

# Instructivo para la elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional

Dirigido a las Direcciones Regionales de Educación (DRE)



**Elaboración 2019:** Flor Fallas Murillo  
y Mauricio Cubero Madrigal.

**Actualización 2024:** Andrea Gómez  
Batista, Lorena Hernández Chacón y  
Desireé Villegas Díaz.

**Revisión:** Mauricio Cubero Madrigal.

**Departamento de Desarrollo Organizacional  
Dirección de Gestión y Desarrollo Regional  
Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional**

---



## Contenido

Introducción .....	3
Justificación .....	4
Antecedentes de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional .....	5
Funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional que promueven la mejora de las DRE: .....	6
Antecedentes del Departamento de Desarrollo Organizacional.....	6
Conformación de la Dirección Regional de Educación (DRE) .....	7
Lineamientos para el personal de los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales (ETIR) vinculados con su accionar para la mejora de la gestión de las DRE (de acuerdo con la circular DVM-AC-DVE-03-0176-2024): .....	8
¿Qué es Desarrollo Organizacional (DO)? .....	8
Consideraciones en Desarrollo Organizacional: .....	9
<i>Figura 1 Aspectos fundamentales a considerar en los procesos de gestión de las DRE</i> .....	12
<i>Tabla 1 Estilos de liderazgo recomendados para gestionar las DRE</i> .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos .....	13
Elaboración del diagnóstico situacional y clasificación (FODA).....	14
➤ <i>La visión, misión y valores del MEP</i> .....	17
➤ <i>Dimensiones del diagnóstico situacional en la DRE</i> .....	18
1 Elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional:.....	21
2 Ejecución y seguimiento del plan de desarrollo organizacional.....	23
3 Coordinación intra e interinstitucional: .....	24
Glosario.....	25
Abreviaturas .....	27
Referencias bibliográficas.....	28



## Introducción

Este documento se basa en una propuesta metodológica, participativa para la elaboración del plan de desarrollo organizacional a través de un diagnóstico situacional, dirigido a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP).

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

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

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

Implica identificar de manera organizada los diferentes recursos con los que dispone la DRE, a la vez que se incorporan iniciativas que favorecen el liderazgo compartido, las competencias profesionales, diferentes cualidades y potencialidades. Humanizar la gestión administrativa es una condición indispensable que garantiza un proceso de desarrollo organizacional.

La elaboración del plan constará de las siguientes etapas<sup>1</sup>:

1. Diagnóstico situacional y clasificación (FODA).
2. Elaboración del plan de desarrollo organizacional.
3. Ejecución y seguimiento del plan de desarrollo organizacional.

---

<sup>1</sup> Etapas actualizadas 2024, DDO.



## Justificación

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

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

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

En virtud de lo anterior se requiere seguir fortaleciendo y mejorando la gestión de las Direcciones Regionales de Educación, las acciones de mejora que se desarrollen deben de fundamentarse en un proceso de gestión por resultados, esto contempla la identificación de oportunidades de mejora, la determinación objetivos y acciones de mejora continua expresada en los enunciados de “Educar para una Nueva Ciudadanía”, la cual se fundamenta en un enfoque de Derechos Humanos y “el centro educativo como eje central de la educación costarricense”.



## Antecedentes de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

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

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

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

Las competencias de la DGDR fueron dispuestas en el Decreto Ejecutivo de la Organización de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública número 38170-MEP (artículos 68 al 74) y sus reformas, complementado con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación número 35513-MEP y el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas número 38249-MEP.

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

1. Departamento de Desarrollo Organizacional.
2. Departamento de Gestión Administrativa Regional.
3. Departamento de Supervisión Educativa.
4. Departamento de Juntas.

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

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



## Funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional que promueven la mejora de las DRE<sup>2</sup>:

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

## Antecedentes del Departamento de Desarrollo Organizacional

1. 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, 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 cultura organizacional, que tenía como parte de sus objetivos mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y por ende el servicio que brindan las DRE.
2. El Departamento de Desarrollo Organizacional, desde el año 2015, ha facilitado a las DRE un documento guía para la elaboración de los planes mejora continua en clima y cultura organizacional; paralelamente se han concretado las visitas de acompañamiento técnico y seguimiento a los planes mejora continua, en las cuales el DDO ha logrado recoger variadas impresiones de las DRE, con relación a los apoyos requeridos, como por ejemplo: mayor acompañamiento, facilitación de instrumentos guía, metodologías para abordar los problemas y la necesidad de realizar su propia autoevaluación que les permita tener una apropiación directa de su realidad.

<sup>2</sup> Sujeto a actualización del decreto 38170- MEP



3. El DDO ha brindado talleres en diversos temas, como autoestima, comunicación, relaciones interpersonales en el trabajo, liderazgo, entre otros, para contribuir al mejoramiento del ambiente laboral de las DRE. Asimismo, los asesoramientos técnicos fueron desarrollados a través de una metodología tipo taller y han contribuido a reforzar positivamente el clima organizacional, haciendo énfasis en la promoción de espacios reflexivos, comunicación asertiva, toma de decisiones participativa, coordinación intra e interinstitucional, trabajo planificado, entre otros aspectos organizacionales y de desarrollo humano, que siguen representando una necesidad o reto para las DRE.
4. En el 2019 el Departamento realizó un nuevo estudio de Clima y Cultura Organizacional en las 27 DRE con el objetivo de identificar las percepciones que tienen los funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación, acerca de componentes de la cultura y el clima organizacional, para trabajar en las oportunidades de mejora. En este mismo año, el DDO actualiza la Guía de Desarrollo Organizacional para que las DRE continúen con la elaboración e implementación de sus planes de mejora.
5. Como parte del análisis de desarrollo organizacional en las DRE, surge la necesidad de la aplicación de un instrumento *“Cuestionario para la valoración de aspectos relacionados con desarrollo organizacional en las Direcciones Regionales de Educación, 2024”*.

