

# **Plan Estratégico Institucional**

## **2019-2024**



## **Tabla de contenido**

<b>I. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Objetivo .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Base Metodológica .....</b>	<b>7</b>
<b>III. DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Marco Filosófico. ....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Diagnóstico .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Marco de Formulación.....</b>	<b>19</b>
<b>III. Plan de trabajo Plan Estratégico Institucional 2019-2025 .....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Bibliografía.....</b>	<b>36</b>

## **I. PRESENTACIÓN**

En la constitución del PEI-MEP la Dirección de Planificación Institucional designó una comisión de trabajo con participación de diferentes departamentos y representación de los distintos Despachos de Viceministerios; la coordinación operativa recayó en el Departamento de Programación y Evaluación, dependencia que lideró el rol de convocatoria y dio seguimiento a todo el proceso. Su integración estuvo conformada por los siguientes funcionarios:

- Reynaldo Ruiz Brenes, Director Planificación Institucional.
- Annia Zúñiga Arias, Dirección de Planificación Institucional.
- Karla Thomas Powell, Viceministerio Académico.
- Alberto González Arroyo, Viceministerio Administrativo.
- Laura Prendas Castillo, Viceministerio de Planificación Institucional.
- Freddy Quesada Galagarza, Departamento de Programación y Evaluación.
- Magda Solís Alpízar, Departamento de Programación y Evaluación.
- Ivonne Láscarez Smith, Departamento de Programación y Evaluación.
- Earle Acosta Cambronero, Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Lidia Rivera Quirós, Departamento de Formulación Presupuestaria.
- David Fernández Obando, Departamento de Estudios e Investigación Educativa.

La instancia ad-hoc inició reuniones en el mes de marzo de 2019 con un abordaje preliminar de la cuestión, para lo cual estableció entre sus tareas primarias la de revisión bibliográfica a nivel de marco jurídico pertinente y la definición de la metodología a seguir; producto de lo anterior, se elaboró un cronograma de acción tendiente a configurar cada uno de los componentes de una planificación estratégica adaptada al MEP.

**- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

En ese sentido la Comisión desarrolló la propuesta de un PEI-MEP de acuerdo con las siguientes temáticas:

a. Marco Filosófico.

Definición de la Misión, Visión, Valor Público y valores internos.

b. Marco Diagnóstico

Definición de un estado de situación actual por medio de la aplicación de la técnica FODA.

c. Marco de Formulación

Definición de ejes estratégicos desagregados en respectivos objetivos y lineamientos pragmáticos, como elementos pilares de la acción futura traducida en la generación concreta de planes, programas y proyectos tendientes a conducir al sistema educativo dentro del curso de las mejores prácticas en la materia y en beneficio de la calidad y dignidad de vida de la sociedad costarricense.

Una vez finalizada esta etapa preliminar, la propuesta fue revisada por los funcionarios del Departamento de Programación y Evaluación, con la finalidad de elaborar el Plan de Trabajo para cada uno de los ejes.

En una última etapa, la Dirección de Planificación Institucional complementó el trabajo realizado y conformó la versión final de la propuesta, con la finalidad de elevarla a conocimiento de las Autoridades Superiores de la institución.

## **II. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Antecedentes**

Para el Ministerio de Educación Pública (en adelante, MEP), disponer de un Plan Estratégico Institucional (PEI-MEP, en adelante), es de trascendental importancia pues representa un punto de inflexión clave hacia la consolidación de un enfoque institucional que permita orientar y suministrar cohesión y sinergia a la movilidad del engranaje de recursos y al sistema de toma de decisiones, fortaleciendo la gestión pública y la plataforma administrativa de planificación y evaluación del logro de propósitos estratégicos a nivel institucional.

De esta manera, con la elaboración de un PEI, el MEP se inserta en un orden moderno donde es fundamental la disponibilidad de un marco de referencia para la implementación de programas y proyectos de alcance y prioridad nacional, sobre todo si se toma en cuenta que la Educación es un proceso que se genera en cualquier fase vital, y por tanto confluyen una diversidad de factores interconectados, incluso subrepticamente.

