones porque se trabajan por separado, un 7,8% no responde a la consulta, un 5,8% indica que recientemente asumió el puesto y un 5,8% no tiene tiempo de informarse por sus múltiples labores.

5.2.3 Limitaciones que enfrentan las DRE en el proceso de DO

Las personas encuestadas de los cuatro grupos tuvieron la oportunidad de mencionar todas las limitaciones que quisieran referentes al proceso de elaboración y cumplimiento del Plan de DO.



Según las tablas No. 10 y No. 11, que se presentan más adelante, dos de las cuatro poblaciones participantes señalan como principal barrera en ambas etapas del proceso, la falta de tiempo a causa de la sobrecarga laboral que asume el personal de las DRE, teniendo que atender al mismo tiempo asuntos administrativos, actividades en oficinas centrales y situaciones urgentes en los centros educativos. Estas son las personas directoras regionales de educación y del CAR.

Los porcentajes obtenidos en los grupos ETIR y DDO son más bajos en este aspecto, lo cual es entendible una vez que a lo largo del capítulo de análisis de la información se aprecia como el personal de los ETIR es el menos involucrado en el tema, por lo que posiblemente no experimente la misma presión que los otros miembros de las DRE consultados; mientras que el personal del DDO se circunscribe a la labor de acompañamiento.

5.2.3.1 Limitaciones en el proceso de elaboración del Plan de DO

En lo que respecta al proceso de elaboración del plan de DO, seguidamente la tabla No. 10 muestra que en los cuatro grupos encuestados se coloca como primera limitante el tiempo (67,9% personal director regional de educación, 47,6% CAR, 29,4% DDO y 21,8% ETIR).

En el grupo director regional de educación la segunda posición la ocupa la falta de apoyo a nivel central (7,1%), con un mismo porcentaje que la afirmación de que no existe ninguna limitación. Para finalmente encontrar otros cinco aspectos con igual porcentaje (3,6%), los cuales se pueden apreciar en la tabla No.10.

Por su parte, las personas miembros del CAR otorgan el segundo lugar a la carencia de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos (11,4%) y el tercero a la falta de comunicación y coordinación (8,6%). En cuarto orden, con el mismo porcentaje (5,7%), se encuentran las siguientes tres: la falta de apoyo a nivel central; la poca participación, disposición y compromiso; y la dificultad en la recolección y procesamiento de la información. Las restantes cinco menciones reflejan porcentajes inferiores, que van del 2,9% y 4,8%.

Con igual nivel de importancia que el otorgado al factor tiempo (21,8%), las personas integrantes del ETIR, también se refieren a las siguientes dos limitantes: el que no se tome en



cuenta a todas las personas que por normativa se debería; y la falta de conocimiento acerca del trabajo que se realiza en torno al desarrollo organizacional, incluyendo la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” y el producto final. La tercera mención corresponde a una falla en la comunicación y coordinación (10,0%) y la cuarta a dos que obtuvieron el mismo porcentaje (4,6%): la falta de asertividad en la gestión de las jefaturas y la escasa participación disposición y compromiso. Las últimas seis limitaciones no superan el 3,6%.

El personal del DDO señala en igual porcentaje (17,7%) dos aspectos que ocupan el segundo lugar en la lista de sus limitaciones: la falta de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos; y la necesidad de mayor asertividad en la gestión de las jefaturas. En tercer orden ubica la falta de apoyo a nivel central y la rotación de personal (ambas con 11,8%); para finalmente encontrar, con igual porcentaje (5,9%), la dificultad en el clima organizacional y el hecho de que el Plan de DO no sea de carácter obligatorio en el POA.





