

INFORME GENERAL DERIVADO DEL
CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE
ASPECTOS RELACIONADOS CON EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS
DIRECCIONES REGIONALES DE EDUCACIÓN

Departamento de Desarrollo Organizacional
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
2024



Contenido

Presentación	2
Introducción.....	3
Antecedentes:	4
Justificación.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
Metodología.....	5
Sujetos y fuentes de información	6
Sujetos	6
Fuentes de información	6
Fuentes primarias.....	6
Fuentes secundarias	7
Recursos disponibles para acceder a la información	8
Definición del instrumento	8
Descripción del instrumento (Cuestionario).....	8
Criterios para su aplicación	8
Supuestos para su aplicación.....	9
Limitaciones para su aplicación.....	9
Análisis de la información.....	9
Variables y dimensiones	11
Instrumento de recolección de datos:.....	14
Resultados	15
Análisis de la información consultada en el cuestionario aplicado	15
Datos Generales	15
CONCLUSIONES.....	29
Recomendaciones.....	30
Referencias bibliográficas	33



PRESENTACIÓN

El Director de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) solicitó al Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) la elaboración y aplicación de un instrumento para obtener información sobre la percepción en algunos aspectos relacionados con desarrollo organizacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación.

Con la información obtenida se presenta un informe con el análisis de los resultados, para posteriormente aplicar en las DRE las herramientas elaboradas por parte del DDO y acompañarlas en el mejoramiento de su desarrollo organizacional.

Esto amparado en las funciones dadas al Departamento de Desarrollo Organizacional en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP.



INTRODUCCIÓN

El Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO), como instancia adscrita a la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR), tiene dentro de sus competencias según lo establece el Decreto 38170-MEP, de conformidad con el artículo 72 lo siguiente:

- 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 (Ministerio de Educación Pública).*
- 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.*
- 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.*

En estos últimos años el DDO ha venido desarrollando un plan de trabajo para que las DRE continuaran con planes de mejora en desarrollo organizacional, enfocados en tres grandes áreas: administrativa, tecno-pedagógica y factor humano; tomando como insumos los resultados del “Índice de Servicios 2021” de la Contraloría General de la República, los resultados del “estudio de Clima y Cultura Organizacional 2019” y otras oportunidades de mejora identificadas durante el proceso de acompañamiento técnico por parte de las personas funcionarias del DDO. Como parte del análisis del desarrollo organizacional en las DRE, surge la necesidad de la aplicación de un instrumento “Cuestionario para valoración de Desarrollo Organizacional en las DRE 2024”, con la finalidad de conocer sus realidades organizacionales (con especial atención en cada una de las variables de clima y cultura organizacional, de acuerdo con las subvariables siguientes: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores) y por ende proponer la implementación de una serie de estrategias para abordar el desarrollo organizacional en las DRE.

Seguidamente se presentan en los siguientes apartados, la justificación de la aplicación del cuestionario, los objetivos, el marco metodológico que valida y describe la aplicación del instrumento, además presenta el análisis de los resultados mediante de tablas, gráficos y su interpretación, así como las conclusiones y recomendaciones.



ANTECEDENTES:

- Desde finales del 2013 hasta el primer trimestre del 2015 se realizó una investigación sobre Clima y Cultura Organizacional (CCO) en las 27 Direcciones Regionales de Educación (DRE), que permitió valorar su clima y cultura organizacional, en procura de mejorar la calidad del ambiente laboral en las diferentes DRE, lo que conllevó el desarrollo de los planes de mejora continua de clima y la cultura organizacional, que tenía como parte de sus objetivos mejorar el desempeño laboral de las personas funcionarias y por ende el servicio que brindan las DRE.
- El Departamento de Desarrollo Organizacional, desde el 2015, ha facilitado a las DRE un documento guía para la elaboración de los planes mejora en clima y cultura organizacional; paralelamente se han concretado las visitas de seguimiento. Con el acompañamiento técnico y seguimiento a los planes de mejora CCO, el DDO recoge variadas impresiones de las DRE, con relación a apoyos requeridos como: mayor acompañamiento, facilitación de instrumentos guía y metodologías para abordar desarrollo organizacional (DO).
- El DDO brindó talleres en temas organizacionales variados, como: autoestima, comunicación, relaciones interpersonales en el trabajo, liderazgo para contribuir al mejoramiento del ambiente laboral de las DRE. Los asesoramientos técnicos se desarrollaron mediante una metodología tipo taller, reforzando el clima y la cultura organizacional, enfatizando la promoción de espacios reflexivos, comunicación asertiva, toma de decisiones participativa, la coordinación intra e interinstitucional, el trabajo planificado, entre otros aspectos organizacionales y de desarrollo humano, que son una necesidad o reto para las DRE.
- En el 2019 el DDO realizó un nuevo estudio de Clima y Cultura Organizacional en las 27 DRE con el objetivo de identificar las percepciones que tenían las personas funcionarias de las DRE, acerca de los componentes de la cultura y el clima organizacional, para trabajar en las oportunidades de mejora.
- En el 2020 se actualizó y se socializó la Guía de desarrollo Organizacional “Fomentando una cultura participativa”, lo que permitió la realización de un plan de trabajo para que las DRE continuaran con planes de mejora continua en DO, enfocados en tres grandes áreas: “administrativa”, “tecno-pedagógica” y “factor humano”. El DDO realizó el acompañamiento técnico a las DRE para la elaboración e implementación de sus planes de mejora.
- En el 2023 en coordinación con el Depto. de Estudios de Investigación Educativa se realizó el estudio “El desarrollo organizacional constituido como un eje transversal institucional para la mejora continua de la gestión de las DRE”, el cual permite que el DDO trabaje en la nueva actualización de la Guía para la elaboración de los planes de mejora continua de las DRE.
- Asimismo, el DDO ha desarrollado diferentes coordinaciones con instancias internas ministeriales y externas, que permitan fortalecer el desarrollo organizacional de las DRE, entre ellas: coordinaciones con la Oficialía Mayor y Oficina de Salud Ocupacional para: reforzar el trabajo en pausas activas dirigidas a los funcionarios, realización de revisión de las condiciones de los edificios propios de las DRE, establecimientos de enlaces regionales de salud ocupacional, coordinación de realización de 12 talleres o abordajes necesarios para las DRE por medio de la colaboración de JUPEMA, entre otras.



JUSTIFICACIÓN

Con instrucciones del director de Gestión y Desarrollo Regional quien planteó la aplicación de un cuestionario (con dieciocho ítems) en las 27 DRE; el DDO implementará este instrumento sobre la percepción de los encuestados hacia algunas de las variables relacionadas con desarrollo organizacional y sus subvariables: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores.

Con la aplicación del cuestionario el Departamento de Desarrollo Organizacional obtiene información actualizada sobre el desarrollo organizacional de las DRE, e identifica áreas de mejora en las diferentes instancias (dirección, departamentos, supervisiones) que influyen en la mejora de su gestión.

A partir de los resultados del instrumento aplicado, se propondrá la implementación de una serie de herramientas para abordar el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación. Con el fin de indagar algunos aspectos concernientes con las subvariables de relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores, para identificar en las áreas citadas oportunidades de mejora en las 27 Direcciones Regionales de Educación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Indagar algunos aspectos concernientes con las subvariables de relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores en las 27 Direcciones Regionales de Educación

OBJETIVO GENERAL

Identificar las percepciones que tienen las personas funcionarias de las Direcciones Regionales de Educación concerniente a las variables de desarrollo organizacional y sus subvariables relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores, para identificar posibles oportunidades de mejora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las oportunidades de mejora de acuerdo con las variables y subvariables supra citadas en las 27 Direcciones Regionales de Educación.
- Proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión organizacional de las 27 DRE.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica para la aplicación del cuestionario y su análisis.

Se enmarca en un enfoque mixto, que incluye, según Grinnell (1997), citado por Hernández et al (2003:5) que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.



- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

En la parte cuantitativa se empleó un cuestionario acerca de algunos aspectos relacionados con desarrollo organizacional de las DRE, para después analizarlo.

“Este diseño fue de tipo transaccional, pues los datos fueron recopilados en un único momento, mediante la técnica de encuesta, con el empleo del cuestionario como instrumento, conformado por preguntas cerradas, es decir, con opciones de respuestas previamente delimitadas (Hernández Fernández y Batista, 2010)”.

Como complemento a las preguntas cerradas, en el cuestionario se habilitaron espacios para que los encuestados justificaran el por qué consideraron que en relación con el ítem estaban en desacuerdo (parte cualitativa).

Este análisis también se concibe como exploratorio, ya que conlleva identificar aspectos situacionales de las DRE.

SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

SUJETOS

Las personas funcionarias de las diferentes instancias que conforman la DRE (Dirección, departamentos, supervisiones).

FUENTES DE INFORMACIÓN

Los dos tipos básicos de fuentes para la recolección de la información a las que se puede recurrir son las primarias y secundarias.

Hernández et al (2006) nos indican que las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis, documentos oficiales, reportes, trabajos presentados en conferencias, artículos periodísticos, testimonios de expertos, entre otros.

FUENTES PRIMARIAS

Para realizar este trabajo, se recurre a fuentes primarias de información como: cuestionario, análisis de documentos propios del Departamento de Desarrollo Organizacional.

Para aplicar el cuestionario se tomó el 100% de la población de interés: las personas funcionarias que conforman las DRE (dirección, departamentos, supervisiones), en total son 1464.

