

**Dirección de Gestión y Desarrollo Regional  
Departamento de Desarrollo Organizacional**

**Orientaciones para mejorar el clima laboral en la  
Direcciones Regionales de Educación**



2024

## Contenido

Presentación: .....	2
Áreas para trabajar.....	3
• Relaciones interpersonales .....	3
Recomendaciones para las jefaturas: .....	3
Recomendaciones para los funcionarios: .....	4
• Sentido de pertenencia: .....	4
Recomendaciones para las jefaturas: .....	4
Recomendaciones para todos los funcionarios: .....	5
• Liderazgo gerencial:.....	5
Recomendaciones para las jefaturas: .....	5
Recomendaciones para los funcionarios: .....	6
• Comunicación:.....	6
Recomendaciones para las jefaturas: .....	7
Recomendaciones para los funcionarios: .....	7
• Satisfacción por el trabajo y motivación: .....	7
Recomendaciones para las jefaturas: .....	8
Recomendaciones para los funcionarios: .....	8
• Trabajo colaborativo:.....	8
Recomendaciones para las jefaturas: .....	9
Recomendaciones para los funcionarios: .....	9
• Calidad del servicio:.....	9
Recomendaciones para las jefaturas y funcionarios: .....	9
• Resolución de conflictos:.....	10
Recomendaciones para las jefaturas: .....	10
Recomendaciones para los funcionarios: .....	10
• Misión, visión y valores: .....	11
Recomendaciones para las jefaturas y funcionarios: .....	11

## Presentación:

El presente documento tiene como propósito realizar una propuesta de orientaciones y herramientas para la mejorar del clima organizacional de las Direcciones Regionales de Educación y por ende su gestión.

Es importante referir a Ferreira y Disla (2003) indican que el clima organizacional es el cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. Es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, y que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El Clima Organizacional está condicionado por las actitudes, las percepciones, los valores y la personalidad de los funcionarios de la organización. De igual manera, la estructura, los procesos, las normas y responsabilidades de los grupos tienen incidencia en él.

La teoría de clima organizacional, que planteó Likert en el año 1967, establece que existen tres tipos de variables para su estudio: las causales, que indican todo aquello referente al sistema de evolución de la organización (en este caso las DRE): su estructura, decisiones, competencia y actitudes; las intermedias, que miden el estado interno de la organización: la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones; y por último, las finales, que reúnen el efecto de las dos anteriores, y por tanto, define los resultados obtenidos por la organización en cuanto a la productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: el Clima de Tipo Autoritario y **el Clima de Tipo Participativo**, con su sistema consultivo y el de participación en grupo, que es de interés a través de las orientaciones dadas en este documento desarrollar en las Direcciones Regionales de Educación. Asimismo, propiciar una positiva inteligencia emocional en los equipos de trabajo.

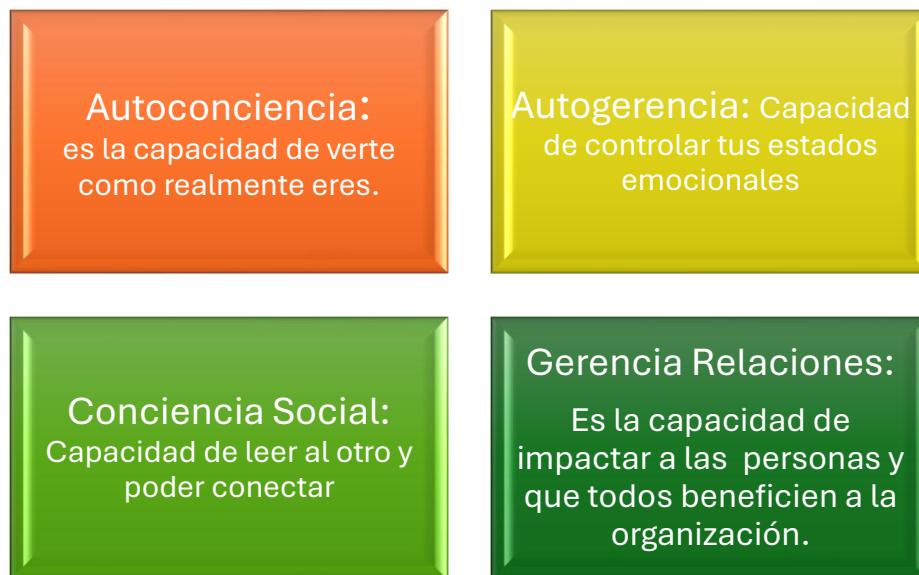
Despertar los sentimientos positivos de los colaboradores y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano.