Tabla 10. Limitaciones en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional de las DRE (en porcentaje de menciones)

Limitaciones	Directores (as) Regionales	CAR	ETIR	DDO
	N=27	N=81	N=84	N=5
<i>Falta de tiempo por sobre carga laboral (labores administrativas, compromisos en oficinas centrales y emergencias en CE)</i>	67,9%	47,6%	21,8%	29,4%
<i>Recursos limitados (humanos, tecnológicos, materiales y económicos)</i>	3,6%	11,4%	3,6%	17,7%
<i>El que no se tome en cuenta a todas las personas que se debe en la elaboración del plan</i>	0,0%	2,9%	21,8%	0,0%
<i>Desconocimiento del tema de Desarrollo Organizacional (guía y plan)</i>	0,0%	2,9%	21,8%	0,0%
<i>Falta de apoyo a nivel central del MEP</i>	7,1%	5,7%	0,0%	11,8%
<i>Falta de comunicación y coordinación</i>	3,6%	8,6%	10,0%	0,0%
<i>Falta de asertividad en la gestión de las jefaturas de las DRE</i>	0,0%	0,0%	4,6%	17,7%
<i>Rotación de personal de las DRE</i>	3,6%	1,9%	0,0%	11,8%
<i>Dificultad en el clima organizacional</i>	3,6%	0,0%	1,8%	5,9%
<i>Poca participación, disposición y compromiso</i>	0,0%	5,7%	4,6%	0,0%
<i>Ninguna</i>	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Falta de planificación por parte de la DRE</i>	0,0%	4,8%	1,8%	0,0%
<i>Dificultad en la recolección y procesamiento de la información</i>	0,0%	5,7%	0,0%	0,0%
<i>No tener carácter obligatorio en el POA</i>	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
<i>Falta de un diagnóstico adecuado</i>	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Irrespeto profesional a ciertas especialidades de los colaboradores</i>	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%
<i>Dificultad para priorizar las debilidades</i>	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%
<i>Cambios de gobierno y lineamientos de las autoridades</i>	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%
<i>Situaciones del contexto inmediato</i>	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%
Total de menciones	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.



5.2.3.2 Limitaciones en el proceso de cumplimiento del Plan de DO

Referente al proceso de cumplimiento del plan de DO, en la tabla No. 11 se aprecia que, para los grupos informantes de directores regionales de educación (54,8%) y del CAR (55,2%) la falta de tiempo por exceso de funciones constituye la principal limitación. Mientras que el personal ETIR asigna el primer lugar al desconocimiento que tienen respecto a cómo se desarrolla esta etapa (41,3%) y el DDO al hecho de que los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos no sean adecuados (30,0%).

La segunda barrera más mencionada por personas directoras regionales de educación (16,1%) y del CAR (17,2%) son los limitados recursos con los que cuentan en la DRE (humanos, tecnológicos, materiales y económicos). Las personas miembros del ETIR ponen en este orden el poco tiempo disponible debido a la sobre carga laboral, pues deben atender requerimientos administrativos, compromisos en oficinas centrales y emergencias en los centros educativos (32,5%). El DDO menciona en segundo lugar la falta de compromiso de quienes ponen en ejecución el plan (20,0%).

Continuando con la opinión del cuerpo director regional de educación acerca del seguimiento y cumplimiento del Plan de DO, destaca en tercera posición la afirmación de que no existe ninguna limitante en esta etapa (9,7%), en cuarta mencionan la falta de definición del cronograma de actividades y la poca disposición al cambio (ambas con 6,5%). Las últimas dos limitaciones indicadas obtienen un porcentaje de 3,2% y se pueden detallar en la tabla No. 11.

El grupo CAR pone en tercer lugar la necesidad de mayor compromiso de parte de las personas que deben dar seguimiento a lo planeado (9,2%). Luego señala el hecho de que la DRE depende de muchos factores para dar cumplimiento (6,9%), así como la falta de comunicación y coordinación (4,6%). Las restantes cuatro menciones reflejan porcentajes inferiores, que van del 1,2% y 2,3%.

El grupo ETIR, luego de acentuar como principales limitaciones el tiempo disponible y el desconocimiento de esta parte del proceso, en tercer orden menciona la restricción de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos (7,5%). Posteriormente, con porcentajes que oscilan entre 1,3% y el 6,3% aparecen los siguientes cuatro aspectos, en orden de importancia:



necesidad de un seguimiento colectivo y consistente; no hacer partícipes a las personas que se debería; compromiso insuficiente del personal encargado; y falta de comunicación y coordinación.