No obstante, para que la información sea representativa se aplicó la fórmula de confianza de la muestra que se describe a continuación:

N= Tamaño de la población (cantidad de las personas funcionarias de la DRE)	1464
Z= Parámetro que depende de N (nivel de confianza que le queremos dar)	1.645
P= Probabilidad de ocurrencia	50%
Q= Probabilidad de no ocurrencia	50%
E= Error de estimación aceptado	8%
Cantidad mínima a las personas funcionarias a entrevistar	“X”



En el siguiente cuadro se observa la cantidad de las personas funcionarias que integran cada DRE y la cantidad mínima de las personas funcionarias que deberían responder el cuestionario:

Tabla N° 01. Cantidad de personas funcionarias de las DRE

Muestra mínima por DRE	Población total	Muestra mínima
Dirección Regional Peninsular	33	25
Dirección Regional Sula	37	28
Dirección Regional San José Oeste	44	31
Dirección Regional Los Santos	41	30
Dirección Regional Sarapiquí	41	30
Dirección Regional San José Norte	48	33
Dirección Regional Aguirre	44	31
Dirección Regional Santa Cruz	48	33
Dirección Regional San José Central	51	35
Dirección Regional Guápiles	49	34
Dirección Regional Cañas	49	34
Dirección Regional Puriscal	52	35
Dirección Regional Liberia	52	35
Dirección Regional Nicoya	52	35
Dirección Regional Zona Norte Norte	51	35
Dirección Regional Desamparados	57	37
Dirección Regional Turrialba	55	36
Dirección Regional Limón	57	37
Dirección Regional Pérez Zeledón	66	41
Dirección Regional Cartago	59	40
Dirección Regional Puntarenas	65	40
Dirección Regional Grande del Térraba	60	39
Dirección Regional Alajuela	69	42
Dirección Regional Heredia	67	41
Dirección Regional Occidente	78	45
Dirección Regional Coto	66	41
Dirección Regional San Carlos	73	43
Totales	1464	964 (66%)

Fuente: Construcción propia del Departamento de Desarrollo Organizacional.

FUENTES SECUNDARIAS

Según análisis de diferentes fuentes bibliográficas indican que:

“Las fuentes secundarias son igual de importantes que las primarias, pero utilizadas de segunda mano, son textos, compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento particular; es decir, sintetizan y reorganizan la información primaria”.

Por lo tanto, para elaborar el cuestionario y la propuesta de trabajo derivada para las DRE, se utilizaron fuentes secundarias relacionadas con revisión de lineamientos, políticas, metodologías, estudios sobre la temática sobre instituciones nacionales e internacionales, artículos, consulta páginas web y diferentes fuentes bibliográficas referentes a la temática.



RECURSOS DISPONIBLES PARA ACCEDER A LA INFORMACIÓN

- Acceso a bases de datos Institucionales del Ministerio de Educación Pública (MEP) y documentación referente a desarrollo organizacional que ha recopilado el departamento.
- Acceso a otro tipo de bibliografía descargada de diferentes páginas de internet.

DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO

Recopilar información es una actividad básica para el proceso de análisis y para cumplir con el objetivo propuesto, por lo tanto, fue importante definir el instrumento (cuestionario) que permita compilar los datos.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

De conformidad con lo solicitado por el director de la DGDR, el departamento de Desarrollo Organizacional diseñó y aplicó el instrumento con 21 ítems, basado en algunos aspectos de desarrollo organizacional. Se elaboró un cuestionario en línea (en la plataforma Microsoft FORMS) conformado por dos variables (clima y cultura) y ocho subvariables (relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, satisfacción por el trabajo, misión, visión y valores) estructurado por dieciocho preguntas, como complemento a las preguntas cerradas, en el cuestionario se habilitan espacios para que los encuestados justifiquen el por qué consideran que en relación con el ítem está en desacuerdo.

En el cuestionario la persona funcionaria seleccionará una respuesta entre un número limitado de categorías (1: en desacuerdo, 2: ni de acuerdo/ ni en desacuerdo y 3 de acuerdo), dicha escala servirá para medir las subvariables de análisis.

Se tuvo el cuidado que la redacción de cada ítem fuese fácil de entender e importante para el análisis y que no resultara amenazante para la persona funcionaria, el orden de los ítems se estructuró que fueran adecuados para cada variable y subvariables analizadas. Antes de aplicar el instrumento final (cuestionario), se solicitó criterio técnico al Departamento de Investigación Educativa de la Dirección de Planificación Institucional con el fin de que realicen observaciones para su mejora.

CRITERIOS PARA SU APLICACIÓN

- Se recomendó que el Director de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) realizara una reunión previa con los directores(as) regionales de educación, para concientizar sobre la importancia del trabajo que se llevaría a cabo por parte del Departamento de Desarrollo Organizacional.
- El Director de Gestión y Desarrollo Regional instruyó sobre la extensión del cuestionario.
- Se contó con una base de datos con los correos institucionales de las personas funcionarias que conforman las DRE.
- Se utilizaron los correos institucionales de los directores(as) regionales y de cada DRE para su socialización.
- El instrumento (cuestionario) se elaboró para aplicarlo mediante Microsoft FORMS para las personas funcionarias de la DRE, permitió acceder con un enlace al instrumento mediante dispositivos como el ordenador y el teléfono celular.
- En el cuestionario contó con un apartado de introducción con las instrucciones necesarias para su aplicación.
- Se consideró que fuera sencillo y de rápida aplicación.
- El cuestionario estuvo habilitado durante 15 días de julio 2024.



- La confidencialidad de la información obtenida será utilizada de forma exclusiva para trabajar oportunidades de mejora en las DRE.

SUPUESTOS PARA SU APLICACIÓN

- Que el Director de Gestión y Desarrollo Regional realizara una reunión previa con los directores(as) regionales de educación, para concientizar sobre la importancia del trabajo que va a llevar a cabo el Departamento de Desarrollo Organizacional.
- Compromiso por parte de las jefaturas y las personas funcionarias de las DRE.
- Que la información sea oportuna y fidedigna.
- Disponibilidad de tiempo para las personas funcionarias del DDO.
- Contar con observaciones del Departamento de Estudios e Investigación Educativa.

LIMITACIONES PARA SU APLICACIÓN

- Conectividad a internet limitada o nula.
- Que no comprendieren las personas funcionarias como acceder al enlace del cuestionario.
- Que no fuera de aplicación obligatoria.
- Que no hubiera compromiso por parte de las jefaturas y las personas funcionarias de las DRE.
- Que la información obtenida no fuera oportuna y fidedigna.
- Que las personas funcionarias no respondieran el cuestionario por diferentes razones (vacaciones, incapacidades, entre otras).

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se realiza el análisis a través de un informe ejecutivo basado en los hallazgos de las respuestas del cuestionario, con el fin de que las DRE implementen herramientas en áreas que requieren oportunidades de mejora en desarrollo organizacional.

El primer paso fue elaborar y aplicar un cuestionario a la población de funcionarios que conforman las 27 direcciones regionales de educación. Una vez recopilada la información a través del instrumento respectivo, se realiza una serie de operaciones, con el fin de establecer comparaciones entre los datos o, bien, establecer relaciones numéricas.

También, se lleva a cabo una selección temática de la información obtenida de las preguntas abiertas, con el fin de reunir, resumirla, tabularla y graficarla por tópicos de interés; para ser presentada o comentada de forma escrita. Sin embargo, todos los datos que no se pueden presentar de forma gráfica, se muestran en formato descriptivo.

Por último, se presentan de forma escrita las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó y que estarán estrechamente relacionadas con los objetivos. Además, se estableció un parámetro que permite la interpretación de los resultados utilizando rangos de valoración, como se detalla en el siguiente cuadro:

Percepción		Escala
Alta	Altamente positiva	>83.1
Media	Moderadamente positiva	67.1 a 83
Baja	Desfavorable	<67



Según lo definen los autores Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizaro Zandra, Quevedo Ana Judith, Instrumento EDCO, 2024; para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo, según el número de afirmaciones positivas sobre el ítem, estos autores indican que entre el puntaje mínimo y máximo se establecen tres intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido.

Por lo que se realizará de la siguiente forma:

1) Se definieron 17 ítems, los cuales se deben responder asignándole con las siguientes opciones:
Entendiéndose 1 (en desacuerdo), 2 (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo), 3 (de acuerdo).

Al llevar las respuestas a la tabla de análisis y utilizar los criterios anteriores el puntaje máximo de cada ítem es 3.

2) Al multiplicar 17 (17 ítems) por el máximo puntaje (3), se obtiene como resultado 51. El puntaje mínimo obtenible es 17 y el máximo es 51, esto deriva de multiplicar la cantidad de ítems por cuestionario y el puntaje asignado a cada ítem.

3) Para definir el puntaje asociado a cada subvariable se debe de contemplar la cantidad de ítems que la conforman.

2) Entre el mínimo y el máximo posible, se establecen 3 intervalos a partir del criterio experto de las personas encargadas del análisis, obteniendo los siguientes parámetros:

- Se utiliza el criterio de experto, definiendo como piso 50, ya que se toma como media este valor dividiendo $100/2$, debido a ser punto de 1 a 100.
- Del piso mínimo establecido por el criterio experto y el máximo posible (50 y 100) se establecen 3 intervalos de igual tamaño (16.66) dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido:

$$100-50=50$$

$$50/3=16.66$$

$$50+16.66=66.66$$

$$66.66+16.66=83.33$$

$$83.33+16.66=99.99$$

Percepción:

- desfavorable= <66.66
- moderadamente positiva 66.67 a 83.33
- altamente positiva de 83.34 a 99.99.

Redondeo:

- desfavorable= <67
- moderadamente positiva 67.1 a 83
- altamente positiva de 83.1 a 100



VARIABLES Y DIMENSIONES

Los siguientes cuadros muestran las variables y subvariables, cada una con su respectiva definición conceptual y operacional, así como los indicadores que darán origen a los ítems que conformarán el instrumento para la recopilación de los datos.

