



# **POLÍTICA ÉTICA INSTITUCIONAL**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**2021**

## ÍNDICE

	Pág.
Abreviaturas .....	4
Introducción .....	5
Presentación .....	6
Antecedentes .....	7
Aspiraciones de la política .....	8
Marco Normativo Ético .....	9
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Alcance .....	12
Ejes de acción .....	12
I. Gestión del talento humano .....	12
II. Comunicación .....	14
III. Ética y Valores .....	16
IV. Planificación institucional .....	17
Gestión ética dentro del Ministerio de Educación Pública .....	20
Plan de Acción .....	21

## Abreviaturas

**MEP:** Ministerio de Educación Pública

**CNRV:** Comisión Nacional de Rescate de Valores

**COEV:** Comisión de Ética y Valores del Ministerio de Educación Pública

**DRH:** Dirección de Recursos Humanos.

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación Pública como institución estatal, en apego al cumplimiento de la normativa y con el objetivo de promover la ética en el servicio y contribuir a la eficiencia en el sector, incorporará en su programa de actividades centrales el componente de ética y valores.

En el entendido de que la gestión y el fortalecimiento de la ética es un tema colectivo transversal en todos los procesos y funciones que se desarrollan en la institución, que colabora con el fortalecimiento y consolidación de la misión institucional y el cumplimiento de objetivos con transparencia, integridad y racionalidad, se crea en el año 2016 la Comisión de Ética y Valores Institucional (COEV), quien es el órgano técnico encargado de elaborar un marco de trabajo en el tema.

Como parte del proceso de fortalecimiento y en busca del establecimiento de medidas e instrumentos formales que conlleven a la integración de la ética en los sistemas de gestión, se crea esta Política Ética. La misma se construyó en apego a la metodología definida, aprobada y proporcionada para estos efectos por la CNRV, quien es el ente rector en esta materia.

La Política, además responde a lo establecido en el artículo 13 inciso a) de la Ley General de Control Interno, el cual indica que es deber del jerarca y los titulares subordinados *“Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios”*.

## PRESENTACIÓN

Uno de los fines de la educación costarricense es formar ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana.

El Ministerio de Educación Pública (MEP) tiene como misión promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social.

No obstante, para poder cumplir a cabalidad con el quehacer en la sociedad, la institución requiere contar con talento humano capacitado, que cumpla con los principios éticos de la función pública y los valores institucionales dispuestos en el Manual de Ética y Conducta. Este conjunto y principios de valores sirven para guiar y orientar la conducta de los funcionarios del MEP, con miras a la prestación de un servicio congruente con la naturaleza institucional, frente a los usuarios directos de los servicios y la ciudadanía en general.

Es por ello, que desde la Política Ética se pretende consolidar un clima ético que propicie la eficiencia y eficacia de las acciones dirigidas al cumplimiento de los fines institucionales y públicos de forma tal que solvete las necesidades identificadas en la institución.

## ANTECEDENTES

Las autoridades del MEP, con el fin de establecer un marco de trabajo, para elaborar y mantener actualizado el Proceso de Gestión Ética Institucional conforme a la normativa vigente y las disposiciones de la Comisión Nacional de Rescate de Valores, mediante Resolución No. 659-MEP-2016 del veinticuatro de febrero del 2016, conformó la Comisión de Ética y Valores, cuyos miembros fueron juramentados por la Jerarca y la Dirección Ejecutiva de la Comisión Nacional de Rescate de Valores (CNRV).

De conformidad con lo establecido en los Lineamientos para las Comisiones Institucionales de Ética y Valores en la Gestión Ética, a la comisión le asignaron las siguientes funciones:

- Posicionamiento.
- Diagnóstico y definición del marco ético.
- Comunicación y formación.
- Alineamiento e inserción de la ética en los sistemas de gestión institucional.
- Seguimiento y Evaluación.
- Asesoramiento.
- Rendición de cuentas.
- Pertenencia al Sistema Nacional de Ética y Valores.

Adicionalmente, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 4 de la resolución, se designó un enlace en cada una de las 27 Direcciones Regionales de Educación, con los cuales se realizan talleres de capacitación de inducción y sesiones de trabajo en cumplimiento de las diversas actividades establecidas en los planes de trabajo.

Parte de la labor, realizada es la aplicación de varios cuestionarios mediante plataformas digitales a todo el personal del ministerio, lo cual ha permitido obtener resultados para la determinación de los diagnósticos de oportunidad, percepción, y casuístico, todos necesarios como insumos para la correcta elaboración del manual, la política y demás instrumentos que en materia ética se requieran.

Producto del trabajo en talleres con la participación de los enlaces regionales, directores y funcionarios de oficinas centrales, se logró determinar los valores institucionales y las acciones congruentes, como complemento del marco filosófico institucional e insumo para la confección del manual.