### Conformación de la Dirección Regional de Educación (DRE)

Las Direcciones Regionales de Educación (DRE), tienen como principio orientador, el reconocimiento de la educación como derecho fundamental de todos los habitantes del país, cuya satisfacción concurren el Estado, la familia y la comunidad para la consecución de los fines establecidos en la Ley Fundamental de Educación (Artículo 2 Ley No. 2160 del 25 de setiembre de 1957). Las Direcciones Regionales de Educación, como parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas”.

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

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

1. Dirección.
2. Departamento de Asesoría Pedagógica.
3. Departamento de Servicios Administrativos y Financieros.
4. Oficinas de Supervisión.



Lineamientos para el personal de los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales (ETIR) vinculados con su accionar para la mejora de la gestión de las DRE (de acuerdo con la circular **DVM-AC-DVE-03-0176-2024**):

2.1 Acciones definidas por la Dirección de Vida Estudiantil (DVE) y la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC) y el Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR) que debe desarrollar todo el personal interdisciplinario que integran los ETIR:

l) Colaborar con la elaboración y aplicación de estrategias para el mejoramiento continuo del clima y cultura organizacional de la DRE.

2.2 Acciones definidas por la Dirección de Vida Estudiantil y el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional que debe desarrollar el personal del área psicosocial que integran los ETIR:

g) Participar en el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas y proyectos que permitan el abordaje de aspectos vinculados con el componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación.

h) Apoyar en la elaboración de los planes de mejora de desarrollo organizacional de las DRE, de conformidad con las orientaciones brindadas por el Departamento de Desarrollo Organizacional.

i) Coordinar con instancias (internas y externas) y promover acciones, para la mejora del componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las DRE.

### ¿Qué es Desarrollo Organizacional (DO)?

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

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

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



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

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

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

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

### Consideraciones en Desarrollo Organizacional:

El desarrollo organizacional considera la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe: es la única forma de alcanzar con mayores posibilidades de efectividad los cambios requeridos (Quiñones, Otarla, Ramos, Aguilera, 2008).

Es fundamental para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional considerar distintos componentes (Garbanzo, 2024):

1. **Visión holística de la organización:** Garbanzo menciona que cada componente de la organización, desde esta visión del desarrollo organizacional posee un valor fundamental específico; cada parte asume un rol que, unido a otras partes, dan como resultado acciones globales que, en forma



individual, no es posible concebir. Cuando una de sus partes no se armoniza, la organización ve limitado su desarrollo efectivo, debe darse una coordinación eficiente entre todas sus partes... Para ello se requiere de procesos de gestión competitivos en el plano de la planificación, organización, coordinación y evaluación.

Por tanto, desde una visión holística la suma de las partes constituye un todo, en un plan de desarrollo organizacional se deben contemplar todas las partes (opiniones, emociones, normas y directrices entre otros).