Tabla N° 02. Variable Clima Organizacional

Definición conceptual de clima organizacional: Grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.			
Subvariable	Definición conceptual	Indicador	Definición operacional (ítems)
Relaciones interpersonales	Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas (relaciones sociales).	Según lo definen los autores Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizaro Zandra, Quevedo Ana Judith, Instrumento EDCO, 2024; para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo, según el número de afirmaciones positivas sobre el ítem, estos autores indican que entre el puntaje mínimo y máximo se establecen tres intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido. <u>Por lo que se realizará de la siguiente forma:</u> 1) Se definieron 17 ítems, los cuales se deben responder asignándole con las siguientes opciones: Entendiéndose 1 (en desacuerdo), 2 (ni de acuerdo/ ni en desacuerdo), 3 (de acuerdo).	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree usted que hay una buena relación interpersonal, con y entre las personas funcionarias en donde trabaja (dirección, departamento, supervisión)? • ¿Se trabaja fácilmente con compañeros(as) que tengan diferentes puntos de vista, sin que ello genere conflicto?
Sentido de pertenencia	Es la percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación del funcionario con la institución (dirección, departamento, supervisión). Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.	Al llevar las respuestas a la tabla de análisis y utilizar los criterios anteriores el puntaje máximo de cada ítem es 3. 2) Al multiplicar 17 (17 ítems) por el máximo puntaje (3), se obtiene como resultado 51. El puntaje mínimo obtenible es 17 y el máximo es 51, esto deriva de multiplicar la cantidad de ítems por cuestionario y el puntaje asignado a cada ítem.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparado con las demás instancias de la DRE (departamentos, supervisiones, dirección), me siento bien con mis compañeros(as) de trabajo? • ¿Las condiciones laborales le hacen pensar querer no cambiar de lugar trabajo?
Liderazgo	Se refiere a la perspectiva de las personas que trabajan en la organización, sobre su desempeño personal, el de la dirección y las jefaturas. Mide la efectividad del liderazgo situacional y su aplicación e influencia sobre el desempeño de los equipos de trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • ¿La jefatura inmediata conoce lo suficiente sobre nuestro trabajo para orientarnos en la toma de decisiones y genera espacios de trabajo? • ¿En equipos de trabajo, asumo un liderazgo positivo que contribuye al logro de los objetivos?
Comunicación	Implica transferencia de información, comprensión y significado de una persona a otra. Valora la efectividad de la comunicación, entre los colaboradores.		<ul style="list-style-type: none"> • ¿La jefatura inmediata está en disposición en dialogar sobre mis ideas acerca de cómo deben hacerse las



Definición conceptual de clima organizacional: Grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.			
Subvariable	Definición conceptual	Indicador	Definición operacional (ítems)
		<p>3) Para definir el puntaje asociado a cada subvariable se debe de contemplar la cantidad de ítems que la conforman.</p> <p>4) Entre el mínimo y el máximo posible, se establecen 3 intervalos a partir del criterio experto de las personas encargadas del análisis, obteniendo los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se utiliza el criterio de experto, definiendo como piso 50, ya que se toma como media este valor dividiendo 100/2, debido a ser punto de 1 a 100. Del piso mínimo establecido por el criterio experto y el máximo posible (50 y 100) se establecen 3 intervalos de igual tamaño (16.66) dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido: 	<p>cosas y sobre lo que está ocurriendo en la DRE (sobre los objetivos, metas, cambios, u otros)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿La comunicación con y entre mis compañeros(as) de trabajo es efectiva y nos permite llegar a acuerdos para trabajar?
Satisfacción por el trabajo y motivación	La satisfacción por el trabajo mide el grado de interés y estabilidad que ofrece el trabajo, así como la oportunidad de realización y el grado de satisfacción obtenido a través de él. La motivación es la percepción que cada persona miembro de la organización (dirección, departamento, supervisión) tiene respecto a la capacidad y posibilidades de la institución en dar el acompañamiento y los recursos necesarios para la consecución tanto de metas laborales como personales.	<p>100-50=50 50/3=16.66 50+16.66=66.66 66.66+16.66=83.33 83.33+16.66=99.99</p> <p>Percepción:</p> <ul style="list-style-type: none"> desfavorable= <66.66 moderadamente positiva 66.67 a 83.33 altamente positiva de 83.34 a 99.99. <p>Redondeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> desfavorable= <67 moderadamente positiva 67.1 a 83 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar aportes potenciando mis habilidades y destrezas? ¿Existen planes, programas y proyectos que ponen en evidencia el interés de la institución (dirección, departamento, supervisión) por el crecimiento, desarrollo de las personas funcionarias y la mejora de sus condiciones?
Trabajo colaborativo	Valora la cantidad de intercambio de información entre equipos, la disponibilidad de las personas funcionarias(as) para ayudarse entre sí, su habilidad para trabajar juntos hacia los objetivos (del departamento, la dirección, supervisión).		<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe cooperación y trabajo en equipo entre mis compañeros(as)? ¿Cree usted que la organización (dirección, departamento o supervisión) fomenta el trabajo en equipo?
Resolución de conflictos	Entiéndase que la resolución de conflicto genera proposición de espacios de escucha y diálogo para la generación de acuerdos y construcción de soluciones.		<ul style="list-style-type: none"> ¿Entre compañeros normalmente se resuelven los conflictos con el modelo colaborativo: yo gano-tú ganas? ¿La jefatura de mi área de trabajo interviene de manera oportuna para la resolución de los conflictos?



Definición conceptual de clima organizacional: Grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.															
Subvariable	Definición conceptual	Indicador	Definición operacional (ítems)												
		<ul style="list-style-type: none"> altamente positiva de 83.1 a 100. <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Percepción</th> <th>Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta</td> <td>Altamente positiva</td> <td>>83.1</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>Moderadamente positiva</td> <td>67.1 a 83</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>Desfavorable</td> <td><67</td> </tr> </tbody> </table>	Percepción		Escala	Alta	Altamente positiva	>83.1	Media	Moderadamente positiva	67.1 a 83	Baja	Desfavorable	<67	
Percepción		Escala													
Alta	Altamente positiva	>83.1													
Media	Moderadamente positiva	67.1 a 83													
Baja	Desfavorable	<67													

Fuente: Construcción propia del Departamento de Desarrollo Organizacional.

Tabla N° 03. Variable cultura organizacional

Definición conceptual de cultura organizacional: Patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las formas de comportamiento.			
Subvariable	Definición conceptual	Indicador	Definición operacional
Misión Visión Valores	Entiéndase como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Valores institucionales: Ideas y principios de naturaleza ética que, de conformidad con la orientación superior, deben guiar la actuación de los miembros de la organización.	Se utiliza el mismo indicador descrito en el cuadro de la variable 1.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En su quehacer incorporan aspectos de la visión definida por el MEP? ¿En su quehacer incorporan aspectos de la misión definida por el MEP? ¿En su quehacer incorporan aspectos de los valores definidos por el MEP?

Fuente: Construcción propia del Departamento de Desarrollo Organizacional.



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Datos demográficos:

1. Seleccione la DRE a la cual pertenece
2. Seleccione a la instancia regional que pertenece
3. Seleccione su condición laboral
4. Seleccione su antigüedad en la DRE o supervisión

Ítems para contestar:

1. ¿Cree usted que hay una buena relación interpersonal, con y entre las personas funcionarias en donde trabaja (dirección, departamento, supervisión)?
2. ¿Se trabaja fácilmente con compañeros(as) que tengan diferentes puntos de vista, sin que ello genere conflicto?
3. ¿Comparado con las demás instancias de la DRE (departamentos, supervisiones, dirección), me siento bien con mis compañeros(as) de trabajo?
4. ¿Las condiciones laborales le hacen pensar querer no cambiar de lugar trabajo?
5. ¿La jefatura inmediata conoce lo suficiente sobre nuestro trabajo para orientarnos en la toma de decisiones y genera espacios de trabajo?
6. ¿En equipos de trabajo, asumo un liderazgo positivo que contribuye al logro de los objetivos?
7. ¿La jefatura inmediata está en disposición en dialogar sobre mis ideas acerca de cómo deben hacerse las cosas y sobre lo que está ocurriendo en la DRE (sobre los objetivos, metas, cambios, u otros)?
8. ¿La comunicación con y entre mis compañeros(as) de trabajo es efectiva y nos permite llegar a acuerdos para trabajar?
9. ¿Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar aportes potenciando mis habilidades y destrezas?
10. ¿Existen planes, programas y proyectos que ponen en evidencia el interés de la institución (dirección, departamento, supervisión) por el crecimiento, desarrollo de las personas funcionarias y la mejora de sus condiciones?
11. ¿Existe cooperación y trabajo en equipo entre mis compañeros(as)?
12. ¿Cree usted que la organización (dirección, departamento o supervisión) fomenta el trabajo en equipo?
13. ¿Entre compañeros normalmente se resuelven los conflictos con el modelo colaborativo: yo gano-tú ganas?
14. ¿La jefatura de mi área de trabajo interviene de manera oportuna para la resolución de los conflictos?
15. ¿En su quehacer incorporan aspectos de la visión definida por el MEP?
16. ¿En su quehacer incorporan aspectos de la misión definida por el MEP?
17. ¿En su quehacer incorporan aspectos de los valores definidos por el MEP?



RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CONSULTADA EN EL CUESTIONARIO APLICADO

DATOS GENERALES

A continuación, se adjuntan tablas y gráficos sobre los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la percepción de algunos aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las 27 DRE.