El 08 de junio del 2020 mediante la circular DM-0028-06-2020, se dio a conocer “El Manual de Ética y Conducta del Ministerio de Educación Pública”, cuyo objetivo es que la ética se convierta en una vivencia, en una norma no coercitiva, fundada en el respeto de las diversidades que confluyen en los ambientes laborales.

Posteriormente se dio inicio a la construcción de la presente Política Ética como el siguiente paso en el trabajo de la comisión.

## ASPIRACIONES DE LA POLÍTICA

La Política Ética se constituye en un instrumento base para el mejoramiento de la gestión ética del Ministerio de Educación Pública en todos sus programas.

Se definió como rango de acción para la ejecución del 2021 al 2030, considerando que algunas de las acciones que deben generarse para cambiar la cultura o el ambiente organizacional dependen de entes externos, además se requiere del compromiso de todos los funcionarios del ministerio.

Esta Política toma como punto de partida las necesidades señaladas por los funcionarios a través del Diagnóstico de Oportunidad, mismo que contenía la información casuística y de percepción generada en el proceso de construcción y elaboración del Manual de Ética y Conducta.

Con su ejecución, se aspira contar al 2030 con una cultura ética en el Ministerio de Educación Pública, que impregne todo el quehacer institucional y el de todas las personas

que participan en él, apegada al marco de legalidad y orientada hacia la excelencia y las mejores prácticas para cumplir los objetivos institucionales.

## MARCO NORMATIVO ÉTICO

La normativa del ordenamiento jurídico costarricense, como parte de las responsabilidades en materia de gestión ética, está orientada a asumir acciones para impulsar y fortalecer el ejercicio debido y correcto de quienes se encuentran en la función pública.

A nivel constitucional, encontramos que el artículo 11 de la Constitución Política, es la base para la implementación de la ética en la gestión administrativa pública, la norma superior indica lo siguiente:

*“Artículo 11.- Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.”*

Adicionalmente dentro del ordenamiento se encuentra:

- La Ley General de Administración Pública (Ley N.º 6227) que establece las responsabilidades de la persona funcionaria en el desempeño de las labores encomendadas.
- La Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley

- N.º 8422), que enmarca la gestión de la persona que se desempeña en el servicio público, orientada al interés de la ciudadanía, demostrando rectitud y buena fe en su actuación y que tiene como objetivo prevenir, detectar y sancionar los actos de corrupción en el ejercicio de la función pública.
- La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (Ley N.º 6815), da nacimiento a la Procuraduría de la Ética, órgano encargado de realizar acciones para prevenir, detectar y erradicar la corrupción, así como incrementar la ética y la transparencia en la función pública.
  - Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292), cita en el artículo 13 como deber de los jefes y titulares subordinados el deber de mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones.
  - Decreto Ejecutivo N°17908-J, sobre la creación de la Comisión Nacional de Formación y Rescate de Valores, misma que le compete dictar políticas y objetivos, dirigir y coordinar las Comisiones Institucionales de Valores y establecer una metodología uniforme de planeamiento que permita dar seguimiento y evaluar periódicamente la eficiencia y eficacia de la gestión.
  - Decreto Ejecutivo N°23944-J-C, sobre la creación de Comisiones Institucionales de Valores y asignación de competencias y responsabilidades a la Comisión Nacional.
  - Decreto Ejecutivo N° 28170-J-MEP, sobre el Día Nacional de Valores.
  - Decreto Ejecutivo N°33146-MP, sobre Principios éticos que los funcionarios públicos deben observar, el Poder Ejecutivo estableció ocho principios éticos que deben observar quienes laboran en la función pública, a saber: afán de servicio, integridad, objetividad, rendición de cuentas, transparencia, honradez, racionalidad y liderazgo. Regula la creación de la Comisión de Ética, encargada de asesorar a la Presidencia de la República en lo relacionado con el ejercicio ético en la función pública.

- Directrices generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados de la Contraloría General de la República, auditorías internas y servidores públicos en general. (Nº D-2-2004-CO).
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- Manual de normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (R-DC-119-2009).
- Guía técnica para el desarrollo de Auditorías de la Ética.
- El Manual de Ética y Conducta del Ministerio de Educación Pública, que incluye valores compartidos, conductas o acciones congruentes para la práctica de estos valores, compromisos y pautas éticos.