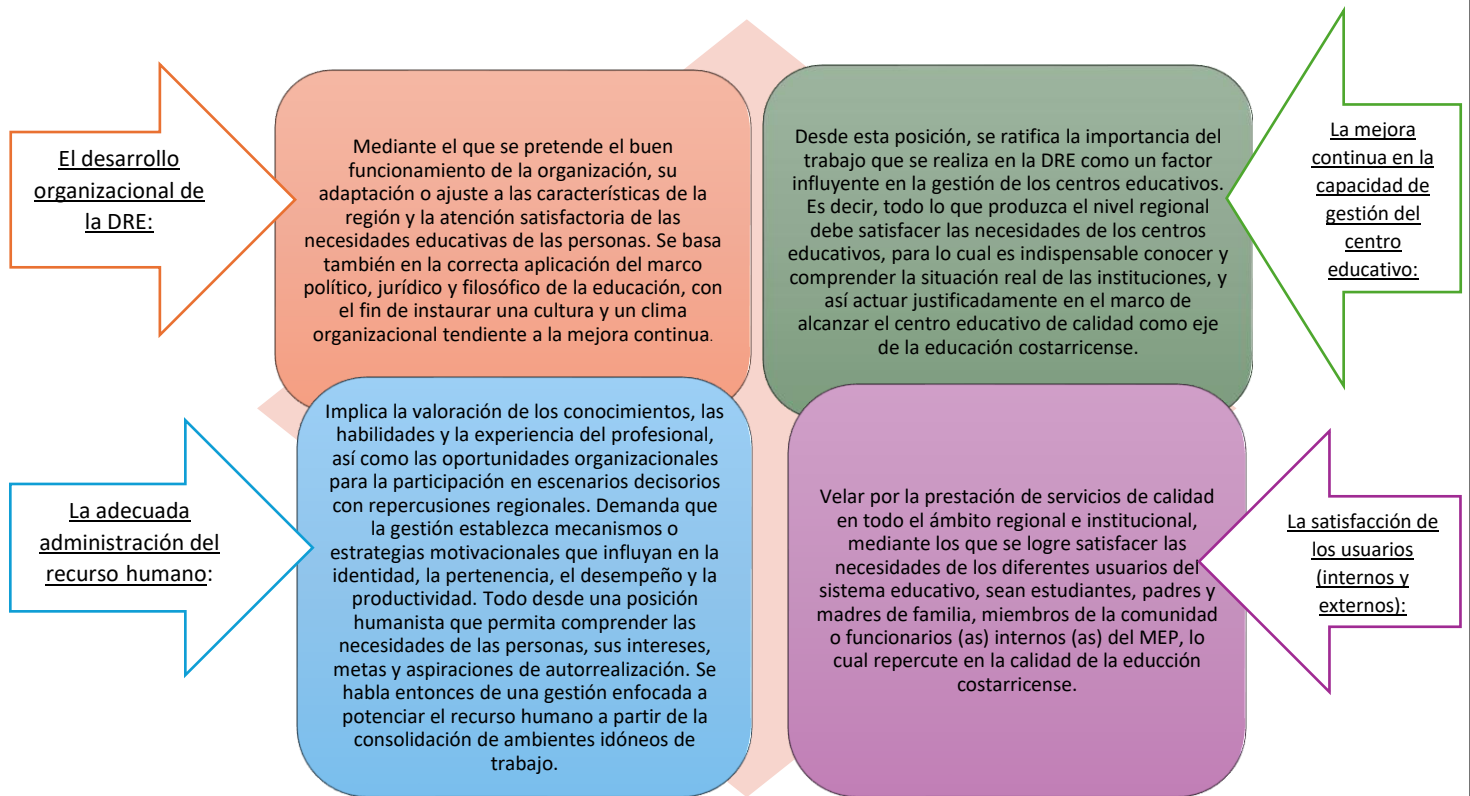
2. **Metodología sistémica:** *Las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan. El desarrollo organizacional toma en cuenta esta interacción, comprende que cada una de sus partes afecta los otros componentes y se manifiesta en la organización como un único componente, sin divisiones: es fundamental conocer a cabalidad cada una de sus partes y su funcionamiento.* El principio del desarrollo organizacional es articular en forma eficiente cada una de las partes de la organización en función de los objetivos planteados y mantener un constante monitoreo sobre sus comportamientos y sus rendimientos.
3. **Designación de agentes de cambio:** En todo proceso de desarrollo organizacional existen personas que fungen como agentes de cambio, puede ser más de un individuo. Quienes tienen a cargo la tarea de implementar los cambios necesarios para el desarrollo organizacional les corresponde convencer, estimular, coordinar y gestionar todos los recursos humanos y materiales que conduzcan al objetivo deseado. La selección del agente de cambio es rigurosa, debido a que debe reunir una serie de características personales y profesionales que le trasmitan credibilidad al grupo. Los agentes de cambios pueden ser los directivos o coordinadores de las distintas áreas, pero debe darse la designación. Ningún proceso de cambio se desarrolla sin líder a cargo que realice una adecuada gestión.
4. **Identificación real de los problemas:** Los procesos de desarrollo organizacional no solo analizan los problemas, sino que su propósito es hacerlo con un abordaje propositivo, identificando las posibles soluciones. Es fundamental la capacidad del equipo encargado para comprender, en forma acertada, el origen y consecuencia del problema: una inadecuada lectura de este hace que cualquier esfuerzo sea en vano.
5. **Aprendizaje constructivista:** Uno de los principios claves del desarrollo organizacional es el aprendizaje práctico. Se parte de que las enseñanzas se interiorizan en la medida que se analice y discuta su propia experiencia, es un enfoque constructivista; construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender situaciones teóricas de manera abstracta.



6. **Procesos grupales:** El desarrollo grupal más que un proceso individual es colectivo; las organizaciones se conforman de un grupo de individuos, razón por la cual se trabaja hacia la comunidad organizacional más que en el plano individual, a su vez, se fortalece la responsabilidad y se construye mayor confianza entre sus integrantes. Son apoyos, en este sentido, todas aquellas actividades que permitan a las personas integrantes de la organización trabajar en forma colaborativa - democrática, para lo que son efectivas actividades de aprendizaje grupal como: análisis de nuevas prácticas, discusiones en grupo, mesas redondas, debates, conflictos intergrupales, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los trabajos en equipo, también procedimientos de coordinación y colaboración. Estas actividades, a su vez, son una oportunidad para mejorar las relaciones interpersonales y los sistemas de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
7. **Realimentación:** Desaprovechar oportunidades de realimentación no es el sentido del desarrollo organizacional; al contrario, es fundamental ofrecer espacios para la realimentación, a fin de que las decisiones tengan mayor fundamento, a su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes que permiten asumir acciones autocorrectivas en forma pertinente que conduzcan a la organización, según la trayectoria marcada.
8. **Flexibilidad y contingencia:** Los procesos de la implementación del desarrollo organizacional, por su misma naturaleza, no son rígidos; se requiere de la flexibilidad, actuando desde el enfoque de la contingencia, es decir, asumiendo los cambios necesarios en el momento oportuno con un enfoque de sistema abierto. Resulta fundamental la capacidad de adaptarse a las distintas situaciones que del mismo proceso emergen. Dentro de estos ajustes siempre se analizan distintas opciones de respuesta, con el objetivo de seleccionar la más adecuada; no se basan en una única manera de plantear los problemas.
9. **Trabajo colaborativo:** La efectividad del desarrollo organizacional radica en la capacidad de construir estructuras que puedan ser trabajadas en equipo, donde se manifieste la cooperación y la integración como maneras de superar las deficiencias detectadas. Los procedimientos organizacionales son más efectivos cuando los integrantes de la organización se armonizan de manera colectiva para llevar a cabo los diferentes procedimientos que, desde cada posición, sean necesarios. La formación de equipos estimula el aprendizaje y la capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad. Es una estrategia utilizada para implementar los cambios en las organizaciones que les permitan alcanzar su desarrollo.