Tabla N° 04: Población total, muestra mínima y respuestas por DRE

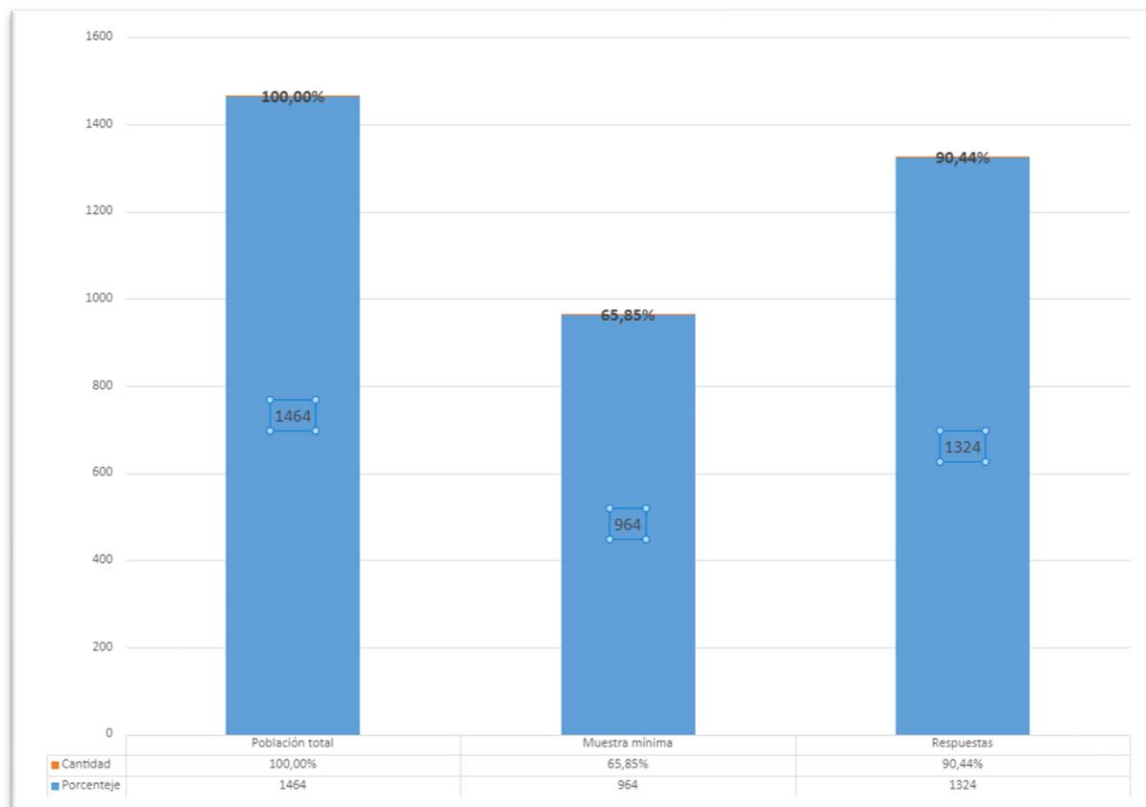
Muestra mínima por DRE	Población total	Muestra mínima	Respuestas
Dirección regional Aguirre	44	31	36
Dirección regional Alajuela	69	42	45
Dirección regional Cañas	49	34	51
Dirección regional Cartago	59	38	30
Dirección regional Coto	66	41	89
Dirección regional Desamparados	57	37	62
Dirección regional Grande del térraba	60	39	62
Dirección regional Guápiles	49	34	44
Dirección regional Heredia	67	41	56
Dirección regional Liberia	52	35	36
Dirección regional Limón	57	37	55
Dirección regional Los santos	41	30	42
Dirección regional Nicoya	52	35	34
Dirección regional Occidente	78	45	71
Dirección regional Peninsular	33	25	30
Dirección regional Pérez Zeledón	66	41	69
Dirección regional Puntarenas	65	40	65
Dirección regional Puriscal	52	35	48
Dirección regional San Carlos	73	43	59
Dirección regional San José Central	51	35	48
Dirección regional San José Norte	48	33	45
Dirección regional San José Oeste	44	31	37
Dirección regional Santa Cruz	48	33	51
Dirección regional Sarapiquí	41	30	42
Dirección regional Sulá	37	28	37
Dirección regional Turrialba	55	36	51
Dirección regional Zona Norte Norte	51	35	29
Totales	1464	964	1324

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.



En la tabla N°04 se presenta organizada la información de las 27 DRE, en la que se presenta en la segunda columna la población total, en la tercera columna la población mínima a encuestar (según los resultados obtenidos de aplicar la fórmula de “confianza estadística de la muestra” que se describió en “fuentes primarias”). Y en la cuarta columna de la tabla se visualiza la cantidad de personas funcionarias que contestaron el cuestionario por DRE.

Gráfico N°01: Porcentaje de muestra establecida vrs porcentaje de la población que respondió el cuestionario

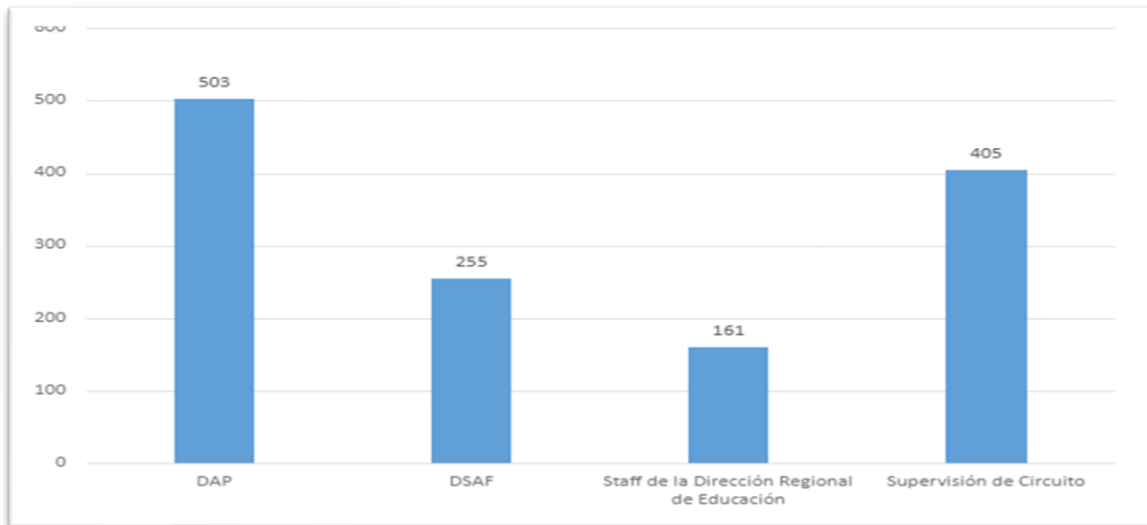


Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En relación con la tabla N°4, en el gráfico N°1 muestra la población total de personas funcionarias que laboran en las 27 DRE, donde el 100% equivale a 1464, la muestra mínima esperada para completar el cuestionario se establece en 964 lo que representa un 65.85% (confianza de la muestra determinada), no obstante, se obtuvo 1324 respuestas que equivalen a un 90.44%, esto permitiendo superar en un 24.59% la población mínima a encuestar de 964.



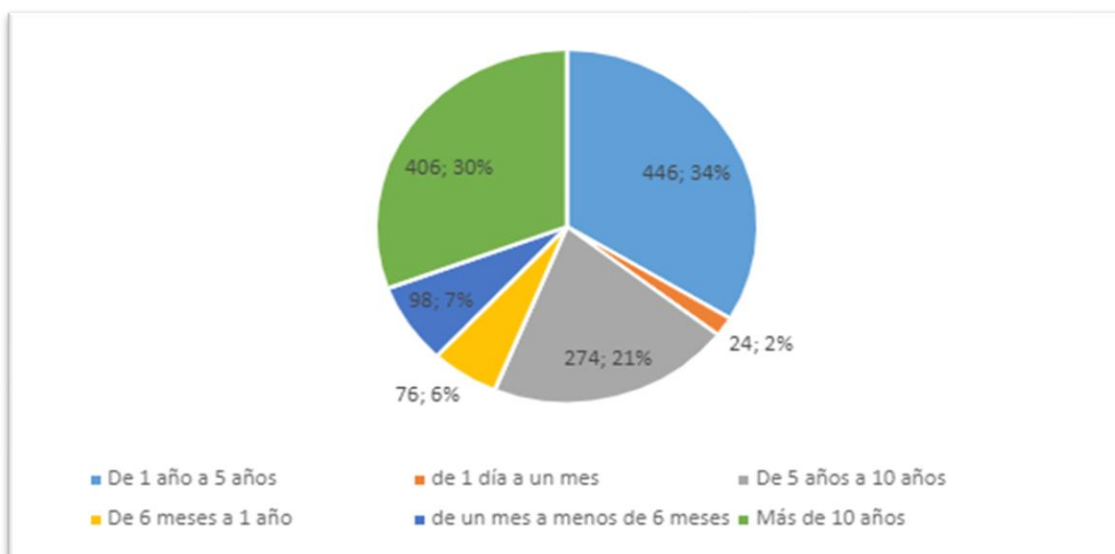
Gráfico N°02: Cantidad de respuestas clasificadas por instancia a la que pertenecen las personas funcionarias



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En el gráfico N°2 se muestra la cantidad de respuestas brindadas por las personas funcionarias de las 27 DRE, agrupadas por la instancia a la que pertenecen dentro de la misma (Staff, DAP, DSAF, Supervisión). Donde la mayor cantidad de respuestas (503) provienen de personas funcionarias que trabajan en el DAP, representando a un 38% de total de encuestados y la minoría de respuesta (161) son del personal que pertenecen al equipo staff de la DRE, representando un 12% del total de la población encuestada.

Gráfico N°03: Antigüedad de las personas funcionarias que completaron el cuestionario



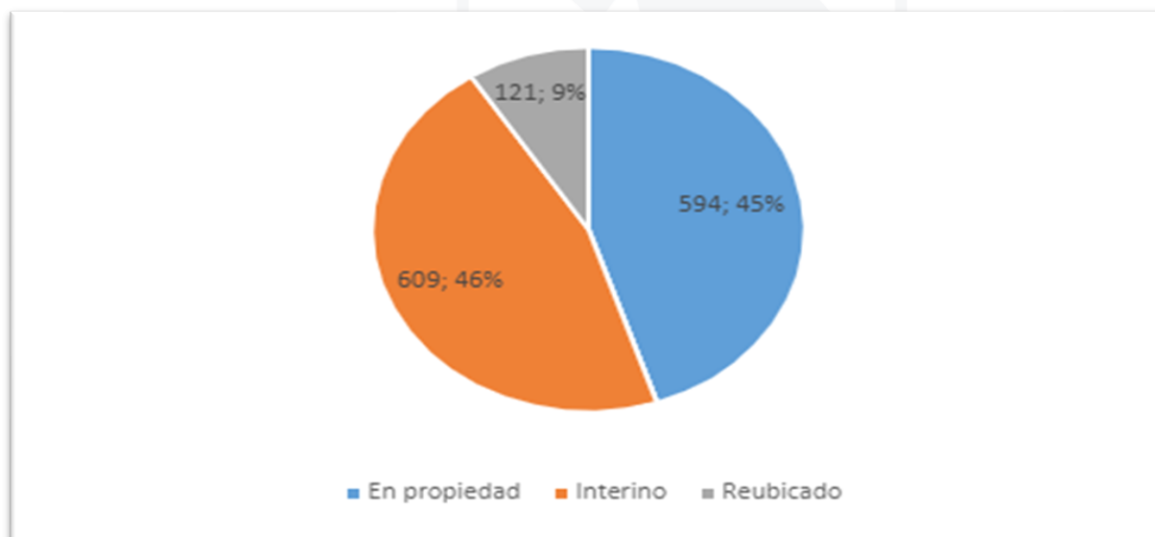
Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.