## OBJETIVO GENERAL

Promover una cultura ética que cale en todo el quehacer institucional, orientada hacia la excelencia de las mejores prácticas, que permita el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento del sistema educativo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar actividades orientadas al desarrollo y el bienestar social del personal, mediante el uso de diversas herramientas.
- Gestionar estrategias de comunicación sobre tiempos de respuesta a los usuarios internos y externos del Ministerio de Educación Pública.
- Promover la puesta en práctica de los valores éticos en el quehacer institucional a nivel interno y en la relación con proveedores y clientes

- Impulsar acciones tendientes a la transformación del MEP, fundamentadas en una visión que mejore su eficiencia, eficacia, capacidad técnica, administrativa y financiera, en procura de fortalecer las actividades educativas en nuestro país.

## ALCANCE

Esta política aplica a todos los funcionarios y funcionarias que forma parte de la estructura organizativa del Ministerio de Educación Pública.

## EJES DE ACCIÓN

A través de la información obtenida por medio del diagnóstico casuístico y de percepción, se logró extraer cuatro ejes de acción, que, según el criterio de los funcionarios institucionales, merecen ser atendidos y vigilados de manera expresa para mejorar el accionar operativo, funcional y ético de la institución.

### I. Gestión del talento humano

La relación entre ética y gestión del talento humano radica en que los procesos de desarrollo, incorporación y retención de recurso humano están orientados y alineados al bienestar social del personal y el cumplimiento de los valores institucionales.

La aspiración a nivel de gestión de talento humano es fomentar actividades y servicios orientados al desarrollo y el bienestar social del personal, mediante el uso de herramientas como:

- Planes de desarrollo profesional-ocupacional (capacitación técnica, planes de inducción, socialización y sucesión laboral, procesos técnicos de reclutamiento, selección, nombramiento de personal y análisis ocupacional).

- Planes de desarrollo personal-laboral (vacaciones, sistemas disciplinarios, servicios remunerativos y salariales).
- Innovación (ideando soluciones nuevas y/o tecnológicas, dirigidas a resolver situaciones que se presentan en el puesto o con los usuarios).

Lo cual permite promover cargas de trabajo equilibradas, asignación de trabajo bajo los principios de eficacia y eficiencia, brindar un servicio de calidad en tiempo y forma, y una gestión administrativa que no se vea interrumpida por los periodos de vacaciones de los colaboradores.

#### **Lineamientos para la Gestión del Talento Humano:**

- Desarrollar una guía para que cada dependencia del MEP ejecute o desarrolle estudios de cargas de trabajo en su dependencia, el cual deberá para ser remitido al Departamento de Promoción del Recurso Humano de la DRH.
- Cada dependencia en coordinación con el IDP deberá generar actividades de capacitación a fin de desarrollar y actualizar conocimientos e incrementar de esta manera el desempeño del Recurso Humano dentro de la organización.
- Cada dependencia deberá crear espacios de comunicación para el intercambio de información en temas como: escucha activa, inteligencia emocional y capacidad analítica para la resolución de problemas.
- La DRH enviará recordatorios tanto a las jefaturas como a los subalternos, sobre el cumplimiento de lo establecido en la circular DVM-A-08-2017, referente a la prohibición de acumular vacaciones.
- Diseñar procedimientos de notificación para los funcionarios, cuando se de incumplimiento en la remisión de información y desacato a los plazos establecidos en materia de Recursos Humanos.

- Realizar un análisis ocupacional, que permita una adecuada clasificación de puestos y precisar los requisitos para cada uno.
- Dirigir y controlar la ejecución de las políticas de recursos humanos, de conformidad con el bloque de legalidad y las directrices emanadas por los entes competentes en esta materia.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con: pagos, movimientos de personal, asistencia, vacaciones, certificaciones, expedientes, incentivos, beneficios, licencias, permisos y otros afines.
- Cada dependencia deberá definir actividades que permitan evaluar el rendimiento laboral de los funcionarios, para elevar su productividad y así lograr la consecución de los objetivos institucionales.

## II. Comunicación

La comunicación es esencial en cualquier organización, siendo uno de los factores imprescindibles para que funcione y se desarrolle adecuadamente. Contribuye a mejorar la competitividad y la forma en la que puede adaptarse a los cambios de su entorno, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

La institución debe establecer y poner en funcionamiento adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución

De acuerdo a las responsabilidades que competen a cada puesto de trabajo, los funcionarios de la institución deben estar comprometidos y ser responsables de la información que posee y brindarla tanto a los usuarios internos como externos.

La aspiración en este eje es diseñar y gestionar las estrategias y tácticas de comunicación sobre tiempos de respuesta a los usuarios internos y externos del Ministerio de Educación Pública, brindando una información de calidad que contribuya a cumplir los objetivos del ministerio, proyectar una imagen que sea consecuente con la ética y generar un ambiente laboral sano.