Figura 1 Aspectos fundamentales a considerar en los procesos de gestión de las DRE



Fuente: Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación, 2016.

Al aplicar el enfoque por objetivos, la administración ejercida en la DRE se caracterizará por<sup>3</sup>:

- El trabajo en equipo para la determinación de objetivos comunes.
- La planificación regional que evidencie el rol interactivo de cada dependencia.
- La creación de sistemas de evaluación que permitan verificar el logro de objetivos.
- Los procesos de supervisión de la eficacia y la eficiencia organizacional.
- La valoración conjunta de resultados.
- El diseño de propuestas consensuadas para la mejora continua.

Se recomienda aplicar los siguientes estilos de liderazgo, para motivar, guiar y dirigir a la DRE hacia el logro de sus objetivos y metas.

<sup>3</sup> Tomado de Principios de Gestión de las direcciones regionales de educación, 2016.



Tabla 1 Estilos de liderazgo recomendados para gestionar las DRE

Estilo de liderazgo	Palabras clave que identifican el comportamiento
Ético	Valores, moral, ética, valentía, responsabilidad, congruencia, modelaje, transparencia.
De equipos	Eficacia, eficiencia, confianza, identidad, pertenencia, responsabilidad, comunicación, respaldo, motivación.
Transformacional	Cambio, adaptación, compromiso, previsión, proactividad, satisfacción, toma de decisiones.
Cultural	Diversidad, respeto, motivación relaciones satisfactorias, necesidades, diálogo, intereses y actitudes.
Estratégico	Descernimiento, delegar, visión a futuro, comunicación, seguimiento, supervisión, participación.
Democrático-autocrático	Delegar, asumir responsabilidad, supervisar, toma de decisiones, colaboración, dirigir, coordinar.

Fuente: Principios de Gestión de las direcciones regionales de educación, 2016.

## Objetivo General

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

## Objetivos Específicos

1. Promover un proceso de DO en las DRE, que permita consolidar una cultura de trabajo planificado, de desarrollo humano y que coadyuve en la capacidad de gestión.
2. Fomentar en las DRE la visión, misión, valores y líneas estratégicas definidas por el MEP.
3. Consolidar en las DRE un proceso participativo, la toma de decisiones consultada, el liderazgo, el trabajo en equipo como un abordaje integral en DO.

## Proceso de elaboración del plan de desarrollo organizacional

- El liderazgo de este proceso será asumido por el director (a) regional con el apoyo de las jefaturas de departamento, apoyándose con otros funcionarios de las DRE.
- El proceso metodológico consiste en que el director (a) regional conforme una comisión de desarrollo organizacional (integrada por el director (a) regional, jefaturas de departamento, equipo técnico interdisciplinario regional y supervisiones).



- La comisión DO son los responsables de que se lleve a cabo la elaboración, ejecución y seguimiento del plan, asimismo, es importante que los supervisores aporten las necesidades de cada circuito y que estas se vean reflejadas en la elaboración del plan.
- El DDO brindará acompañamiento y realimentación técnica a la DRE cada vez que lo necesite, solventará dudas, brindará los apoyos necesarios a través de visitas programadas y también se utilizarán vías indirectas como el correo electrónico, Microsoft Teams, entre otras iniciativas que se acuerden.

Figura 2 ¿Cómo se hará el proceso del plan de desarrollo organizacional en las DRE?



Elaboración 2019, Flor Fallas Murillo, actualizado DDO 2024.

### Elaboración del diagnóstico situacional y clasificación (FODA).

La comisión DO deben incluir en la elaboración del diagnóstico la percepción de todo el personal de la DRE y los supervisores deben aportar las necesidades que tienen sus circuitos y que estas se vean reflejadas en la elaboración del plan.

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

Es un instrumento para utilizar a través de la aplicación de la técnica para el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

*“...El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa donde se realiza un análisis o un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia...El diagnóstico situacional FODA posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización...Las estrategias de una empresa deben*



*surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos...” (Ramírez Rojas, p. 54-55).*

El diagnóstico es un instrumento técnico, sus virtudes y defectos dependen de la percepción y sistema de valores, del interés y conocimiento de quienes lo elaboren, este debe interpretarse como toda herramienta que es aplicable para distintas circunstancias, como un espejo permanente que nos va indicando, ¿cómo estamos?, ¿cómo vamos?, ¿qué debemos hacer?, es un termómetro que va midiendo y proporcionando la situación o circunstancia que tenemos en un determinado momento. Este espacio participativo puede garantizar mejores decisiones e incrementar la responsabilidad, el compromiso, además de contribuir para que las personas que trabajan juntas se conozcan más allá del quehacer; se fortalezca la afectividad y se mejore la comunicación.