En el gráfico N°03 se hace referencia a la antigüedad que tienen las personas funcionarias dentro de la estructura regional (que completaron el cuestionario), por lo que 446 personas funcionarias tienen de 1 año a 5 años de laborar para la DRE (representando un 34% de la población encuestada), seguido por 406 personas funcionarias que poseen más de 10 años de antigüedad (representando el 30%), en tercer orden 274 personas tienen entre 5 a 10 años de laborar para la institución (representando un 21%). El 15 % restante lo representan funcionarios con menos de un año de antigüedad.

Como dato relevante se menciona que el último cuestionario sobre la percepción de las variables de clima y cultura organizacional, fue aplicado en las mismas en el primer trimestre del 2019, por lo que a la fecha ya han transcurrido cinco años de su aplicación, esta información es importante ya que en este momento hay un 49% de la población encuestada que no fueron participes del último estudio de clima y cultura organizacional y representan un alto porcentaje de la población que incide significativamente sobre la percepción en la mejora de los aspectos analizados en cada una de las subvariables.

Gráfico N°04: Condición de las personas funcionarias que completaron el cuestionario



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En el gráfico N°04 referente a la condición de las personas funcionarias que completaron el cuestionario, se tiene que 609 personas funcionarias están interinas (representando un 46%), 594 se encuentran en propiedad (representando un 45%) y 121 están reubicadas (correspondiendo a un 9%).

De los resultados anteriores llama la atención que en el 53% de las personas funcionarias encuestadas estén concentradas aquellas interinas y reubicadas, esto podría incidir en la rotación del personal que conforman las DRE y por ende en los planes de mejora continua que realizan las mismas.



Tabla N°05: Resultados generales sobre la percepción de los funcionarios que contestaron el cuestionario, sobre el clima y la cultura organizacional de cada DRE

#	DRE	Resultado 2024	Percepción
1	Nicoya	84	Altamente positiva
2	San Carlos	84	Altamente positiva
3	Sulá	84	Altamente positiva
4	Alajuela	87	Altamente positiva
5	Limón	87	Altamente positiva
6	Desamparados	88	Altamente positiva
7	Liberia	88	Altamente positiva
8	San José Central	88	Altamente positiva
9	Puriscal	89	Altamente positiva
10	G. Térraba	90	Altamente positiva
11	Guápiles	90	Altamente positiva
12	Peninsular	90	Altamente positiva
13	Cañas	91	Altamente positiva
14	Los Santos	91	Altamente positiva
15	Pérez Zeledón	91	Altamente positiva
16	San José Oeste	91	Altamente positiva
17	Turrialba	92	Altamente positiva
18	Cartago	93	Altamente positiva
19	Norte Norte	93	Altamente positiva
20	Occidente	93	Altamente positiva
21	San José Norte	93	Altamente positiva
22	Santa Cruz	93	Altamente positiva
23	Aguirre	94	Altamente positiva
24	Heredia	94	Altamente positiva
25	Puntarenas	94	Altamente positiva
26	Sarapiquí	94	Altamente positiva
27	Coto	97	Altamente positiva

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En la tabla N°05 se presenta la puntuación obtenida (promedio) por las personas funcionarias que integran las DRE, esto al sumar las respuestas dadas por parte de todos los funcionarios que la conforman y que contestaron el cuestionario, con respecto a las variables clima y cultura.

De conformidad con los resultados presentados en la tabla N°04, el promedio obtenido de la percepción que tienen las personas funcionarias de las diferentes instancias de las DRE sobre las variables clima y cultura, se clasifica en “altamente positiva”, de acuerdo con el [rango de valoración](#) predefinido.



Tabla N°06: Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, “ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “desacuerdo”

Ítems	Subvariables	De acuerdo	Promedio de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de la subvariable
¿Cree usted que hay una buena relación interpersonal, con y entre las personas funcionarias en donde trabaja (dirección, departamento, supervisión)?	Relaciones interpersonales	69%	69%	22%	23%	9%	8%
¿Se trabaja fácilmente con compañeros(as) que tengan diferentes puntos de vista, sin que ello genere conflicto?		69%		24%		7%	
¿Comparado con las demás instancias de la DRE (departamentos, supervisiones, dirección), me siento bien con mis compañeros(as) de trabajo?	Sentido de pertenencia	82%	75%	15%	19%	3%	6%
¿Las condiciones laborales le hacen pensar querer no cambiar de lugar trabajo?		68%		23%		9%	
¿La jefatura inmediata conoce lo suficiente sobre nuestro trabajo para orientarnos en la toma de decisiones y genera espacios de trabajo?	Liderazgo	78%	83%	16%	14%	5%	3%
¿En equipos de trabajo, asumo un liderazgo positivo que contribuye al logro de los objetivos?		87%		12%		1%	
¿La jefatura inmediata está en disposición en dialogar sobre mis ideas acerca de cómo deben hacerse las cosas y sobre lo que está ocurriendo en la DRE (sobre los objetivos, metas, cambios, u otros)?	Comunicación	81%	82%	14%	15%	5%	4%
¿La comunicación con y entre mis compañeros(as) de trabajo es efectiva y nos permite llegar a acuerdos para trabajar?		82%		15%		3%	
¿Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar aportes potenciando mis habilidades y destrezas?	Satisfacción por el trabajo y motivación	86%	76%	12%	20%	3%	5%
¿Existen planes, programas y proyectos que ponen en evidencia el interés de la institución (dirección, departamento, supervisión) por el crecimiento, desarrollo de las personas funcionarias y la mejora de sus condiciones?		66%		27%		7%	
¿Existe cooperación y trabajo en equipo entre mis compañeros(as)?	Trabajo colaborativo	80%	78%	17%	18%	3%	4%
¿Cree usted que la organización (dirección, departamento o supervisión) fomenta el trabajo en equipo?		76%		19%		5%	
¿Entre compañeros normalmente se resuelven los conflictos con el modelo colaborativo: yo gano-tú ganas?	Resolución de conflictos	63%	68%	33%	28%	5%	5%
¿La jefatura de mi área de trabajo interviene de manera oportuna para la resolución de los conflictos?		73%		23%		4%	
¿En su quehacer incorporan aspectos de la visión definida por el MEP?	Visión	80%	81%	18%	17%	2%	2%
¿En su quehacer incorporan aspectos de la misión definida por el MEP?	Misión	81%		17%		2%	
¿En su quehacer incorporan aspectos de los valores definidos por el MEP?	Valores	83%		15%		2%	



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

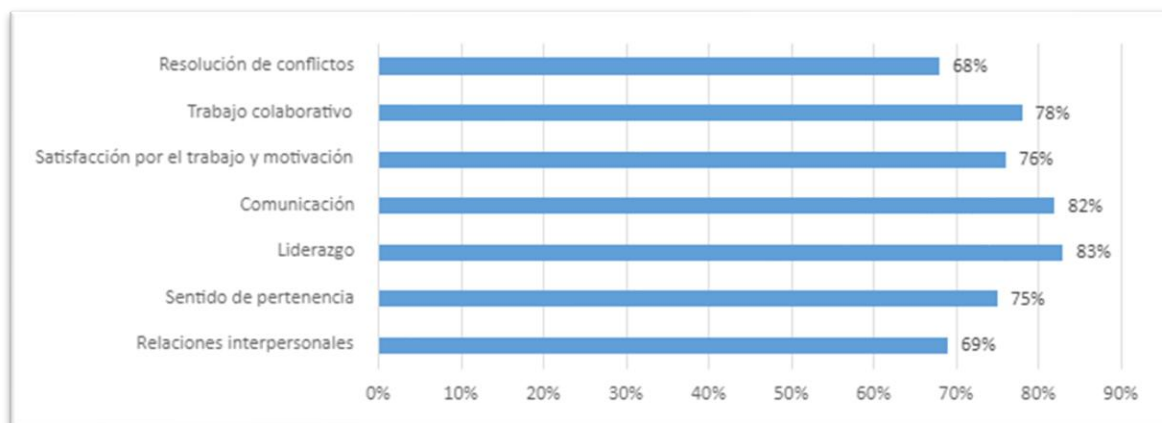
En la tabla N°06 denominada “Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, “ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “desacuerdo”, relacionada con las variables y subvariables, se organiza la información de los resultados generales (respuesta de los 1324 encuestados) en tres columnas “De acuerdo”, “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”. Se desprende que, para cada uno de los ítems, la mayoría de las personas funcionarias encuestadas se identifican con la clasificación “De acuerdo”. Estos resultados se presentan resumidos en las siguientes tablas y gráficos, relacionados con las subvariables que componen las variables de clima y cultura:

Tabla N°07: Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, con respecto a cada subvariable de la variable clima

Subvariables	Ítems	Promedio
Relaciones interpersonales	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 1 y 2	69%
Sentido de pertenencia	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 3 y 4	75%
Liderazgo	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 5 y 6	83%
Comunicación	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 7 y 8	82%
Satisfacción por el trabajo y motivación	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 9 y 10	76%
Trabajo colaborativo	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 11 y 12	78%
Resolución de conflictos	Suma % de respuesta con "De acuerdo" de los ítems 13 y 14	68%

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Gráfico N°05: Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, con respecto a cada subvariable de la variable clima



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En la tabla N°07 y gráfico N°05, se observa los resultados generales sobre las respuestas brindadas por parte de todas las personas funcionarias que llenaron el cuestionario, conforme a estar “De acuerdo” a lo relacionado con cada subvariable de la variable clima. A continuación, se hace el análisis porcentual de la cantidad de funcionarios que contestaron que estaban de acuerdo.