#### **Lineamientos de la comunicación:**

- Definir claramente dentro de los procedimientos, los requisitos y plazos de respuesta para cada uno de los servicios que se prestan en la institución, de acuerdo con lo indicado en el catálogo de trámites.
- Elaborar o actualizar los manuales de procedimientos para orientar la prestación de los servicios y trámites propios de cada una de las direcciones del MEP, acorde a la normativa y lineamientos vigentes.
- Dar seguimiento a la atención de las gestiones que realiza los usuarios, de forma tal que se puedan brindar las respuestas dentro de los plazos establecidos.
- Crear herramientas que permitan medir el comportamiento de las gestiones propias de cada dependencia y así tomar decisiones que mejoren los tiempos de respuesta.
- Realizar un estudio que permita identificar las direcciones que incumplen mayormente con los tiempos de respuesta, de manera que se puedan instaurar mejores prácticas.
- Mantener publicados de conformidad con la Ley N.º 9097, los requisitos de los trámites en todos los medios disponibles para que la persona usuaria se encuentre informada de:
  1. Requisitos para solicitar información.

2. Condiciones de admisibilidad o rechazo de solicitudes.
3. Plazos de respuesta de las solicitudes de información.
4. Proceso interno de trámite de solicitudes.

### III. Ética y Valores

La ética y los valores ejercen un papel primordial en el comportamiento y la toma de decisiones de los colaboradores dentro de la institución y fuera de esta.

Cuando nos referimos a ética institucional, corresponde a las normas y principios morales que rigen el actuar dentro de la institución. Constituye una actuación autorregulada que demanda la participación de todas las personas funcionarias y contribuye a la toma de decisiones, a la aplicación desde la convicción de los principios y los valores que corresponden en el desempeño de la función pública.

La aspiración a nivel de ética y valores es fortalecer y promover la puesta en práctica de los valores éticos en el quehacer institucional a nivel interno y en la relación con proveedores y clientes, con el propósito evitar la generación de acciones irregulares.

#### **Lineamientos de ética y valores:**

- Promover que cada Jefatura, haga del conocimiento de sus colaboradores y apliquen el marco filosófico institucional, con la finalidad de generar carácter de pertenencia.
- Dar a conocer entre todos los funcionarios de la institución el Manual de Ética y Conducta del MEP.
- Crear espacios de diálogo con los integrantes de las Direcciones, Unidades o Departamentos, en los cuales se interiorice acerca de los valores institucionales

para la buena marcha en las actividades laborales y logro de objetivos.

- Recomendar a todas las instancias del MEP, 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.

#### IV. Planificación institucional

El desafío de toda institución consiste en insertar criterios éticos, al momento de establecer las estrategias con las cuales espera alcanzar sus objetivos, es decir, cuando se dispongan a elaborar su planificación estratégica de largo, mediano o corto plazo.

Incorporar la ética dentro de la planificación, involucrando la mayor cantidad de funcionarios de todo nivel, trae consigo un valor agregado para la organización incorporando elementos intangibles tales como: cultura, identidad e imagen.

La importancia de planificar, actuar, liderar y pensar siempre bajo una estrategia que este influenciada por valores y principios, garantizan la excelencia y transparencia en el quehacer institucional.

La Planificación de una organización, debe cumplir con una serie de parámetros de integridad, eficiencia, eficacia, objetividad y vocación de servicio, como lo señala la

Carta Iberoamericana de la Participación Ciudadana en la Gestión Pública:

*“Se considera que una gestión pública es buena si cumple satisfactoriamente con una serie de parámetros preestablecidos de integridad, eficiencia, eficacia, efectividad, igualdad y equidad, referenciados a un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas” (CLAD, 2009: 77).*

Es por esto que, toda planificación interna y procedimientos que se generen en la institución para cumplir con la normativa vigente, deben apegarse y responder a los parámetros antes señalados, en pro de lograr un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de los funcionarios.

La aspiración en el eje de planificación es impulsar acciones tendientes a la transformación del MEP, fundamentadas en una visión que mejore su eficiencia, eficacia, capacidad técnica, administrativa y financiera, en procura de fortalecer las actividades educativas en nuestro país.

#### **Lineamientos de planificación institucional:**

- Verificar que la planificación estratégica y operativa este acorde con los objetivos y prioridades institucionales.
- Realizar evaluaciones periódicas de la organización administrativa del ministerio, tanto a nivel central como regional, para proponer las reformas necesarias de conformidad con los procedimientos establecidos por MIDEPLAN.
- Realizar los estudios para promover procesos de reorganización y desarrollo institucional, tanto a nivel central como regional, acorde con los lineamientos establecidos por MIDEPLAN.

- Ejecutar las modificaciones de las relaciones de puestos, producto de ajustes, movimientos o cambios de funcionarios tanto de nivel central como regional.
- Trabajar en la definición de una guía operativa de estudios de reorganización administrativa.
- Actualizar el organigrama del ministerio en paralelo con la aprobación de las reorganizaciones analizadas en el departamento.