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

El Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) sugiere que el diagnóstico se lleve a cabo a través de la técnica FODA, sin embargo, pueden utilizar otra técnica diagnóstica de desarrollo organizacional que les permita identificar las áreas que requieren oportunidades de mejora.

Por ejemplo: Cuestionario en Microsoft Forms, entre otras.

- *Identificación de las fortalezas y oportunidades:* Se parte de los aspectos positivos, tanto a lo interno como a lo externo de la DRE.
- *Identificación de debilidades y amenazas:* La identificación de las debilidades o problemas internos, representa un gran reto y oportunidad para mejorar. Asimismo, tener identificados los aspectos externos que representan una amenaza para la DRE.

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



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

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

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

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

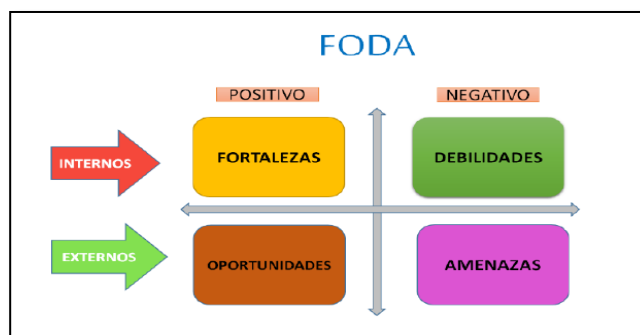
Elaboración 2019, Flor Fallas Murillo

**Amenazas:** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia.

En la contextualización de las debilidades o limitaciones y las amenazas se establecen conexiones necesarias, que permiten a la DRE posteriormente poder distinguir qué aspectos pueden o no trabajar y en cual dimensión (Pedagógica, administrativa y de Desarrollo Humano). La calidad y dedicación que destinemos a este momento (como un insumo), que va a garantizar la capacidad para responder de una manera asertiva en el plan de desarrollo organizacional.

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

Figura 3 FODA



Elaboración 2019, Flor Fallas Murillo, Departamento de Desarrollo Organizacional.



➤ Aspectos para tomar en cuenta durante el proceso:

- Los participantes pueden establecer algunas “reglas” que se seguirán durante los espacios que destinen para realizar el diagnóstico situacional.
- Promover condiciones físicas y actitudinales que favorezcan la comunicación.
- Crear en las reuniones un ambiente de respeto y confianza que aliente la participación.
- Regular previamente el tiempo de duración de las intervenciones por persona.
- Facilitar la interacción para que todos los participantes tengan oportunidad de hablar y se escuchen todos los puntos de vista.
- Brindar seguimiento a las propuestas y decisiones tomadas en las reuniones que realice la DRE.

➤ La visión, misión y valores del MEP

La visión, misión y valores del MEP, deben ser tomados en cuenta y compartidos con todos los integrantes de la Dirección Regional de Educación, así como los lineamientos y directrices que se establezcan, los cuales representan el marco general de referencia de la organización.

Los objetivos generales de todas las actividades que se definan en la DRE como resultado del diagnóstico situacional estarán enmarcados por las siguientes ideas rectoras:

Tabla 2 Misión, visión y valores MEP

<b>Misión Institucional</b>
El MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia.
<b>Visión Institucional</b>
Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, como la rectora del sistema educativo costarricense mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia; orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada.
<b>Valores institucionales y sus definiciones</b>
<b>Compromiso</b>
Es una decisión de vida, de aceptación libre y conciencia de dar más de lo mínimo requerido. Con entrega, mística, honestidad y dedicación ante cualquier acción ejecutada a nivel laboral, personal y profesional; para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la organización.
<b>Respeto</b>
Cuidar en el trato al otro, el valor y la dignidad que posee como persona humana, el entorno, atendiendo la particularidad sin imponer convicciones o creencias en congruencia con la normativa vigente.



### Transparencia

Conjunto de acciones coherentes con aspectos de la política institucional y la normativa vigente, para el acceso de la ciudadanía a información veraz, comunicándola de forma asertiva, que genere confianza y promueva la imparcialidad. Que dé cuenta de las actuaciones del MEP, de tal forma que permita la evaluación de su gestión.

### Responsabilidad

Es el cumplimiento continuo, consciente, diligente y oportuno de los deberes y obligaciones inherentes al cargo, según la normativa vigente, que conlleva al funcionario a asumir las consecuencias de sus actuaciones y tiene como finalidad la satisfacción del interés público.

Fuente: Tomado de pág. web del MEP: <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico>

#### ➤ Dimensiones del diagnóstico situacional en la DRE

En el siguiente cuadro se detallan cada una de las dimensiones (pedagógica, administrativa y de desarrollo humano). Cabe destacar que en cada dimensión se asignan los responsables que estarán a cargo de la construcción del plan, sin embargo, se debe tener presente el aporte y la participación de todos los departamentos.