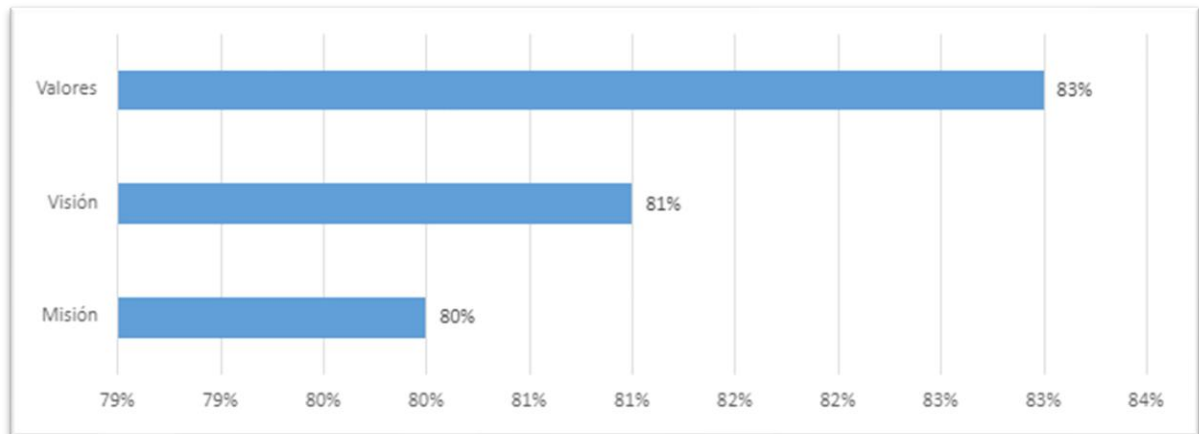
La subvariable “liderazgo”, con un 83% es la que obtuvo la que obtuvo la mejor calificación, la subvariable “comunicación”, con un 82% es la que obtuvo la segunda mejor calificación, en tercer lugar, se tiene la subvariable de “Trabajo colaborativo”, con un 78%, en cuarto lugar, se tiene la subvariable de “Satisfacción por el trabajo y motivación”, con un 76%, en quinta posición está la subvariable de “Sentido de pertenencia”, con un 75%, en sexta posición se tiene la subvariable de “Relaciones interpersonales”, con un 68%, y en séptima posición se tiene la subvariable de “Resolución de conflictos”, con un 69%. Estos aspectos presentan oportunidades de mejora ya que en todas hay respuestas de los funcionarios que fueron clasificadas entre “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”.

Tabla N° 08: Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, con respecto a cada subvariable de la variable cultura

Subvariables	Ítems	Promedio
Misión	% "De acuerdo" de ítem 15	80%
Visión	% "De acuerdo" de ítem 16	81%
Valores	% "De acuerdo" de ítem 17	83%

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Gráfico N°06: Porcentaje de las personas funcionarias de las DRE que respondieron el cuestionario, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “de acuerdo”, con respecto a cada subvariable de la variable cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En la tabla N°08 y gráfico N°06, se observa los resultados generales sobre las respuestas brindadas por parte de todas las personas funcionarias que completaron el cuestionario, conforme a estar “De acuerdo” a lo relacionado con cada subvariable de la variable cultura. A continuación, se hace el análisis porcentual de la cantidad de funcionarios que contestaron que estaban de acuerdo:



La subvariable con más funcionarios que respondieron que estaban de acuerdo con lo que se les preguntó es “valores” con un 83%, en segundo lugar está la subvariable “visión” con un 81% y en tercer lugar está la subvariable “misión” con un 80%. Estos aspectos presentan oportunidades de mejora ya que en todas hay respuestas de los funcionarios que fueron clasificadas entre “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”.

A continuación, los resultados anteriores de las tablas N°06, N°07 y de los gráficos N°05 y N°6, son analizados por instancia (Staff, DAP, DSAF, Supervisión), para ello se suman las respuestas brindadas por parte de las personas funcionarias encuestadas (dadas en todos los ítems de las variables y subvariables) de dicha dependencia de la DRE. En el siguiente cuadro se presenta los puntos máximos que podría alcanzar la instancia (Staff, DAP, DSAF, Supervisión) al tener todas las respuestas positivas (“De acuerdo”), por parte de todas personas funcionarias que la conforman y que contestaron el cuestionario:

Tabla N°9: Puntos máximos a obtener por todos los funcionarios que integran las dependencias que conforma la DRE (Staff, DAP, DSAF, Supervisión)

Instancia	Cantidad de funcionarios que contestaron el cuestionario	# de ítems	Valor máximo del ítem	Puntos máximos para obtener
DAP	503	17	3	25653
DSAF	255	17	3	13005
Staff de la Dirección Regional de Educación	161	17	3	8211
Supervisión de Circuito	405	17	3	20655

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

En la tabla N°9 se presenta en la columna quinta la cantidad de puntos máximos que podía obtener en su conglomerado cada instancia, de acuerdo con la cantidad de respuestas dadas en el cuestionario por parte de las personas funcionarias.

En la tabla N°10 y gráfico N°07 se presenta la puntuación obtenida (promedio) por las personas funcionarias que integran las instancias (Staff, DAP, DSAF y Supervisión) de las DRE, esto al sumar las respuestas dadas por parte de todos los funcionarios que la conforman y que contestaron el cuestionario, con respecto a las variables clima y cultura:

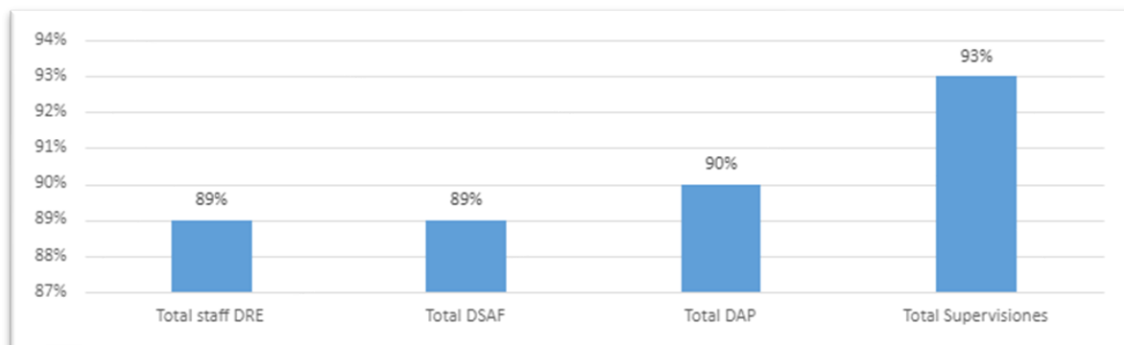
Tabla N°10: Puntos obtenidos por todos los funcionarios que integran las dependencias que conforma la DRE (Staff, DAP, DSAF, Supervisión)

Instancia	Puntos máximos para obtener	Puntos obtenidos	Promedio	Percepción
DAP	25653	23033	90%	Altamente positiva
DSAF	13005	11530	89%	Altamente positiva
Staff de la Dirección Regional de Educación	8211	7330	89%	Altamente positiva
Supervisión de Circuito	20655	19357	93%	Altamente positiva

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.



Gráfico N° 07: Resultados generales de la percepción que tienen las personas funcionarias de las diferentes instancias, con respecto a las variables de clima y cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024

De conformidad con los resultados presentados en la tabla N°10 y gráfico N°07, el promedio obtenido de la percepción que tienen las personas funcionarias de las diferentes instancias sobre las variables clima y cultura, se clasifica en “altamente positiva”, de acuerdo con el [rango de valoración](#) predefinido.

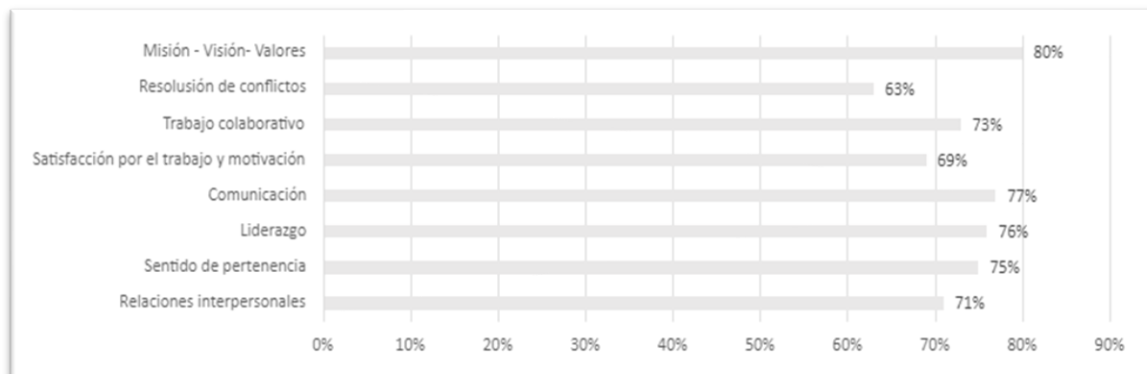
Tabla N°11: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el Staff de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “De acuerdo”, “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura

Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general “De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Relaciones interpersonales	1	71%	71%	19%	32%	9%	7%
	2	71%		25%		4%	
Sentido de pertenencia	3	79%	75%	16%	22%	6%	8%
	4	70%		20%		10%	
Liderazgo	5	73%	76%	20%	18%	7%	4%
	6	78%		20%		2%	
Comunicación	7	73%	77%	22%	20%	5%	4%
	8	80%		17%		3%	
Satisfacción por el trabajo y motivación	9	81%	69%	14%	20%	4%	6%
	10	57%		36%		7%	
Trabajo colaborativo	11	76%	73%	21%	25%	2%	5%
	12	69%		23%		8%	
Resolución de conflictos	13	60%	63%	36%	22%	4%	5%
	14	65%		30%		6%	
Visión Misión Valores	15	79%	80%	16%	33%	5%	14%
	16	81%		14%		5%	
	17	81%		14%		4%	

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.



Gráfico N°08: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el Staff de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “De acuerdo, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Como se puede observar en la tabla N°11 y N°08, las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que pertenecen al Staff de las DRE, en los 17 ítems, la mayoría se clasificaron en “De acuerdo” con respecto a lo consultado en los ítems asociados a las subvariables de las variables clima y cultura. Sin embargo, las siguientes subvariables son las que presentan el menor porcentaje de respuestas afirmativas: “resolución de conflictos, con un 63%, seguidamente por “satisfacción por el trabajo y motivación”, con un 69%.