***“Conozca todas las teorías, domine todas las técnicas, pero al tocar un alma, sea apenas otra alma humana” (Gustav Jung).***

## Áreas para trabajar

- Relaciones interpersonales:

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes y situaciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Esto debe estar regulado por una gestión positiva de la inteligencia emocional en los equipos de trabajo en las Direcciones Regionales de Educación:



## Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ No exigir al personal modos de actuación que los jefes no están dispuestos a realizar y dar el ejemplo.
- ✓ Dar disposiciones al personal donde la jefatura se la primera en cumplirlas.
- ✓ Abstenerse de hacer insinuaciones o crear expectativas entre el personal en relación con asuntos que no estén dentro del dominio de las atribuciones de quien las ofrece o que no esté en condiciones de satisfacer.
- ✓ Dar reconocimiento a los méritos y aciertos de los colaboradores.
- ✓ Corregir los errores o desaciertos de los colaboradores de modo oportuno y asertivo.
- ✓ Evitar que los colaboradores más eficientes se les recargue su trabajo indebidamente y que a las personas menos productivas y eficientes se les disminuyan las cargas de trabajo.
- ✓ Mantener normas de cortesía: saludar a los colaboradores, escuchar con atención cuando le dirigen la palabra, responder con palabras y actitudes respetuosas y ofrecer un trato equitativo a sus colaboradores.

### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ No exigir a las jefaturas u otros compañeros modos de actuación que no están dispuestos a realizar.
- ✓ Abstenerse de estar cambiando los conceptos, juicios o decisiones sin una justificación lógica y convincente.
- ✓ Dar reconocimiento a los méritos y aciertos de los compañeros.
- ✓ Cumplir las leyes, políticas y normas vigentes que atañen a la institución.
- ✓ Mantener normas de cortesía: saludar a los compañeros, escuchar con atención cuando le dirigen la palabra, responder con palabras y actitudes respetuosas y ofrecer un trato equitativo a sus colaboradores.

- **Sentido de pertenencia:**

Es la percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación con la institución. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos. Se trata de un atributo del Clima Organizacional (CO) que afecta la motivación y, por tanto, el desempeño en el trabajo (Toro, 2002a).

El clima es un bien social colectivo que se crea y mantiene gracias a las interacciones entre las personas. Existen responsables de gestionar el Sentido de Pertenencia, está el grupo en general de funcionarios, independientemente de su rol, pueden tener comportamientos de responsabilidad y las jefaturas.

El no trabajar en esta área conlleva una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de burnout y estrés en los funcionarios, esto puede producir altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal.

Una percepción poco favorable sobre el Sentido de Pertenencia puede deberse a que realmente no hay compromiso o no se conoce lo que se tiene que hacer.

### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ Hacer evidente para cada funcionario, de modo permanente, la relación que existe entre las políticas, planes, sus responsabilidades, los objetivos, misión, visión de la institución y el, quehacer del equipo de trabajo del Departamento o DRE.
- ✓ Generar información permanente, clara, precisa y oportuna, para todo el personal, sobre la misión, la visión, los planes, las estrategias y los valores de la DRE.
- ✓ Ayudar a cada funcionario a comprender la relación existente entre su trabajo cotidiano y la misión, visión, estrategias y valores de la DRE.
- ✓ Informar de modo claro, preciso y oportuno sobre logros, aciertos o éxitos del grupo de trabajo, de la institución.
- ✓ Definir para cada funcionario, metas retadoras, estimulantes, con sentido y valor, que le permita trabajar para acciones importantes (se le responsabiliza más de misiones que de tareas).
- ✓ Dar participación a los colaboradores en las decisiones relativas a su trabajo y al de su departamento.
- ✓ Dar realimentación permanente a cada funcionario sobre el avance hacia sus metas o resultados de trabajo, se le estimula para alcanzarlas (se le reconocen sus éxitos o aciertos). Realizar retribución por el trabajo de forma equitativa.
- ✓ Crear mecanismos para que el funcionario pueda expresar sus inquietudes en relación con el trabajo, con su área o con la institución en general.