*Tabla 3 Definición de las dimensiones y los responsables*

Dimensión del diagnóstico	Temas relacionados	Responsables en la DRE
Pedagógica	Académico, pedagógico, todo lo relacionado con los procesos de enseñanza aprendizaje, asesoría curricular, organización, coordinación y seguimiento del trabajo pedagógico para la atención de necesidades en el centro educativo, entre otros.	Director(a) regional, departamento de asesoría pedagógica, jefaturas, asesores regionales de diferentes materias y supervisores. Otros colaboradores de la DRE como funcionarios del DSAF que cuando sea necesario deban aportar con acciones para contribuir a la mejora de esta dimensión.
Administrativa	Información, planificación, presupuesto, dotación de infraestructura y equipamiento de acuerdo con los manuales y procedimientos de la DIE, gestión administrativa, prestación de servicios de apoyo, financieros, gestión de juntas de educación y administrativas, gestión de recurso humano, atención al usuario (interno y externo), funcionamiento idóneo de la estructura organizativa y la atención integral del centro educativo entre otros.	Director(a) regional, departamento de servicios administrativos y financieros y la jefatura. Otros colaboradores de la DRE como supervisores y funcionarios del DAP que cuando sea necesario deban aportar con acciones para contribuir a la mejora de esta dimensión.
Desarrollo Humano	Clima y cultura, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo y de equipo, el buen funcionamiento de la organización, su adaptación o ajuste a las características de la región y la atención satisfactoria de las necesidades educativas de las personas, entre otros.	Director(a) regional, ETIR y asesores regionales de diferentes materias. Otros colaboradores de la DRE como supervisores y funcionarios del DESAF que cuando sea necesario deban aportar con acciones para contribuir a la mejora de esta dimensión.

Fuente: Elaboración 2019 Flor Fallas Murillo, actualizado Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.



Nota: El Departamento de Desarrollo Organizacional les provee un instrumento en Excel para la realización del diagnóstico, el plan y su seguimiento, con la finalidad de que sea la herramienta oficial y estandarizada para todas las DRE.

➤ **Análisis FODA:**

En la realización del análisis FODA, todas las áreas son necesarias para trabajar un plan de desarrollo organizacional. En el siguiente cuadro se deben indicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la DRE y clasificar cada una de acuerdo con su dimensión (pedagógica, administrativa y de desarrollo humano).

Tabla 4 Análisis FODA

Análisis FODA					
	Fortalezas	Dimensión		Oportunidades	Dimensión
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
4.			4.		
5.			5.		
6.			6.		
7.			7.		
8.			8.		
9.			9.		
10.			10.		
	Debilidades	Dimensión		Amenazas	Dimensión
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
4.			4.		
5.			5.		
6.			6.		
7.			7.		
8.			8.		
9.			9.		
10.			10.		

Fuente: Elaboración del Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.

➤ **Clasificar y priorizar las áreas de mejora:**

La clasificación y priorización de las áreas de mejora debe estar enfocada en trabajar principalmente las debilidades y amenazas, de manera que se distingan los problemas internos (debilidades), de los problemas externos (amenazas). Después se pasa a la clasificación de acuerdo con su dimensión en aspectos pedagógicos, administrativos y de desarrollo humano que serán desarrollados en el plan bianual.



Es necesario que se trabaje en la identificación de los problemas que son determinantes, es decir aquellos problemas que, si logramos solucionarlos, se resolverán otros de manera simultánea, a corto, mediano y largo plazo. Es claro que no siempre se podrán trabajar los problemas causa de una organización, algunos podrían estar relacionados con estructuras a nivel social, económico, leyes, tipo de estado, entre otros.

Esta situación debe ser abordada de manera adecuada, canalizar la energía de las personas que integran la DRE en trabajar con los problemas determinantes y de los cuales la DRE puede tener un relativo control en el proceso de solución. Por lo tanto, el punto inicial en el análisis es la identificación de los problemas, luego su relación entre los mismos, cuáles son determinantes y cuáles son derivados de ellos.

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

*Figura 2 proceso de toma de decisiones estratégicas en la DRE*



Tomado de: Cómo elaborar el análisis DAFO, 2012



En el siguiente cuadro se deben priorizar las debilidades y amenazas de la DRE y clasificar cada una de acuerdo con su dimensión (pedagógica, administrativa y de desarrollo humano).

Tabla 5 Clasificación y priorización de las áreas de mejora

	Clasificación y priorización de las áreas de mejora	Dimensión
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Fuente: Elaboración del Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.

### 1 Elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional:

**Para reflexionar:**

*¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Qué tareas debemos realizar para alcanzar las metas? ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros?*

Es importante hacer énfasis en que toda Dirección Regional de Educación debe contar con el plan de desarrollo organizacional y seguir el formato sugerido por el Departamento de Desarrollo Organizacional, ya que esta herramienta permitirá ordenar y sistematizar información relevante. Este plan será bianual, debe ser socializado con toda la DRE y contar con el visto bueno y firma del Director(a) regional.

*Los objetivos establecidos en el plan deben ser consecuentes con el entorno de esta, de ahí la importancia de alinear dichos objetivos con el análisis FODA, la elaboración debería de ser uno de los pasos anteriores al diseño y definición de objetivos, que por supuesto han de ser alcanzables, reales y medibles (Cómo elaborar el análisis DAFO, pág. 20, 2012).*



A continuación, se presenta el formato para el plan de desarrollo organizacional y la explicación de cada uno de sus componentes para la elaboración de este.