Para cerrar con el listado de las limitantes dadas por las personas que laboran en el DDO, en relación con el cumplimiento del Plan de DO, a continuación se mencionan aquellas que, con un mismo porcentaje (10,0%), completan el total de las menciones que hicieron, luego de las dos primeras (recursos limitados y falta de compromiso del personal responsable): falta de tiempo y exceso de labores, no tener obligatoriedad, falta de conocimiento y dominio del tema, falta de capacidad analítica, rotación de personal.

Tabla 11. Limitaciones en el proceso de cumplimiento del Plan de Desarrollo Organizacional de la DRE (en porcentaje de menciones)

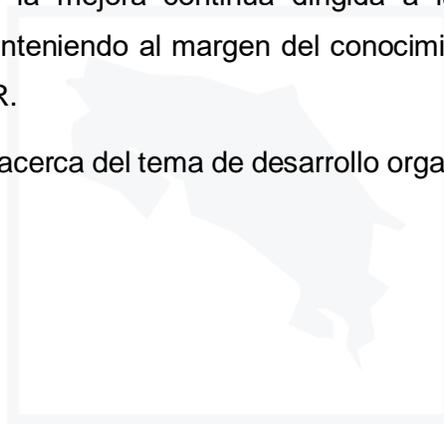
Limitaciones	Directores (as) Regionales	CAR	ETIR	DDO
	N=27	N=81	N=84	N=5
<i>Falta de tiempo por sobre carga laboral (labores administrativas, compromisos en oficinas centrales y emergencias en CE)</i>	54,8%	55,2%	32,5%	10,0%
<i>Recursos limitados (humanos, tecnológicos, materiales y económicos)</i>	16,1%	17,2%	7,5%	30,0%
<i>Desconocimiento de si se le da cumplimiento al plan</i>	0,0%	0,0%	41,3%	0,0%
<i>Falta de compromiso de quienes lo realizan</i>	0,0%	9,2%	5,0%	20,0%
<i>Falta de seguimiento colectivo y consistente</i>	3,2%	2,3%	6,3%	0,0%
<i>Ninguna</i>	9,7%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>No hacer partícipes a las personas que se debe</i>	3,2%	1,2%	6,3%	0,0%
<i>No tiene obligatoriedad</i>	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
<i>Falta de conocimiento en el tema</i>	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
<i>Falta de capacidad analítica</i>	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
<i>Por rotación de personal</i>	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
<i>La DRE depende de muchos factores para su cumplimiento</i>	0,0%	6,9%	0,0%	0,0%
<i>Falta definición del cronograma de actividades</i>	6,5%	1,2%	0,0%	0,0%
<i>Falta de comunicación y coordinación</i>	0,0%	4,6%	1,3%	0,0%
<i>Falta de disposición al cambio</i>	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Falta de apoyo en oficinas centrales</i>	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%
Total de menciones	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia, DEIE.



De forma general, los resultados contenidos en las tablas No. 10 y No. 11, ponen bajo lupa, los siguientes cuatro aspectos, importantes de valorar dentro del proceso de elaboración y cumplimiento del Plan de DO:

1. La sobre carga laboral que manifiesta el personal de las DRE, debido a los requerimientos de la administración, oficinas centrales y emergencias de los centros educativos, limita el tiempo disponible para participar de ambas etapas del proceso.
2. Las DRE no disponen de recursos (humanos, tecnológicos, materiales y económicos) suficientes para elaborar el Plan de DO y dar seguimiento y cumplimiento a las acciones planeadas.
3. No han participado en el proceso todas las personas que deberían, de acuerdo con la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)”, manteniendo al margen del conocimiento sobre todo a las personas integrantes de los ETIR.
4. Falta de conocimiento acerca del tema de desarrollo organizacional y sus procedimientos en el MEP.





VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Participación de las instancias regionales en la elaboración del Plan de DO de las DRE

- 1) No en todas las DRE el Plan de DO está siendo elaborado por todos los grupos profesionales que, por normativa interna, deben participar; por lo que se carece, sobre todo, del criterio y aporte de los profesionales de los ETIR. Aproximadamente, la mitad de las personas informantes del ETIR indican que no se les hace partícipes de este proceso ni se les brinda información acerca del tema de DO.
- 2) Según más de la mitad del grupo director regional encuestado, las DRE están cumpliendo con la recomendación dada en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” de elaborar el Plan de DO de forma bianual; sin embargo, este hecho no se logra confirmar con la información brindada por el personal participante de los CAR y los ETIR, pues la periodicidad indicada por estos es variable.
- 3) Lo establecido en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, respecto a que el Plan de DO debe ser de conocimiento de todas las personas que conforman la DRE no se está cumpliendo en todos los casos.
- 4) En promedio, las tres dimensiones de coordinación de las DRE (administrativa, técnica y desarrollo humano) reciben similar atención durante la elaboración de los objetivos del plan, prevaleciendo que la mayor parte del tiempo son tomadas en cuenta. Asimismo, a la hora de darles cumplimiento, las tres áreas se abordan en un nivel parecido, siendo frecuente que se logren alcanzar de manera intermedia.

6.1.2 Nivel de involucramiento de las instancias centrales y regionales en el cumplimiento del Plan de DO de las DRE

- 5) Respecto al grado de involucramiento del personal de las DRE en el cumplimiento y seguimiento del Plan de DO, la percepción que tienen las personas directoras regionales de educación de la realización de un trabajo conjunto dista de lo



manifestado por el resto de informantes de las DRE, sobre todo de los miembros del ETIR, pues son la minoría los que indican estar totalmente involucrados en esta etapa.

- 6) La opinión del grupo director regional de educación acerca de qué tan involucrado está el DDO en el cumplimiento del plan presenta inconsistencias con respecto a la autopercepción de las personas que lo conforman; ya que, estas aseguran tener un involucramiento total, mientras que directores (as) consideran que es menor.
- 7) La frecuencia con que las DRE dan seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO es variable, según la opinión de las cuatro poblaciones participantes. Si bien la guía no especifica el procedimiento de control para dar cumplimiento a las actividades planificadas, sí indica quiénes son las personas responsables en esta etapa, en cada una de las tres dimensiones; por lo tanto, las DRE deberían agenciar la manera de dar seguimiento al Plan de DO, para ello pueden solicitar asesoría por parte del DDO.
- 8) No existe un procedimiento oficial para que de forma unificada las DRE y el DDO den seguimiento y control al Plan de DO; lo cual resulta primordial, debido a que conocer el avance de las actividades facilita el ajuste y la reasignación de estas, con el fin de implementar mejoras y garantizar el cumplimiento.
- 9) Pese a que la mayoría de los cuatro grupos informantes considera que los siete momentos (pasos) de la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” son adecuados para la elaboración y cumplimiento del Plan de DO, las personas que indican posibilidades de mejora coinciden en la necesidad de implementar en el momento seis una estrategia a través de la cual el ente fiscalizador (DDO) verifique periódicamente el cumplimiento del plan.
- 10) Se obtienen respuestas variables de parte de los cuatro grupos encuestados respecto a la frecuencia con que el DDO (nivel central del MEP) brinda seguimiento al cronograma de actividades del Plan de DO, con porcentajes significativos de personas miembros del ETIR y del CAR que ni siquiera conocen el dato consultado.



11) De acuerdo con la opinión de los cuatro grupos informantes el cumplimiento del Plan de DO varía entre total y parcial. El principal impedimento señalado por el personal que indico ser parcial es la sobrecarga laboral que experimentan las DRE, debido a los múltiples compromisos adquiridos ante las instancias de oficinas centrales y los centros educativos, sin ser suficientes los recursos humanos y el tiempo.

12) La opinión respecto a la importancia de que las DRE reciban apoyo de instancias centrales para dar cumplimiento al Plan de DO se encuentra dividida; ya que, la mayoría de informantes de dos de las poblaciones (personas del CAR y DDO) consideran que es algo necesario, mientras que en las otras dos (personas directoras regionales de educación y del ETIR) son la minoría.