## GESTIÓN ÉTICA DENTRO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

La gestión ética puede ser definida como una estrategia global de dirección de los recursos humanos a partir de los valores, lo que le permite a la institución avanzar hacia el logro de sus fines y objetivos, sin descuidar a las personas que la integran.

No obstante, la gestión ética no puede ser entendida como la respuesta a todas las dificultades internas. Por lo anterior, se debe usar el mejor criterio en cada caso y solicitar ayuda si no se está seguro sobre cuál es la acción adecuada, o bien si se identifica algo que entra en conflicto con esta política o con la propia conciencia, debe ser comunicado.

Un llamado a la reflexión individual de cada funcionario en cuanto a:

¿Cuál es la situación?

¿Quién se vería afectado por mi decisión?

¿Dispongo de la autoridad suficiente para tomar la decisión por mi cuenta?

**Conoce  
los hechos**



¿Estaría haciendo lo correcto?

¿Cumple con nuestro Manual de Ética y Conducta y con la legislación?

¿Mi decisión impactará en la reputación de la institución?

**Analiza**



¿Me sentiría avergonzado si mis compañeros de trabajo o familiares descubren esta situación?

¿Me sentiría avergonzado si esto sale en las noticias?

**Considera**





## I. Gestión de Talento Humano

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Estudios de cargas de trabajo	Consejo Superior de Educación, Contraloría de Derechos Estudiantiles, Departamento de Administración de Bienes, Departamento de Administración de Edificios, Departamento de Alimentación y Nutrición, Departamento de Asignación del Recurso Humano, Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria, Departamento de Convivencia Estudiantil, Departamento de Documentos e Información Electrónica, Departamento de Educación Religiosa, Departamento de Ejecución y Control, Departamento de Formulación presupuestaria, Departamento de Gestión de trámites y Servicios, Departamento de III Ciclo y Educación Diversificada, Departamento de Planes y Programas, Departamento de Programación y Evaluación, Departamento de Redes y Telecomunicaciones, Departamento de Soporte Técnico, Departamento de Transporte, Departamento Desarrollo Servicios Educativos, Departamentos de Asignación del Recurso Humano, Despacho de la Ministra, Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, Dirección de Informática de Gestión, Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Vida Estudiantil, Dirección Financiera, Dirección Regional de Educación de Desamparados, Dirección Regional de Educación de Guápiles, Dirección Regional de Educación de Limón, Dirección Regional de Educación de Nicoya, Dirección Regional de Educación de Norte Norte, Dirección Regional de Educación de Peninsular, Dirección Regional de Educación de Puntarenas, Dirección Regional de Educación San Carlos, Dirección Regional de Educación de San José Central, Dirección Regional de Educación de San José Norte, Dirección Regional de Educación de Santa Cruz, Dirección Regional de Educación de Sarapiquí, Dirección Regional de Educación de Turrialba, Viceministerio Administrativo y Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	Al ser un proceso extremadamente difícil de atender de manera eficaz y oportuna por un asola dependencia, se requiere el aporte y trabajo de todas las instancias del ministerio; adicionalmente no existe norma jurídica o reglamentaria que acredite esta responsabilidad a la DHR	Revisión de las Guías elaboradas por la DGSC y UGC	Desarrollar un instrumento de trabajo que aumente la independencia y efectividad de esta materia en la ejecución por parte de cada instancia ministerial.	Setiembre	UGC-DRH
		Al abarcar todas las dependencias ministeriales, se requiere de la participación activa del IDP, Direcciones de Oficinas Centrales y de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional	Establecer contacto y coordinación con el IDP para el proceso de capacitación	Preparar material y espacios de capacitación virtual	Diciembre	UGAL-DRH / IDP
			Toda instancia del MEP debe estar en la capacidad de efectuar y dar seguimiento a sus propias cargas de trabajo.	Desarrollo y ejecución del estudio de cargas de trabajo y controles	A definir por instancia ministerial	Despachos Direcciones de Oficinas Centrales DRE
Crear espacios dentro de la gestión, para fomentar trabajo en equipo, comunicación asertiva y relaciones de respeto.		Su desarrollo constituye un espacio particular entre las jefaturas y su equipo de trabajo, quedando abierto a cada instancia. Por lo que, la capacitación constituye una herramienta para el desarrollo del Talento Humano.	Analizar las situaciones problemáticas, de oportunidades y estrategias para la gestión del talento.	Generar actividades de capacitación a fin de desarrollar la Gestión del Talento Humano.	A definir por instancia ministerial	Despachos IDP Direcciones de Oficinas Centrales DRE
			Formular estrategias de comunicación asertiva con un enfoque de talento humano entre las jefaturas y su equipo de trabajo.	Crear espacios de comunicación y escucha activa; así como de inteligencia emocional y de capacidad analítica para la resolución de problemas.		