Tabla N°12: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el DESAF de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “De acuerdo”, “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura

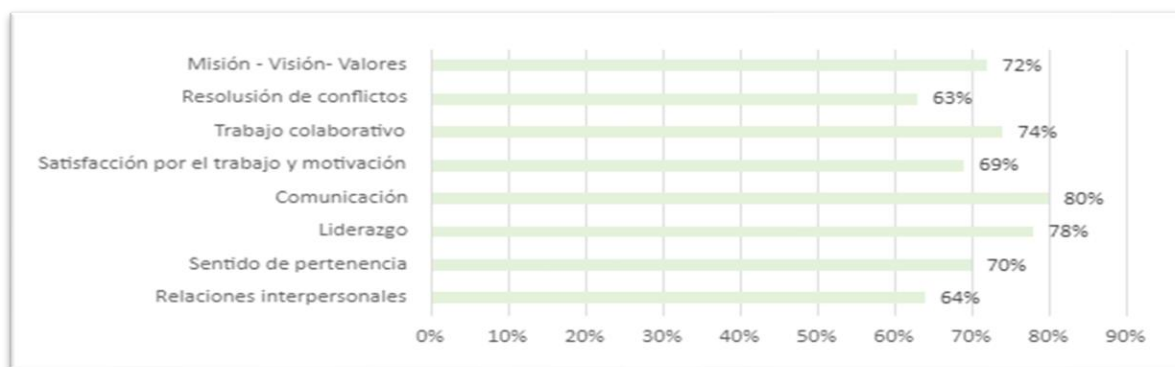
Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general “De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Relaciones interpersonales	1	62%	64%	26%	27%	12%	10%
	2	65%		28%		7%	
Sentido de pertenencia	3	79%	70%	18%	23%	3%	7%
	4	61%		28%		11%	
Liderazgo	5	75%	78%	20%	19%	5%	3%
	6	81%		18%		1%	
Comunicación	7	80%	80%	15%	15%	5%	5%
	8	80%		15%		5%	
Satisfacción por el trabajo y motivación	9	83%	68%	16%	25%	2%	6%
	10	54%		35%		11%	
Trabajo colaborativo	11	76%	74%	20%	22%	4%	4%
	12	71%		24%		4%	
Resolución de conflictos	13	57%	63%	38%	32%	5%	5%
	14	69%		27%		4%	
Visión	15	71%	72%	26%	25%	3%	3%



Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general "De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Misión Valores	16	71%		27%		2%	
	17	73%		24%		3%	

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Gráfico N°09: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el DESAF de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en "De acuerdo, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024

Como se puede observar en la tabla N°12 y N°09, las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que pertenecen al DESAF de las DRE, en los 17 ítems, la mayoría se clasificaron en "De acuerdo" con respecto a lo consultado en los ítems asociados a las subvariables de las variables clima y cultura. Sin embargo, las siguientes subvariables son las que presentan el menor porcentaje de respuestas afirmativas: "resolución de conflictos, con un 63%, seguidamente por "relaciones interpersonales", con un 64%.

Tabla N°13: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el DAP de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en "De acuerdo", "Ni de acuerdo/ni desacuerdo" y "Desacuerdo", con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura

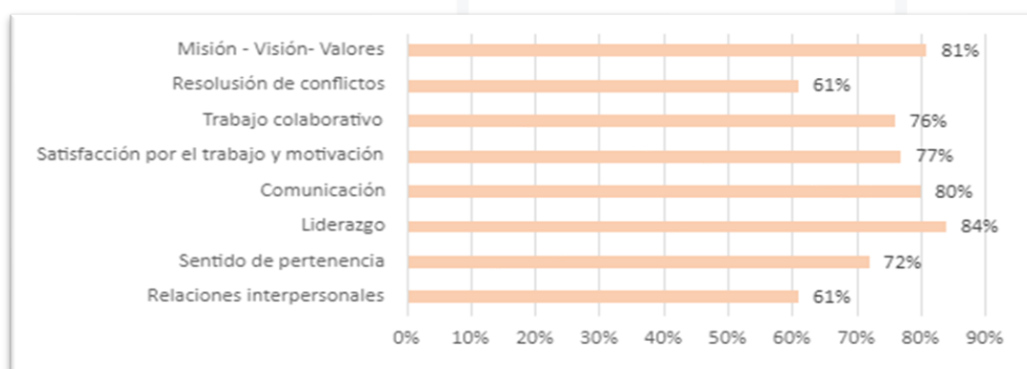
Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general "De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Relaciones interpersonales	1	59%	61%	29%	29%	12%	10%
	2	62%		29%		9%	
Sentido de pertenencia	3	77%	72%	20%	21%	3%	7%
	4	67%		22%		11%	
Liderazgo	5	78%	83%	17%	13%	6%	4%
	6	89%		10%		1%	



Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general "De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Comunicación	7	82%	80%	14%	16%	5%	4%
	8	78%		19%		3%	
Satisfacción por el trabajo y motivación	9	86%	77%	12%	18%	3%	5%
	10	68%		25%		8%	
Trabajo colaborativo	11	78%	76%	19%	20%	4%	4%
	12	73%		22%		5%	
Resolución de conflictos	13	54%	61%	39%	33%	7%	6%
	14	68%		27%		5%	
Visión Misión Valores	15	80%	82%	18%	16%	2%	2%
	16	81%		17%		2%	
	17	84%		14%		2%	

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024

Gráfico N° 10: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman el DESAF de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en "De acuerdo, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Como se puede observar en la tabla N°13 y N°10, las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que pertenecen al DAP de las DRE, en los 17 ítems, la mayoría se clasificaron en "De acuerdo" con respecto a lo consultado en los ítems asociados a las subvariables de las variables clima y cultura. Sin embargo, las siguientes subvariables son las que presentan el menor porcentaje de respuestas afirmativas: "resolución de conflictos, con un 61% y también "relaciones interpersonales", con un 61%.

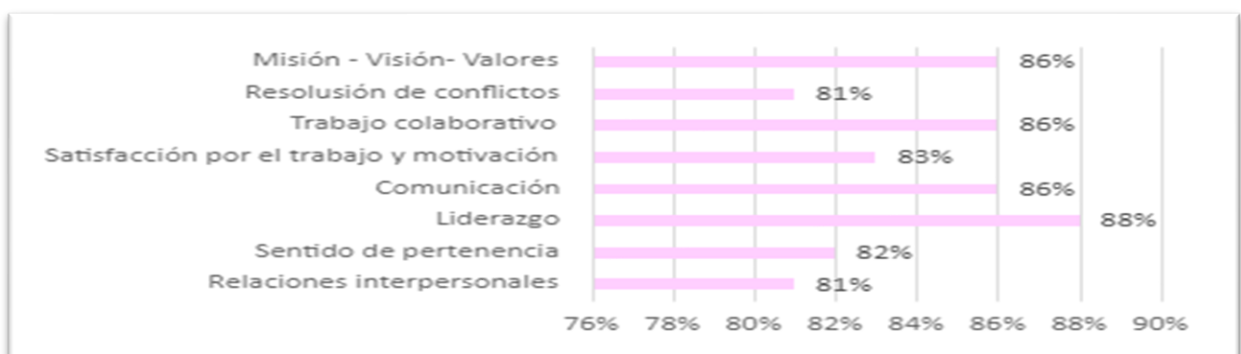


Tabla N°14: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman las supervisiones de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “De acuerdo”, “Ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “Desacuerdo”, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura

Subvariable	ítem	De acuerdo	Promedio de general “De acuerdo) de la subvariable	Ni de acuerdo/ni desacuerdo	Promedio de general (Ni de acuerdo/ni desacuerdo) de la subvariable	Desacuerdo	Promedio de general (Desacuerdo) de la subvariable
Relaciones interpersonales	1	83%	81%	12%	14%	5%	5%
	2	79%		16%		4%	
Sentido de pertenencia	3	91%	81%	7%	14%	2%	4%
	4	72%		22%		6%	
Liderazgo	5	84%	87%	12%	10%	4%	3%
	6	91%		8%		1%	
Comunicación	7	84%	86%	12%	11%	4%	3%
	8	88%		10%		1%	
Satisfacción por el trabajo y motivación	9	89%	83%	8%	14%	3%	4%
	10	76%		20%		4%	
Trabajo colaborativo	11	88%	86%	10%	11%	1%	3%
	12	84%		11%		4%	
Resolución de conflictos	13	78%	81%	20%	16%	1%	3%
	14	84%		12%		4%	
Cultura	15	85%	86%	14%	13%	1%	1%
	16	86%		13%		1%	
	17	87%		12%		1%	

Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Gráfico N°11: Promedio de las respuestas dadas por parte de las personas funcionarias que conforman las supervisiones de las DRE, con respecto a cada ítem y clasificaron sus respuestas en “De acuerdo, con respecto a cada subvariable de las variables de clima y cultura



Fuente: Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024.

Se observa en la tabla N°14 y en el gráfico N°11, el promedio general de las respuestas dada por parte de las personas funcionarias que pertenecen a las supervisiones de las DRE, en los 17 ítems en “De acuerdo” con respecto a las variables clima y cultura.



CONCLUSIONES

Variables clima y cultura

En este acápite se desarrollan las conclusiones generales derivadas de los resultados de la aplicación del cuestionario a las personas funcionarias de las Direcciones Regionales de Educación. Estas se detallarán en los informes específicos que se realizarán para cada DRE.

A continuación, se presentan las conclusiones con respecto a el resultado global obtenido de la percepción de las personas funcionarias sobre el clima y la cultura organizacional de las DRE.

Todas las Direcciones Regionales de Educación se logran ubicar con una percepción “altamente positiva”, no obstante, la DRE que alcanzó mayor valoración obtuvo un 97 y las que tienen menor puntuación alcanzaron un 84. Como se observa en la tabla N° 7 y grafico N°5, en la variable clima en las 27 Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública en general es percibido de forma positiva por las personas funcionarias que respondieron el cuestionario; sin embargo, siempre existen oportunidades de mejora (aunado a que el desarrollo organizacional es un proceso de mejora gradual y continuo), hay un pequeño porcentaje de funcionarios que ubicaron sus respuestas en las casillas “ni de acuerdo/ni desacuerdo” y “desacuerdo”; tal y como se observa en la tabla N° 6. Derivado de lo anterior cuando se presenten los informes de resultados correspondientes a cada DRE, se ahondarán en las conclusiones.

Como se observa en la tabla N°5, la distribución de la puntuación (las más altas y bajas), están distribuidas entre las DRE de la gran área metropolitana y en aquellas de zonas rurales o costeras. Es importante tener presentes diferentes aspectos que pueden influir en el contexto propio de cada DRE (además de las variables con sus subvariables analizadas), entre ellos: cantidad de funcionarios, carencia de recurso humano que conlleva a exceso de cargas laborales, insuficiencia de otros recursos económicos y materiales, infraestructura inadecuada, cantidad población estudiantil, centros educativos, circuitos, que debe atender, distribución geográfica, aspectos sociales y demográficos de la población que deben atender, rotación de personal, condición de los funcionarios(reubicados, interinos y propietarios); así como la propia cultura, cosmogonía, cosmovisión, identidad cultural, multiculturalidad.