*Tabla 6 Plan bianual de desarrollo organizacional*

Plan bianual de Desarrollo Organizacional						
Dimensión	Objetivos	Indicador	Meta	Acciones	Fecha de la ejecución de las acciones	Responsables
Pedagógica						
Administrativa						
Desarrollo Humano						
Dirección Regional:						
Visto bueno director(a) regional:						

Fuente: Elaboración del Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.

*Tabla 7 Explicación de cada componente del plan bianual*

Objetivos	Meta	Indicador	Acciones	Fecha de ejecución de las acciones	Acciones ejecutadas	Acciones pendientes	Responsables
El mismo debe explicar de manera concreta la acción que ejercerá el logro a cumplir. Algunos ejemplos de verbos infinitivos son: Diagnosticar, Aumentar, Rentabilizar, Evaluar, Realizar, Determinar) entre otros. Ejemplo: Mejorar la calidad del servicio al cliente.	Es una medida cuantitativa de lo que se quiere lograr en función del objetivo propuesto.	Permite medir el porcentaje de ejecución de la meta propuesta.	Es la acción de intervención sobre la realidad necesaria para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto. Corresponde a la realización de foros, capacitaciones (internas y externas), webinarios entre otros. Ejemplo: Realizar 4 capacitaciones a los funcionarios de la DRE en servicio al cliente.	En este espacio deben indicar las fechas en las que se realizarán las actividades de acuerdo con los objetivos establecidos.	En este espacio deben indicar las actividades ya realizadas. Ejemplo: 2 capacitaciones en servicio al cliente.	En este espacio deben indicar las actividades pendientes de realizar. Ejemplo: 2 capacitaciones en servicio al cliente.	Comisión de DO integrada por el director (a) regional, jefaturas de departamento, equipo técnico interdisciplinario regional y supervisiones

Fuente: Elaboración del Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.



A continuación, se presentan aspectos a tomar en cuenta en cada una de las dimensiones para la elaboración del plan:

Figura 3 Ejemplos de las dimensiones del plan bianual



Elaboración 2019 Flor Fallas Murillo, actualizado DDO 2024.

## 2 Ejecución y seguimiento del plan de desarrollo organizacional

### ➤ *Elaboración del informe de seguimiento al plan bianual:*

- La comisión integrada por el director (a) regional, jefaturas de departamento, equipo técnico interdisciplinario regional y supervisiones, se reunirá para realizar un análisis que les permita establecer estrategias para reforzar el avance de las diferentes dimensiones del plan de desarrollo organizacional e identificar qué aspectos han sido subsanados y cuáles áreas deben ser reforzadas.
- Se debe reformular si es necesario aspectos que son prioridad y continuar trabajando en dichos temas.
- Se debe tomar en cuenta que el plan “No está escrito en piedra” por tanto al ser bianual se entiende que pueden surgir nuevos aspectos a desarrollar.
- El plan es una herramienta de mejora continua y debe analizarse y reformularse continuamente.
- Este informe debe contar con el visto bueno y firma del Director(a) regional y ser entregado de manera semestral al Departamento de Desarrollo Organizacional.
- Es importante que se anote en el apartado de observaciones la justificación por la que la DRE no ha realizado alguna actividad, lo cual afecta el logro de las metas y objetivos propuestos.



Tabla 8 Informe de seguimiento del plan bianual

Informe de seguimiento del plan bianual de Desarrollo Organizacional							
Dimensión	Objetivos	Meta	Indicadores	Acciones realizadas	Acciones pendientes	Responsables	Observaciones
Pedagógica							
Administrativa							
Desarrollo Humano							
Observaciones de las actividades no ejecutadas:							
Dirección Regional:							
Visto bueno director(a) regional:							

Fuente: Elaboración del Departamento de Desarrollo Organizacional, 2024.

### 3 Coordinación intra e interinstitucional:

La comisión de desarrollo organizacional es la responsable de buscar enlaces públicos y privados tanto a nivel interno como externo para el abordaje de las áreas de oportunidad de cada dimensión.

Establecer una coordinación intra e interinstitucional para aprovechar las ventajas comparativas, unir esfuerzos, compartir intereses, necesidades, recursos y programas a través de alianzas estratégicas, es fundamental en el proceso de concreción del plan de desarrollo organizacional.

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

Representa un esfuerzo organizado para unificar planes institucionales, locales y regionales que favorezcan a la comunidad educativa, además de un reto para enlazarlos con otros profesionales, especialidades y compartir competencias asignadas con las instituciones del estado y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Con el fin de crear alianzas interinstitucionales para llevar a cabo el plan de desarrollo organizacional es importante que cada DRE responda, algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacen las instituciones del estado y las organizaciones de la localidad?
- ¿Cuáles son los programas existentes?
- ¿Cuáles servicios brindan?
- ¿Cuál es la población destino?

Es importante tener identificados los posibles contactos.



## Glosario

### Capacidad de gestión:

Según definición que da la Universidad de Cádiz en España. La capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. La persona tendrá capacidad de gestión, si cuenta con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, pautas en la toma de decisiones.; incluye aspectos de la planificación y organización, la gestión de procesos, el trabajo en equipo y la comunicación. De manera específica, se puede referir a la concreción de objetivos, a la definición de plazos, a definir prioridades, extraer lo mejor de cada uno de los colaboradores, controlar la calidad del trabajo y adaptarse lo más rápido posible a los diferentes cambios que puedan surgir.

### Clima Organizacional:

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

### Cultura Organizacional:

Para Becker (1998), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya. Constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente. (Llanos, 2016).