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Casos que presentan mayor acumulación de días de vacaciones	Consejo Superior de Educación, Contraloría de Derechos Estudiantiles, Departamento de Administración de Bienes, Departamento de Administración de Edificios, Departamento de Alimentación y Nutrición, Departamento de Asignación del Recurso Humano, Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria, Departamento de Convivencia Estudiantil, Departamento de Documentos e Información Electrónica, Departamento de Educación Religiosa, Departamento de Ejecución y Control, Departamento de Formulación presupuestaria, Departamento de Gestión de trámites y Servicios, Departamento de III Ciclo y Educación Diversificada, Departamento de Planes y Programas, Departamento de Programación y Evaluación, Departamento de Redes y Telecomunicaciones, Departamento de Soporte Técnico, Departamento de Transporte, Departamento Desarrollo Servicios Educativos, Departamentos de Asignación del Recurso Humano, Despacho de la Ministra, Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, Dirección de Informática de Gestión, Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Vida Estudiantil, Dirección Financiera, Dirección Regional de Educación de Desamparados, Dirección Regional de Educación de Guápiles, Dirección Regional de Educación de Limón, Dirección Regional de Educación de Nicoya, Dirección Regional de Educación de Norte Norte, Dirección Regional de Educación de Peninsular, Dirección Regional de Educación de Puntarenas, Dirección Regional de Educación San Carlos, Dirección Regional de Educación de San José Central, Dirección Regional de Educación de San José Norte, Dirección Regional de Educación de Santa Cruz, Dirección Regional de Educación de Sarapiquí, Dirección Regional de Educación de Turrialba, Viceministerio Administrativo y Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	1. Necesidad de no afectar el servicio.	Notificar un oficio recordatorio sobre los funcionarios que a la fecha posean vacaciones acumuladas.	Cantidad de oficio a notificar entre oficios notificados	Inmediato	Unidad de Archivo, Seguimiento y Control Documental del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios
		2. Falta de personal capacitado para que sustituya el periodo de vacaciones de la persona involucrada.	Confeccionar una nueva circular sobre recordatorio e imposiciones disciplinarias	Una circular entre una circular confeccionada	Inmediato	
		3. No hay interés en acogerse a las vacaciones, por la situación de la pandemia, porque tiene interés que en su momento se las paguen o porque del todo no quieren.	Aplicar un segundo recordatorio sobre las acumulaciones existentes a aquellos jefes que no hayan hecho acuse de recibido de los cronogramas correspondientes	Cantidad de oficio a notificar sin respuesta entre oficios notificados	Octubre 2020	
		4. Falta de planificación de los periodos de vacaciones por parte del funcionario y de la jefatura.	Activar protocolos de notificación para el superior del jefe inmediato por incumplimiento de remisión de calendarios o incumplimiento de los mismos.		Diciembre 2020	
		5. Falta de planificación de actividades en general que hacen que se deban dejar sin efecto las vacaciones.				
		6. Falta de interés de las Jefaturas en cumplir con la no acumulación de vacaciones.				
		7. Falta de procedimientos disciplinarios que obliguen la no acumulación de periodos de vacaciones.				

## II. Comunicación

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Cambios recurrentes de arquitectos o ingenieros encargados de los proyectos, lo que ocasiona el reinicio de los procesos debido a que los mismos no cuentan con la continuidad requerida.	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)	Inexistencia de un procedimiento que permita registrar y dar seguimiento a los proyectos	Realizar una revisión de los procedimientos de los proyectos logrando determinar las restricciones de los mismos, con el fin de reestructurar la transparencia idónea de cada procedimiento.	Porcentaje del procedimiento revisado y reestructurado	6 meses	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)
Problemas de comunicación y conflicto entre departamentos	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)	Las jefaturas no se han abocado a la tarea de promover la coordinación eficaz ente departamentos, así como, fomentar la realimentación ante los cambios organizacionales	Realizar una serie de capacitaciones dirigidas a los funcionarios, con el fin de consolidar los equipos, reconocer y promover la diversidad para convertirla en una fortaleza, y establecer los canales de comunicación adecuados y así disminuir los tiempos excesivos de respuesta.  Realizar una serie de capacitaciones dirigidas a los funcionarios en temas de ética y probidad en la función pública.	Cantidad de funcionarios capacitados	1 año	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)
Falta de respuesta a las solicitudes de información, requerimiento de proyectos, continuidad de los procesos, solicitud de documentación, entre otros, lo que dificulta el avance de los proyectos constructivos	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)	No cuenta con la totalidad de los procedimientos necesarios para la ejecución de las labores.	Establecer las responsabilidades administrativas respectivas cuando un funcionario no atienda las tareas que le fueron conferidas.	Tareas asignadas / tareas cumplidas	3 meses	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. (DIEE)
Falta de integración del sistema informático INTEGRA II	DRH-CINT	Sistema Integra II no toma en cuenta las particularidades del MEP	Realizar acuerdos interinstitucionales con el fin de gestionar mejoras en la implementación del sistema.	Cantidad de acuerdos tomados	1 año	CINT-DRH DIG Ministerio de Hacienda
Falta de respuesta a los reclamos administrativos	DRH-Departamento de Trámites y Servicios	Poco personal no logra cubrir la cantidad de reclamos en el tiempo establecido.	Asignar recurso humano exclusivamente a dar respuesta a la trazabilidad de los reclamos administrativos y con esto disminuir la cantidad de reclamos vía judicial y consecuentemente los gastos por intereses en que incurre el MEP.	Cantidad de reclamos contestados	6 meses	Dirección de Recursos Humanos