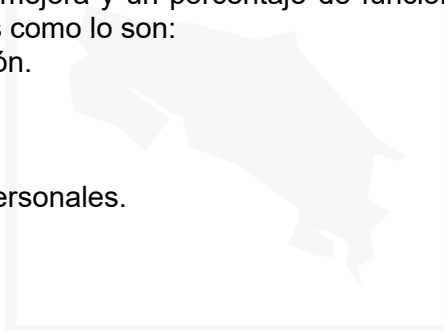
RECOMENDACIONES

El presente apartado tiene como propósito realizar una propuesta de recomendaciones generales para la mejora del clima organizacional de las Direcciones Regionales de Educación y por ende su gestión. La buena gestión de la interacción de las variables “clima y cultura” traerá como consecuencia el desarrollo de un clima organizacional de tipo participativo en los equipos de trabajo de la DRE. Las recomendaciones dadas son a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario.

Las conclusiones se detallarán en los informes específicos que se realizarán para cada DRE. En el análisis específico, es importante tener presentes diferentes aspectos que pueden influir en el contexto propio de cada DRE, como condiciones (recursos), aspectos sociales y demográficos.

Como se puede observar en la variable clima en las 27 Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública, este aspecto es percibido de forma positiva por las personas funcionarias que respondieron el cuestionario; sin embargo, siempre existen oportunidades de mejora y un porcentaje de funcionarios consideran importante fortalecer algunas áreas como lo son:

- Habilidades de Comunicación.
- Liderazgo.
- Gestión de conflictos.
- Desarrollo de equipos.
- Empatía y relaciones interpersonales.
- Gestión del tiempo.
- Toma de decisiones.
- Habilidades de delegar.



Por lo anterior las DRE deben apropiarse en el desarrollo de acciones que les permita atender estas áreas (así como las acciones complementarias de acompañamiento que realice el Departamento de Desarrollo Organizacional y otras por parte de dependencias ministeriales):

Para la subvariable de relaciones interpersonales:

- Reforzar la comunicación entre las personas funcionarias del mismo departamento e interdepartamental.
- Evitar que a las personas funcionarias más eficientes se les recargue su trabajo y que a las personas menos productivas se les disminuyan las cargas de trabajo.
- Es muy importante mantener las normas de cortesía: saludar, escuchar con atención, utilizar un vocabulario y actitudes respetuosas siempre, independientemente de las circunstancias que medien.
- Cumplir las leyes, políticas y normas vigentes que rigen a los funcionarios públicos con respecto a la ética institucional.

Para la subvariable de sentido de pertenencia:

- Trabajar adaptabilidad al cambio siempre y cuando sea para beneficio de las personas funcionarias, los departamentos y la DRE.
- Es necesario trabajar el clima laboral, las preferencias en torno a objetivos laborales y no personales.
- Crear compromiso y realizar las tareas con calidad, siempre con una actitud positiva.
- Participar equitativamente a las personas funcionarias en las decisiones relativas a su trabajo y al de su departamento.



- Definir metas retadoras, estimulantes, con sentido y valor, que les permita trabajar para acciones importantes (se le responsabiliza más de misiones que de tareas).
- Crear mecanismos para que la persona funcionaria pueda expresar sus ideas, sugerencias, iniciativas o proyectos de trabajo (atender y brindar respuesta oportuna a sus propuestas).

Para la subvariable de liderazgo:

- Realización de reuniones de las jefaturas con los colaboradores para la debida realimentación sobre el quehacer en la DRE.
- Es necesario reforzar la constitución de equipos de trabajo de forma equitativa de conformidad con las debilidades y fortalezas que tienen las personas funcionarias.
- Es necesario que las jefaturas potencien habilidades blandas de sus colaboradores.
- Conocer, implementar y divulgar el documento “Principios de Gestión para las DRE, que puede ser acesado en el siguiente enlace: [principios-gestion-dre.pdf \(mep.go.cr\)](http://principios-gestion-dre.pdf(mep.go.cr)).
- Implementar herramientas formativas en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones.
- La evaluación del desempeño del funcionario debe estar orientada hacia el logro de resultados, con incentivos no monetarios.
- Enseñar a cada colaborador la relación que existe entre sus tareas cotidianas y la misión o visión del MEP.
- Dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores, que ofrezca realimentación oportuna al personal sobre su desempeño.
- Fortalecer coordinaciones interdepartamentales para los procesos de planificación, para liderar el proceso de implementación de la mejora institucional.
- Crear mecanismos para que el personal de la DRE/ Departamento pueda tener conciencia de los objetivos, metas del cargo y de su equipo de trabajo.
- Velar que cada colaborador conozca con detalle la estructura de la DRE y las funciones de su área de trabajo.
- Asegurar el desarrollo de los manuales de procedimientos y que estos sean comprensibles.

Para la subvariable de comunicación:

- Participar a las personas funcionarias en reuniones que permitan conocer el quehacer de su área de trabajo y la DRE, así como de ser partícipes en la construcción de acciones de mejora.
- Trabajar la comunicación asertiva entre compañeros (as) para llegar a acuerdos en el trabajo.
- Trabajar en pro de objetivos comunes institucionales y no personales.
- Propiciar el respeto de los lineamientos y directrices de las jefaturas.
- Llevar a cabo talleres para conocer y trabajar la misión, visión y valores del MEP, así como objetivos y metas de la DRE.
- Garantizar la información a través de diferentes canales de comunicación (intranet, boletines, reuniones, entre otros).
- Comunicar las prioridades y oportunidades a todos los niveles de la organización, posibilitando el apoyo efectivo a la toma de decisiones.
- Establecer y respetar canales de comunicación para resolver problemas internos y externos de la DRE.
- Conocer y utilizar el Código de Ética y su reglamento.



Para la subvariable de satisfacción por el trabajo y motivación:

- Es necesario el reconocimiento de habilidades y destrezas de las personas funcionarias.
- Crear planes, programas y proyectos que evidencien el interés por el crecimiento, el desarrollo de las personas funcionarias y mejorar sus condiciones.
- Reconocer los logros y esfuerzos de todas las personas funcionarias.
- Definir reuniones para dar participación al personal a cargo en el análisis de problemas de trabajo y en la búsqueda de soluciones de forma conjunta.
- Dar apoyo y facilitar recursos a los colaboradores para que puedan hacer bien su trabajo.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado mediante la identificación y la mitigación de los factores de riesgo.
- Llevar a cabo talleres, capacitaciones, webinarios, actividades que propicien la motivación en las personas funcionarias de la DRE.
- Conocer, socializar y orientar a sus equipos de trabajo para la implementación del documento "Orientaciones para fomentar el bienestar laboral", el cual puede ser consultado en el siguiente enlace: [orientaciones-fomentar-bienestar-laboral.pdf \(mep.go.cr\)](https://mep.go.cr/orientaciones-fomentar-bienestar-laboral.pdf).

Para la subvariable de trabajo colaborativo:

- Trabajar el desarrollo de equipos de alto desempeño (que comparten un objetivo en común, con roles claros, aprenden juntos, resuelven problemas,).
- Establecer protocolos y procedimientos claros de trabajo.
- Desarrollar habilidades y competencias entre los funcionarios para trabajar en equipo.
- Definir metas y resultados que deban lograrse mediante el trabajo en equipo.
- Brindar realimentación frecuente a los equipos acerca de los logros en el trabajo colectivo.
- Reconocer el esfuerzo que se hace en grupo.
- Coordinar el trabajo de forma tal que el logro de los objetivos dependa del esfuerzo colectivo más que del individual.
- La DRE o departamento deberá gestionar y facilitar los recursos, espacios y tiempo para que pueda darse el trabajo en equipo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, E. (2012). “Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. un estudio de caso”. Recuperado en setiembre 7, 2018. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html
- Banco Interamericano de Desarrollo. (BID). (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público.
- BID-CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el Sector Público. Caracas: CLAD.
- Brenes, M., & Madrid, M. (2006). análisis de la Cultura Organizacional presente en el Banco Hipotecario de la Vivienda. San José, Costa Rica.
- Bruno Juanés Gárate, J. B. (2001). El gato de Alicia: Modelos de Calidad en la Administración Pública. Díaz de Santos.
- Centro Nacional de Productividad y Calidad. (2013). Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
- Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado, C. (2008). Propuesta de acciones de reforma del Estado. I etapa: acciones potestad del Poder Ejecutivo. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- Covey, S. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución de la ética cotidiana y la empresa. Editorial Paidós Mexicana.
- Decreto Ejecutivo 38170-MEP.
- Decreto Ejecutivo 39096-PLAN Reglamento a la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios.
- Decretos Ejecutivos 35513 y 38170, MEP.
- Guía para la mejora continua de desarrollo organizacional para las DRE.
- Hernández, R. Fernández C. y Batista P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. Quinta Edición.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de Investigación (4^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República.
- Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, 8131 (18 de Setiembre de 2001).
- Ley de Capacitación del Personal de la Administración Pública, 6263 (28 de agosto de 1978).
- Ley de Planificación Nacional, 5525 (02 de mayo de 1974).
- Ley General de Administración Pública, 6227 (02 de mayo de 1978).
- McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo. McGraw-Hill.
- Mella, O (2000). Grupos Focales (“FOCUSGROUP”). Técnica de Investigación cualitativa. Publicado como Documento de Trabajo N° 3, CIDE, Santiago, Chile, 2000. Recuperado en setiembre 12, 2018. 2018 <http://files.palencueeegoya.webnode.es/20000028501b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Salud ocupacional. <https://mep.go.cr/sites/default/files/recomendaciones-teletrabajo.pdf>
- Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.



- Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, MIDEPLAN.
- Norma ISO 9001:2015.
- Otros lineamientos para el sector público.
- Plan Nacional de Mejoramiento de la Gestión Institucional (PNMGI).
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Salazar Estrada, J. Guerrero Pupo, J. Machado Rodríguez, Y. & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED V.20 n.4, Ciudad de La Habana octubre, 2009. Recuperado en setiembre 12, 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. (17a. ed.). Pearson Educación de México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª ed.).
- Will, M. (2015). Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 193-214. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-06-2013-0056/full/html>.