Situación que podría deberse al hecho de que las personas que se mantienen más cercanas al proceso y asumen mayores responsabilidades conocen todo lo que este implica, que este caso son: a nivel regional, el personal CAR, pues si bien el cuerpo director regional de educación está a la cabeza del proceso, delega mucho en este; y, a nivel central, el DDO, por ser la instancia líder.

13) Las personas que están a favor de que las DRE reciban apoyo de instancias externas para cumplir con el Plan de DO coinciden en que muchas gestiones regionales requieren de trabajo en equipo entre las diferentes dependencias del MEP. Las instancias más mencionadas, en orden de importancia, son: las autoridades superiores (Viceministerios); la Dirección de Gestión del Talento Humano; la DGDR; algunas instituciones externas (otros ministerios, Caja Costarricense del Seguro Social, Instituto Nacional de la Mujer, Instituto Mixto de Ayuda Social, entre otras); la Dirección de Planificación Institucional; y la Dirección de Infraestructura Educativa.

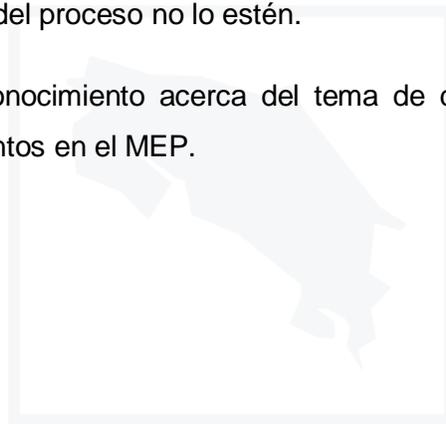
14) La mayoría de las personas encuestadas considera que el Plan de DO constituye un insumo importante para mejorar las gestiones de las DRE, bajo la premisa de que permite una dirección y administración más integral, mejorar sus servicios, propiciar un clima y una cultura organizacionales saludables, encontrar solución a los problemas, evidenciar necesidades y prevenir conflictos.



6.1.3 Limitaciones que enfrentan las DRE en el proceso de DO

15) Tomando en cuenta la percepción de las cuatro poblaciones participantes, se identifican las siguientes limitaciones en el proceso de elaboración, cumplimiento y seguimiento del Plan de DO, en orden de importancia:

- ✓ El tiempo que las DRE deben invertir en los múltiples requerimientos administrativos, de oficinas centrales y acontecimientos urgentes en los centros educativos.
- ✓ Recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos insuficientes.
- ✓ El que todas las personas que deben estar involucradas en los diferentes momentos del proceso no lo estén.
- ✓ Falta de conocimiento acerca del tema de desarrollo organizacional y sus procedimientos en el MEP.





6.2 Recomendaciones

Al VPICR:

- 1) Valorar la posibilidad de que el POA incluya, a nivel de todas las instancias MEP (centrales y regionales), un objetivo relacionado con el tema de DO, con el fin de que este se trabaje como un eje transversal institucional.

A la DGDR y al DDO:

- 2) Valorar con las autoridades superiores del MEP la posibilidad de actualizar la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que la periodicidad establecida para la entrega del plan sea de carácter obligatorio.
- ✓ Que los momentos correspondientes al diagnóstico situacional de las DRE (del 1 al 4) especifiquen actividades, mecanismos, personas responsables y tiempos de cumplimiento. Podría emplearse una técnica complementaria al FODA o bien sustituirla completamente por una más novedosa.
- ✓ Que el momento 5 especifique quienes son las personas responsables de la elaboración, entrega al DDO y socialización de plan, con sus respectivas actividades, mecanismos y tiempos de cumplimiento.
- ✓ Que el momento 6 consista en una estrategia oficial de ejecución, seguimiento y control del plan (actividades, mecanismos, responsables y tiempos de cumplimiento).
- ✓ Que el momento 7 sea contemplado como una de las actividades descritas en el momento 6, debidamente operacionalizada.