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Ineficiente control de solicitudes recibidas, lo que incurre en un mayor tiempo de respuesta al requerir la ubicación de los documentos.	Dirección de Programas de Equidad	Inexistencia de un procedimiento de registro de solicitudes recibidas	Crear una herramienta de control que indique detalladamente las solicitudes de todos los usuarios de la Dirección de Programas de Equidad, así como también su trazabilidad y cumplimiento.	Porcentaje de la herramienta alcanzada	7 meses	Dirección de Programas de Equidad
Falta de comunicación y conflictos entre departamentos	Dirección de Programas de Equidad	Las jefaturas no se han abocado a la tarea de promover la coordinación eficaz ente departamentos	Realizar una serie de capacitaciones dirigidas a los funcionarios, con el fin de consolidar los equipos, reconocer y promover la diversidad para convertirla en una fortaleza, y establecer los canales de comunicación adecuados y así disminuir los tiempos excesivos de respuesta	Cantidad de funcionarios capacitados	1 año	Dirección de Programas de Equidad

### III. Ética y Valores

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Desconocimiento a nivel institucional de la Misión y Visión.	Todas las dependencias del MEP.	No se da a conocer a los funcionarios la misión y visión de la institución.	Dar a conocer a través de las Jefaturas, a todos los colaboradores del ministerio la Misión y Visión Institucional con la finalidad de crear sentido de pertenencia.	100% de colaboradores MEP con conocimiento de la Misión, Visión y Valores Institucionales.	12 meses	Comisión de Ética
Desconocimiento a nivel institucional del Manual de Ética y Conducta.	Todas las dependencias del MEP.	Reciente aprobación del Manual de Ética y Conducta.	Divulgar a nivel institucional el Manual de Ética y Conducta para poner en práctica los valores institucionales, compromisos y pautas éticas.	100% de las instancias institucionales con conocimiento del Manual.	12 meses	Comisión de Ética
Desconocimiento a nivel institucional de los valores que rigen el funcionamiento del Ministerio.	Todas las dependencias del MEP.	Reciente aprobación del Manual de Ética y Conducta.	Crear espacios de diálogo con los integrantes de cada Dirección, Unidad o Departamento con el fin de interiorizar los valores institucionales para la buena marcha de las actividades laborales.	Cantidad de actividades ejecutadas.	12 meses	Comisión de Ética
Ausencia gestión ética a nivel institucional.	Todas las dependencias del MEP.	Poca divulgación de información sobre temas éticos.	Crear cultura para incluir el tema ético como parte de la gestión institucional y lograr así el mejoramiento continuo.	Cantidad de actividades realizadas en tema de gestión ética.	12 meses	Comisión de Ética
Ejecución de prácticas contrarias a la ética.	Todas las dependencias del MEP.	Poco conocimiento de la legislación en este tema.	Promover acciones 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.	Cantidad de acciones ejecutadas.	12 meses	Comisión de Ética