- ✓ Crear mecanismos para que el funcionario pueda expresar sus ideas, sugerencias, iniciativas o proyectos de trabajo (se garantizará que la persona sea escuchada y atendida oportunamente y que se dé respuesta oportuna a sus propuestas).
- ✓ Dar apoyo permanente al funcionario en su trabajo y en los esfuerzos que realiza para contribuir a la institución.
- ✓ Informar al personal de la DRE (o Departamento) de manera clara y oportuna sobre los riesgos y oportunidades que enfrenta su equipo de trabajo o la institución.
- ✓ Fomentar la pertenencia de las personas a través de un sentido de contribución a algo que los trasciende.
- ✓ Apoyar el bienestar los colaboradores a través del diseño reflexivo del trabajo.
- ✓ Formular estrategias basadas en fomentar actitudes positivas y valores.

#### Recomendaciones para todos los funcionarios:

- ✓ Reflejar comportamientos coherentes en relación con las políticas, principios y valores organizacionales de la DRE e institución.
- ✓ Brindar un buen trato a todos sus compañeros.
- ✓ Realizar un trabajo con oportunidad y calidad.

- Liderazgo gerencial:

El liderazgo se refiere a la perspectiva de las personas que trabajan en la organización, sobre la dirección y las jefaturas, en si las personas en estos puestos destacan en motivar, apoyar, acompañar y orientar a las personas en la consecución efectiva de sus tareas, pero el mismo involucra a todos los funcionarios. Para efectos de este documento se trabajará la concepción de liderazgo gerencial, que está determinado por cuatro roles <sup>1</sup>

- ✓ Inspirar confianza: ser el líder creíble que otros elijan seguir, uno con carácter y competencia.
- ✓ Crear visión: define claramente hacia dónde va su equipo y cómo van a llegar ahí.
- ✓ Ejecutar la estrategia: logra resultados consistentemente con y a través de otros utilizando procesos normativos.
- ✓ Desarrollar potencial: libera la capacidad de cada persona en su equipo para mejorar el rendimiento, resolver problemas, hacer crecer sus vidas y sus carreras.

#### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ 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.
- ✓ Hablar con los colaboradores, sobre sus inquietudes y de su progreso en el trabajo.
- ✓ Tener disponibilidad para que los colaboradores desarrollen una comunicación abierta con respecto a dudas, intereses, temas relacionados con su trabajo.
- ✓ Evaluar permanentemente el desempeño de sus colaboradores, para realizar acciones de realimentación para la mejora de este.
- ✓ Hacer partícipe al personal de la DRE/ Departamento en la elaboración, divulgación e implementación de los documentos concernientes a la planificación.

---

<sup>1</sup> Tomado del curso virtual Liderazgo para la Gestión Pública, Centro Internacional para el Desarrollo del Individuo 2023.

- ✓ Crear mecanismos para que el personal de la DRE/ Departamento pueda tener conciencia permanente de los objetivos y metas del cargo, de su equipo de trabajo y de la dependencia.
- ✓ Mostrar a cada colaborador la relación que existe entre sus tareas cotidianas y la misión y visión del MEP.
- ✓ Informar de manera permanente al personal acerca de las dificultades y éxitos de su área de trabajo o dependencia.
- ✓ Informar al personal de manera cuidadosa y oportuna sobre todo cambio o situación que afecte positiva o negativamente sus actividades laborales.
- ✓ Garantizar que cada colaborador ubique correctamente su cargo y lo ejecute dentro de la estructura de la DRE.
- ✓ Garantizar que cada colaborador conozca con detalle la estructura de la DRE y de su área de trabajo.
- ✓ Garantizar altos niveles de competencia de los jefes de la DRE en la aplicación de habilidades blandas: motivación, comunicación, entre otros.
- ✓ Dar realimentación permanente al personal en relación con el cumplimiento de metas y la obtención de resultados.
- ✓ Asegurar el desarrollo de los manuales de procedimientos y que estos sean comprensibles.
- ✓ Identificar y atender oportunamente rumores, malentendidos y demás dificultades de comunicación que surjan.

#### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ Respetar las líneas jerárquicas en la DRE, para cumplir con sus funciones y atención de aspectos administrativos.
- ✓ Garantizar altos niveles de competencia de los funcionarios de la DRE en la aplicación de habilidades blandas: motivación, comunicación, entre otros.
- ✓ Conocer y aplicar los reglamentos, procedimientos y normas que regulan sus tareas y sus relaciones en el trabajo.

- **Comunicación:**

Según Chiavenato (2000), la comunicación: “implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”. (pág 87).

Si bien el mantener una buena comunicación es esencial para alcanzar niveles óptimos de eficacia dentro de cualquier organización, también se debe recordar que existen diversos factores que intervienen en la mayoría de los casos, en forma negativa en cuanto al alcance de los objetivos; tomando en cuenta además que no todos los seres humanos interpretan la información de igual manera.

Se hace necesario contar con medios y herramientas que contribuyan a generar una comunicación y coordinación clara y fluida, donde todas las partes logren entenderse y plasmar acuerdos que establezcan las funciones que cada una de ellas deben realizar, de tal manera que no se dupliquen esfuerzos entre las mismas y se puedan brindar soluciones integrales a las necesidades y requerimientos de las personas usuarias y la ciudadanía en general.

### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ Si quiere crear una cultura organizacional positiva en las DRE, corra la voz: Sensibilizar y posicionar los elementos que conforman la cultura organizacional, misión, visión y valores.
- ✓ Comunicar con claridad los objetivos, metas de la DRE.
- ✓ Comunicar las prioridades y oportunidades a todos los niveles de la organización, posibilitando el apoyo efectivo a la toma de decisiones.
- ✓ Promover la participación activa de los funcionarios en el proceso de desarrollo del marco estratégico y establecer los mecanismos necesarios para la comunicación de la misma en todos los niveles organizacionales.
- ✓ Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la institución para analizar el logro y progreso alcanzado.
- ✓ Establecer criterios y reglas de acción para dar respuesta a problemas de adaptación internos y externos.
- ✓ Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, para ello se ha de contar con canales aptos de comunicación, donde se expongan no solo el uso de los recursos, sino también los logros obtenidos.
- ✓ Promover la comunicación franca y de doble vía en la DRE.
- ✓ Promover y apoyar la participación e involucramiento del personal en actividades de innovación y mejora de la DRE.

### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ Utilizar los sistemas de información y seguimiento en toda la institución para analizar el logro y progreso alcanzado.
- ✓ Respetar los mecanismos de rendición de cuentas.
- ✓ Promover la comunicación franca y de doble vía en la DRE.
- ✓ Conocer y utilizar el Código de Ética y su reglamento.

- Satisfacción por el trabajo y motivación:

La satisfacción se asocia con calidad de vida laboral y con organizaciones saludables, las cuales se caracterizan por ser financieramente estables, contar con personas altamente motivadas y con clientes satisfechos. (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath, 2004; Salanova, M. y Schaufeli, W.B. 2009). Una baja satisfacción de los clientes, a su vez, puede implicar la aparición de comentarios de voz negativos (Publicidad negativa) y una disminución de su lealtad.

La motivación es la percepción que cada persona miembro de la organización 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.

Una baja motivación también puede ser un efecto de desatender la variable de satisfacción, esto podría llevar a un desempeño deficiente y a usuarios menos satisfechos (Salanova y Peiró, 2005; Peiró, Ramos y Martínez-Tur 2001).

### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ Reconocer la labor de sus compañeros, considerar que los logros del mismo son producto del esfuerzo de todos.
- ✓ Comunicar su satisfacción cuando se logran los resultados o se destacan (de la DRE).
- ✓ Comunicar e integrar a los colaboradores en los planes y las metas que la DRE.
- ✓ Involucrar a los colaboradores en la solución conjunta de los problemas del área de trabajo,
- ✓ Definir reuniones para dar participación al personal a cargo en el análisis de problemas de trabajo y en la búsqueda de soluciones.
- ✓ Analizar con los colaboradores la manera de mantener y mejorar el clima organizacional de la DRE o Departamento.
- ✓ Dar apoyo y facilitar recursos a los colaboradores para que puedan hacer bien su trabajo.
- ✓ Asegurar que el personal no tenga que esperar para disponer de los recursos que necesita para su trabajo.
- ✓ Buscar, conseguir recursos (talleres) y beneficios que faciliten y estimulen el trabajo de los colaboradores en la DRE o Departamento.
- ✓ Verificar la adecuación ergonómica y la comodidad del lugar de trabajo.

### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ Reconocer la labor de sus compañeros, considerar que los logros del mismo son producto del esfuerzo de todos.
- ✓ Comunicar su satisfacción cuando se logran los resultados o se destacan (de la DRE).
- ✓ Analizar con la jefatura y compañeros la manera de mantener y mejorar el clima organizacional de la DRE o Departamento.
- ✓ Tener dedicación a la realización de la mejor manera de las funciones encomendadas.

- Trabajo colaborativo:

Grado en que se percibe que existe en la Institución un modo organizado de trabajar en equipo.

Cuando las organizaciones asumen una forma de trabajo individual, en la que cada persona es responsable por una tarea que no tiene relación clara con otras, se pueden presentar dificultades de comunicación que muy probablemente generarán ambientes de desinformación e incertidumbre, que terminarán incidiendo sobre el sentido de compromiso de los individuos con su trabajo y por tanto, sobre su desempeño y productividad.

El trabajo se convierte en colaborativo cuando se satisfacen los criterios siguientes:

- ✓ El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- ✓ La responsabilidad o rendimiento de cuentas pasa de ser estrictamente individual a individual y colectiva.
- ✓ El grupo desarrolla su propia misión o propósito.
- ✓ La solución de problemas se convierte en una forma de vida, no una actividad de medio tiempo.
- ✓ La efectividad se mide con base en los resultados y productos colectivos del grupo.

### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ Trabajar el desarrollo de equipos de alto desempeño (que comparten un objetivo en común, con roles claros, aprenden juntos, resuelven problemas, motivados).
- ✓ 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.

### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ Conocer las funciones del Departamento en el que trabaja y la asignación de las mismas.
- ✓ Conocer los objetivos, metas y tiempos para su cumplimiento y los compañeros participes con los que debe interactuar.
- ✓ Propiciar un ambiente colaborativo, enmarcado en el Código de Ética institucional y las directrices dadas por parte de las jefaturas.
- ✓ Trabajar con objetivos comunes, donde prevalezca el interés institucional y no individual.
- ✓ Propiciar una comunicación oportuna y clara con los compañeros y la Jefatura.

- **Calidad del servicio:**

Es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (La calidad en el servicio al cliente, Publicaciones Vértice S.L, 2008).

La calidad del servicio es inherentemente subjetiva y personal. Depende de la relación entre el servidor y el cliente. Depende del buen ánimo del servidor y de su satisfacción con el trabajo. Depende de la satisfacción de las expectativas del cliente, y esas expectativas quizá no sean claras para ambas partes. (La quinta disciplina, Serge Peter, 2010).

### Recomendaciones para las jefaturas y funcionarios:

- ✓ Fomentar una cultura institucional que promueva la generación de bienes y servicios con un enfoque de calidad y resultados para la generación de valor público.
- ✓ Verificar que las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la generación de valor público impulsen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- ✓ Llevar a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la

generación de valor público, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes del recurso humano.

- ✓ Definir acciones para interiorizar en los funcionarios los factores formales de la ética institucional.
- ✓ Desarrollar de competencia directivas orientadas a resultados en los equipos de trabajo.