### Crítica constructiva:

Es un juicio que se realiza con fundamento y de manera respetuosa a otra persona, con el objeto de aportar ayuda o una visión positiva con respecto a una circunstancia específica. Las críticas constructivas se caracterizan por aportar ayuda y buscar un cambio positivo en el trabajo, en la actitud o dificultad de la persona a la que se dirige, por tanto, estas críticas parten de la buena intención del emisor que desea brindar apoyo y el bien del otro. En este sentido, las críticas constructivas están acompañadas de un conjunto de valores como el respeto, honestidad, amabilidad y sencillez, entre otros. La intención es dejar claro que la crítica se realiza para evolucionar o construir algo mejor de la que ya existe o se tiene (Equipo de Enciclopedia Significados, 2024).

### Desarrollo humano:

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



para que el futuro sea cada vez más el resultado de múltiples aportaciones interconectadas e interdependientes...la base es la persona... En última instancia, eso significa que ha determinadas personas se les niega el futuro...le hemos arrebatado libertad...el ser humano se constituye como tal, cuando sus potencialidades se ponen en movimiento y estas solo lo harán cuando frente a él se presenta un futuro..." (Ibarra Pedro, Koldo Unceta (Coords), 2001, pp. 59-60).

### **Liderazgo:**

Es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. "...El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Un líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo..." (Según Peter Senge).

### **Percepción:**

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

El reconocimiento es un proceso importante involucrado en la percepción, porque permite evocar experiencias y conocimientos previamente adquiridos a lo largo de la vida con los cuales se comparan las nuevas experiencias, lo que permite identificarlas y aprehenderlas para interactuar con el entorno. De esta forma, a través del reconocimiento de las características de los objetos se construyen y reproducen modelos culturales e ideológicos que permiten explicar la realidad con una cierta lógica de entre varias posibles, que se aprende desde la infancia y que depende de la construcción colectiva y del plano de significación en que se obtiene la experiencia y de donde ésta llega a cobrar sentido (p 48-49).

### **Trabajo en equipo:**

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

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



## Abreviaturas

1. **DGDR:** Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.
2. **DRE:** Dirección Regional de Educación.
3. **DDO:** Departamento Desarrollo Organizacional.
6. **ETIR:** Equipos Técnicos Itinerantes Regionales.
7. **DSAF:** Departamento de Servicios Administrativos y Financieros.
8. **DAP:** Departamento de Asesoría Pedagógica.
9. **MEP:** Ministerio de Educación Pública.
10. **DO:** Desarrollo Organizacional.
11. **F.O.D.A:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
12. **UET:** Unidades Ejecutoras de Transferencias.
13. **CCO:** Clima y Cultura Organizacional.
14. **ONG:** Organizaciones no gubernamentales.



## Referencias bibliográficas

Bolívar, A. (2001). Revista digital de investigación y nuevas tecnologías. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica.

Blogs Escuela Organización Industrial. (2012). Las 15 lecciones de estrategia y liderazgo del General Colin Powell. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/11/29/las-15-lecciones-de-estrategia-y-liderazgo-del-general-colin-powell/>.

Castro M, Alexander (2016). Principios de gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Educativa.

Covey, S. (1989). Los siete hábitos de la gente eficaz, Editorial Paidós Ibérica, EE. UU.

Enciclopedia Significados. (2024). Tomado de URL: <https://www.significados.com/critica/#:~:text=La%20cr%C3%ADtica%20constructiva%20es%20aquella,de%20disminuir%20a%20la%20contraparte.>

Gairín Sallán, J. (1998). Los Estadios de Desarrollo Organizacional. Contextos Educativos: Revista de Educación, Nº 1, págs. 125-154, España.

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

Guiselle M. Garbanzo-Vargas (2024). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Universidad de Costa Rica. Tomado de URL: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

Ibarra, P., Unceta, K. (2001) Ensayo sobre el desarrollo humano, Icaria, Akas Muela, Cooperación y Desarrollo, Barcelona, España.

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

Lobatón Sarco, P. (2012). El diagnóstico situacional: herramienta indispensable en la elaboración del currículo para la formación académico profesional del comunicador social, al 2011. [Tesis]. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3074/1/Lovaton\\_sp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3074/1/Lovaton_sp.pdf)

Llanos Encalada, M. (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. Ecuador. Universidad ECOTEC.



Ministerio de Educación Pública. (2015). Guía para la elaboración del plan mejora 2015.

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

Ministerio de Educación Pública. (2024). Marco Filosófico, Tomado de URL: <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico>

Promove consultoría y formación SLNE. (2012). Cómo elaborar el análisis DAFO. Tomado de URL: [https://www.academia.edu/36930034/C%C3%B3mo\\_elaborar\\_un\\_An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://www.academia.edu/36930034/C%C3%B3mo_elaborar_un_An%C3%A1lisis_DAFO)

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

Riso, W. (2012). Pensar bien, sentirse bien, Editorial Océano, Colombia.

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. Editorial Pearson Educación, México

Ruíz, M. (1998). Los Cuatro Acuerdos, Editorial Urano, México.

Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina. Ed Granica, España.

Senge, P. (2010). Qué es ser el líder, según Peter Senge (línea) Argentina.

Senge, P. (2007). La Danza del Cambio, Una herramienta para la Quinta Disciplina. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

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

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

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