## IV. Planificación institucional

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
Estructuras de diferentes unidades organizacionales (Direcciones, Departamentos y Unidades) que operan al margen de lo que establece la normativa vigente.	Instancias centrales MEP.	Se instaura una estructura al margen del bloque de legalidad.	Evaluar la estructura de cada dependencia MEP* que opera actualmente en comparación con el organigrama legalmente establecido por decreto.	Cantidad de instancias en las que se identificaron inconsistencias en su estructura organizativa.	6 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
Instancias con problemas de eficiencia y eficacia que deterioran la calidad del servicio brindado.	Instancias centrales MEP.	Estancamiento de las Unidades organizacionales con respecto a las necesidades actuales del sector Educación-Cultura.	Desarrollar procesos de reorganización administrativa en dependencias estratégicas del sector Educación.	Instancias estratégicas del sector Educación con procesos de reorganización aprobados.	9 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
Instancias con problemas de eficiencia y eficacia que deterioran la calidad del servicio brindado.	Dependencias centrales del MEP .	Estancamiento de las Unidades organizacionales con respecto a las necesidades actuales del sistema educativo.	Desarrollar procesos de reorganización administrativas en dependencias estratégicas del MEP.	Instancias estratégicas centrales con procesos de reorganización aprobados.	9 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
Los estudios de análisis ocupacional no cuentan con los criterios técnicos de eficiencia y eficacia establecidos por el Departamento de Programación y Evaluación.	Unidad de análisis ocupacional.	Descoordinación de la Unidad de análisis ocupacional en el intercambio de información con el Departamento de Programación y Evaluación.	Coordinar y avalar los estudios que realiza la Unidad de análisis ocupacional en función de los criterios de eficiencia y eficacia organizacional establecidos por el Departamento de Programación y Evaluación.	Modificaciones requeridas en las funciones de supervisión en el Departamento de Programación y Evaluación.	4 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
La institución no cuenta con criterios estandarizados que permitan determinar los aspectos fundamentales a considerar en los casos que una DRE solicite la incorporación de centros educativos que no están dentro de su jurisdicción o bien la creación de nuevas Direcciones Regionales de Educación.	Instancias de la Dirección de Planificación Institucional (Estadística, Control Interno) DGDR, DIEE, DRH, Proveeduría Institucional.	Los criterios para la creación de DRE no se han definido.	Establecer los criterios para la modificación y creación de Direcciones Regionales de Educación.	Documento con criterios para la modificación y creación de DRE aprobado.	8 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.

Problemas o deficiencias	Identificar áreas o Departamentos involucrados	Causas posibles del problema	¿Cómo solucionarlo?			
			Objetivo	Meta / indicador	Plazo	Responsable
No se cuenta con una clasificación clara que permita determinar cuáles son las características y requisitos que debería tener una determinada unidad organizacional para establecerse según sea Dirección, Departamento o Unidad.	Organización MEP.	Cultura organizacional no enfocada en la importancia de generar valor público.	Definir un modelo taxonómico para establecer los rangos jerárquicos (Dirección, Departamento o Unidad).	Modelo taxonómico aprobado por las autoridades competentes.	1 año	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
Las instancias interesadas en presentar estudios de reorganización administrativa desconocen el procedimiento interno y los aspectos mínimos que el DPE evaluará en relación con las propuestas presentadas.	Departamento de Programación y Evaluación.	A nivel institucional no se cuenta con una guía que oriente este proceso.	Definición de una guía operativa de estudios de reorganización administrativa.	Guía operativa de estudios de reorganización aprobada por las autoridades competentes.	2 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.
Organigrama institucional desactualizado.	Organización MEP.	Procedimiento inoperante.	Actualizar el organigrama en paralelo con la aprobación de las reorganizaciones analizadas en el departamento.	Procedimiento de ágil actualización del organigrama institucional.	9 meses	Departamento de Programación y Evaluación de la Dirección de Planificación Institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Comisión Nacional de Rescate de Valores (2014). *Lineamientos para las Comisiones Institucionales de ética y Valores en la Gestión Ética*. Costa Rica.

Ética y Gestión del Talento (Sin fecha). Los Recursos Humanos.com. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/etica-y-gestion-del-talento-2/>

Ética y Valores (Sin fecha). Psicología y Empresa. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/etica-y-valores.html>

León Hernández, Rafael (2014): *Gestión ética para las organizaciones públicas y privadas*. Costa Rica: EUNED.

Ley General de Administración Pública (2020). Recuperado de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx).

Ministerio de Educación Pública (2020). Misión y Visión. Ministerio de Educación Pública. Recuperado de <https://mepdev.mep.go.cr/transparencia-institucional/información/mision-y-vision-del-mep>.

Manual de Ética y Conducta (2020). Ministerio de Educación Pública. <https://mepdev.mep.go.cr/transparencia-institucional/información/>.

¿Qué es una comunicación ética? (Sin fecha). Wáitala. Recuperado de <https://www.waitala.com/que-es-comunicacion-etica/>

Rivera Sibaja, Gustavo (2005): *Constitución Política de la República de Costa Rica*. Costa Rica: EDITEC EDITORES.

Timken Company (Sin fecha). *Nuestro Código de Conducta. Política de Ética Empresarial*. Timken.com. Recuperado de <https://www.timken.com/wp-content/uploads/2017/02/Timken-Standards-of-Business-Ethics-ES-LA.pdf>