- ✓ Que en todos los momentos se enfatice el carácter obligatorio en la participación de todos los grupos profesionales (personal director, CAR, ETIR y DDO), según se haya establecido en cada uno de estos.
- 3) Establecer enlaces a lo interno del MEP o con instituciones externas que puedan estar dispuestas a colaborar en el desarrollo de procesos de capacitación y reflexión dirigidos al personal del MEP (nivel regional y central), en torno al tema de DO; a su vez, sensibilizando acerca de la importancia que tiene el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, los estilos de liderazgo, el clima y la cultura organizacional en el proceso.
- 4) Coordinar una reunión con el Departamento de Control Interno y Gestión de Riesgo, con el objetivo de indagar posibles líneas de trabajo conjunto que busquen la mitigación de las situaciones que afectan el accionar a favor del DO en las DRE, como lo es la sobrecarga laboral, debido a las múltiples tareas administrativas, compromisos en oficinas centrales y emergencias en centros educativos que el personal debe atender.

A las personas directoras regionales de educación:

- 5) Coordinar una reunión con todo el personal de la DRE que debe participar en la elaboración e implementación del Plan de DO, con el objetivo de dar a conocer la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, enfatizando en las responsabilidades que cada grupo profesional debe asumir en cada uno de los momentos que la conforman y según la dimensión en que le corresponde participar (técnica, administrativa y desarrollo humano); con las actividades, tareas, mecanismos y tiempos de entrega respectivos.
- 6) Procurar hacer partícipes a los miembros del ETIR en el proceso de elaboración, cumplimiento y seguimiento del Plan de DO en las DRE, en todo lo referente a la dimensión de desarrollo humano, tal como lo establece la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”. Esto habiendo previamente coordinado con la Jefatura del Departamento de Asesoría Pedagógica, la Dirección de Desarrollo



Curricular y la Dirección de Vida Estudiantil, por ser los órganos responsables de establecer los lineamientos técnicos y administrativos para el accionar de dichos equipos profesionales. De manera que queden claramente establecidas las funciones que deberán asumir estas personas como parte de proceso en cuestión, así como los tiempos destinados a su cumplimiento.

- 7) Procurar elaborar el Plan de DO con la periodicidad recomendada en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE” (bianual) y hacer entrega a tiempo al DDO, instancia reguladora de todo el proceso a nivel central.
- 8) Realizar el Plan de DO considerando los recursos disponibles y la factibilidad de llevar a cabo las actividades programadas, por cuanto las principales limitaciones encontradas dentro del proceso de elaboración y cumplimiento de este son: la sobrecarga laboral; la carencia de recursos humanos, materiales y financieros; así como el que todas las personas que deberían participar en el proceso no lo están haciendo.
- 9) Agenciar, partiendo de lo establecido en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, una estrategia de ejecución, seguimiento y control del Plan de DO, de la mano del DDO, de tal manera que quede firmemente establecido quiénes son las personas responsables del proceso, las actividades que estas tienen a cargo, las fechas de cumplimiento y los mecanismos para su realización.
- 10) Socializar el Plan de DO con todo el personal de la DRE, según lo establecido en la “Guía de apoyo para la mejora continua dirigida a las DRE”, reflexionando en torno a la importancia que tiene el DO en el mejoramiento de la gestión regional.



Referencias

Costa Rica. Poder Ejecutivo. (30 de enero de 2014). *Decreto 38170-MEP: Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76554

Costa Rica. Poder Ejecutivo. (09 de setiembre de 2009). *Decreto 35513-MEP: Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=66309

Ministerio de Educación Pública. Departamento de Desarrollo Organizacional (2019). *Guía de Apoyo para la Mejora Continua Dirigida a las Direcciones Regionales de Educación*.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.

Hernandez, R., Fernández C., Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.

Hernández, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. Primera Edición. Pearson Educación, México.

Nancy Rodrigues (2022). *¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional>

Pallares, E. (2012). *Diseño de un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional de los empleados de la empresa Suliquido*. S.A., [Tesis grado Administración de Empresas sin publicar]. Universidad de la Costa, CUC.

Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación Pública 2019-2024.



Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. 2ª Edición EBOOK. Grupo Editorial Patria S.A de C.V., México.