- Resolución de conflictos:

Dubrín (2000) define al conflicto como: "...situación que se presenta cuando surgen, al mismo tiempo, dos o más motivos incompatibles". (pág. 454)

Los conflictos que se generan dentro del ambiente laboral atraviesan diversos procesos; por lo que con su análisis no se pretende eliminarlos, sino conocerlos para tratar de manejarlos y controlarlos en lo posible, para que así no interfieran en el rendimiento de sus miembros ni en el desarrollo de la institución.

También el conflicto interpersonal y el conflicto entre grupos pueden ser provocados por la falta o escasez de recursos para el trabajo. Puede entenderse el conflicto como un estado de tensión, de discordia o de mala relación entre personas o entre grupos (Curseu & Schruiger, 2010), derivado de la competencia por obtener bienes, beneficios o recursos escasos.

La insatisfacción laboral que conlleva al conflicto es también una consecuencia posible de insuficiente disponibilidad de recursos. Por estas es necesario la identificación de los factores que repercuten en el conflicto y de los diferentes actores ministeriales que deben aportar para mejorar las condiciones de los funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación.

#### Recomendaciones para las jefaturas:

- ✓ Capacitar a los funcionarios en temas relacionados con resolución de conflictos, tolerancia en el trabajo, capacidad de escucha y comunicación.
- ✓ Dar a conocer e implementar el Código de Ética Institucional.
- ✓ Establecer consensos, principios de tolerancia, respeto y colaboración dentro del Departamento o DRE.
- ✓ Identificar y reducir situaciones de inequidad asociadas a manejo de: espacio, retribución, trato del jefe, condiciones del trabajo (cargas), trato entre compañeros, disponibilidad de ayuda o de equipos.
- ✓ Transmitir de manera clara y oportuna la información sobre el trabajo y la organización para reducir las posibilidades de conflictos por mala comunicación.

#### Recomendaciones para los funcionarios:

- ✓ Implementar el Código de Ética Institucional.
- ✓ Establecer consensos, principios de tolerancia, respeto y colaboración dentro del Departamento o DRE.
- ✓ Identificar y reducir situaciones de inequidad asociadas a manejo de: espacio, retribución, trato del jefe, condiciones del trabajo (cargas), trato entre compañeros, disponibilidad de ayuda o de equipos.

- Misión, visión y valores:

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 en el desarrollo de la gestión institucional. Constituyen una orientación para que quien toma una decisión determine el curso de comportamiento apropiado.

Misión: Razón de ser de la entidad, fin, propósito.

Visión: Futuro, escenario deseado, cómo quiere ser la institución.

Los anteriores constructos son declaraciones que ejercen un papel primordial en el comportamiento y la toma de decisiones de los colaboradores dentro de la institución y fuera de esta.

#### Recomendaciones para las jefaturas y funcionarios:

- ✓ Que cada Jefatura, haga del conocimiento de sus colaboradores y apliquen el marco filosófico institucional, con la finalidad de generar carácter de pertenencia.
- ✓ Crear espacios de diálogo con los funcionarios, en los cuales se interiorice acerca de los valores institucionales para la buena marcha en las actividades laborales y logro de objetivos.
- ✓ Incluir en los planes estratégicos los valores institucionales, para que los mismos sirvan de motivación, en la creación de compromiso, pertenencia, búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo.
- ✓ Organizar talleres, capacitaciones o campañas para el fortalecimiento de la ética y los valores.
- ✓ Promover acciones o instrumentos para minimizar y evitar la ejecución de prácticas contrarias a la ética, por parte de los funcionarios de la institución que afecten la imagen del Ministerio de Educación Pública.
- ✓ Documentar las acciones ejecutadas por la institución relacionadas con la interiorización en los funcionarios de los comportamientos éticos.
- ✓ Documentar los resultados de las acciones ejecutadas para interiorizar en los funcionarios los comportamientos éticos, a partir de los indicadores definidos.
- ✓ Analizar el efecto de las acciones ejecutadas para interiorizar en los funcionarios los comportamientos éticos, con base en los indicadores definidos.
- ✓ Participar activamente a los funcionarios en los procesos de: implementación de la misión, visión y valores institucionales.