Para el logro de las metas educativas se hace necesario contar con un marco orientador que le dé coherencia y que le permita el seguimiento y evaluación de las acciones imprescindibles para el éxito de los objetivos establecidos institucionalmente.

### **1.2 Objetivo**

Establecer las estrategias que permitan al Ministerio de Educación la promoción del desarrollo de habilidades en las personas para la convivencia efectiva en la sociedad y la incorporación al mercado laboral, así como para hacer frente a los retos de la cuarta revolución industrial, en cumplimiento con la planificación nacional y los compromisos adquiridos internacionalmente.

## **1.3 Base Metodológica**

### 1.3.1 Referencia Teórica

Un plan estratégico es un instrumento nuclear de planificación que identifica un conjunto de acciones que dan las pautas para que la institución cumpla con sus competencias y responsabilidades en un tiempo definitivo; de acuerdo con Armijo (2011) es *“un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estratégicas)”* (p. 15).

Como instrumento de planificación, es implementado a mediano o largo plazo (5 años o más) y se dirige a plasmar las principales orientaciones que identifican a la institución, tales como la generación de valor público y las personas usuarias, así como el marco filosófico que consiste en la definición de la misión, visión y valores institucionales, entre otros.

### 1.3.2. Marco contextual

Si bien, históricamente, el sistema educativo costarricense ha alcanzado índices satisfactorios de logro, con una evidente progresión, esta ha ocurrido en un espacio ralentizado por el escenario de limitaciones y rezagos en sectores diversos de la población, en virtud, entre otras cosas, de que las oportunidades han sido distribuidas de manera inequitativa.

En ese sentido, los postulados primordiales e inmanentes que persigue la actividad no están siendo atendidos con la efectividad esperada y requieren ser fortalecidos a partir de una estrategia que, primero los visibilice y luego los integre dentro de una estrategia de ejecución para la actualidad, pero con proyección al futuro.

El sistema educativo costarricense debe contar con políticas claras, con una visión prospectiva que acompañada de estrategias adecuadas nos lleven a la consecución de las metas establecidas por una sociedad conocedora del reto que le impone el orden mundial.

**- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

Existe un marco normativo al que debemos responder con acciones claras que nos conduzcan al cumplimiento de los preceptos establecidos que sirven de norte para una educación de calidad para la población costarricense. Entre ellos destacan:

**1.3.2.1 Política Educativa La Persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.**

La política educativa vigente fue aprobada por el Consejo Superior de Educación mediante el Acuerdo 02-64-2017 del 13 de noviembre de 2017. Tiene un marco filosófico y conceptual basado en el Paradigma de la Complejidad, el Humanismo, el Constructivismo Social y el Racionalismo. Plantea una serie de principios y ejes:

- La educación centrada en la persona estudiante
- La educación basada en Derechos Humanos y los Deberes Ciudadanos
- La educación para el desarrollo sostenible
- La ciudadanía planetaria con identidad nacional
- La ciudadanía digital con equidad social
- La evaluación transformadora para la toma de decisiones

(CSE & MEP, 2017)

**1.3.2.2 Objetivo 4 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.**

En septiembre de 2015, en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que se celebró en Nueva York, los Estados Miembros aprobaron oficialmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. La Agenda contiene 17 objetivos, entre los que figura el objetivo de educación mundial (ODS4). ([www.es.unesco.org](http://www.es.unesco.org))

En forma complementaria, se firmó la Declaración de Incheon, que representa el compromiso de los países y la comunidad educativa internacional con la nueva agenda de educación. El Marco de Acción de Educación 2030, hace explícita la forma de cumplir estos compromisos en los planos nacional, regional y mundial. El objetivo 4 consiste en:

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Este objetivo se desglosa en las siguientes metas:



**- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

- 4.1 Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces
- 4.2 Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria
- 4.3 Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria
- 4.4 Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento
- 4.5 Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional
- 4.6 Para 2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencias de lectura, escritura y aritmética
- 4.7 Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios
  - 4.a Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos
  - 4.b Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de África, para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos,

**- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, en países desarrollados y otros países en desarrollo

4.c Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros calificados, entre otras cosas mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

### **1.3.2.3 Política Educativa Centroamericana**

La versión actualizada de la Política fue firmada por los ministros y ministras de educación del CECC/SICA en el mes de abril de 2016. Constituye un conjunto de orientaciones para dotar a Centroamérica de un marco general de acción en materia educativa, con la finalidad de atender el acceso universal y la permanencia de sus ciudadanos en el sistema educativo, con equidad y calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Está constituida por seis objetivos y sus respectivas metas y acciones estratégicas al 2030; con el referente intermedio al año 2021.

### **1.3.2.4 Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022**

El sector educativo tiene establecidas sus responsabilidades dentro del área de “Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia.” Se establecen aquí once intervenciones estratégicas que deben cumplirse al año 2022, para poder realidad la meta de área que se define como:

Desarrollar habilidades en las personas mediante el aumento de la cobertura y la calidad del sistema educativo, coadyuvando al progreso del país. (MIDEPLAN, 2018)

### **III. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **Estrategia Institucional del Bicentenario: El compromiso hacia nueva Década.**

#### **3.1 Marco Filosófico.**

En la conceptualización del marco filosófico institucional, se incluyen los fundamentos teleológicos cardinales que explican la esencia de la Organización Ministerial, su imagen aspiracional del éxito futuro y los principios y creencias morales con base en los cuales la organización elige operar tanto de cara a la sociedad como en su axiología interna. Todo ello se resume en la enunciación de elementos denominados Misión, Visión, Valor Público y Valores Institucionales.

##### **3.1.1 Misión Institucional:**

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.

##### **3.1.2 Visión institucional:**

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.

##### **3.1.3 Valor Público:**

Contribuir a la formación plena e integral de personas, mediante la educación accesible, inclusiva, orientada al desarrollo de habilidades para la vida, que genere confianza en la sociedad costarricense, para el logro de sus aspiraciones de bienestar.

### 3.1.4 Valores institucionales

Los valores sirven para institucionalizar un sistema cultural mediante ideales que son compartidos e interiorizados explícita o implícitamente por los miembros de la organización *y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.*” (Fernández, Delgado y López, 2013, p.339). Su utilidad se extiende tanto a la contribución que proporciona a la delimitación del ámbito de responsabilidad social, con el que se compromete el funcionamiento institucional, como al delineamiento del sustrato basal en el que se sustenta el perfil ético de la labor cotidiana.

Para efectos del presente informe, la definición de valores internos parte de la referencia emitida por la Comisión de Ética y Valores del MEP, que en la justificación de su dinámica, se planteó como objetivo *“definir los valores institucionales (...), con el fin de establecer las acciones congruentes para cada uno de ellos (valores)”* (MEP, 2019, p. 3). Para ello, dicho comité preparó un taller de trabajo que se llevó a cabo en diciembre de 2018, con la participación de alrededor de 34 funcionarios entre personal de las oficinas centrales como de las Direcciones Regionales de Educación.

**Tabla 1. Valores institucionales y sus definiciones**

Valores	Definición institucional
<b>Compromiso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>
<b>Respeto:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>
<b>Transparencia:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>
<b>Responsabilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>

- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -

De esa sesión, se obtiene una propuesta que se evidencia en la Tabla 1 supra indicada. Adicionalmente, y según el objetivo, se determinaron las así llamadas acciones congruentes que pretenden materializar cada uno de los valores definidos, (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Acciones congruentes según Valor Institucional**

<b>Valor</b>	<b>Acciones Congruentes</b>
<b>Compromiso</b>	1. Mantener la puntualidad y la calidad en lo que se ejecuta.
	2. Promover el espíritu de la mejora continua.
	3. Asumir con mística dedicación y esfuerzo las labores realizadas.
	4. Promover el trabajo honesto.
	5. Proyectar en las acciones la satisfacción del servicio.
	6. Reflejar el agrado, profesionalismo y respeto en las acciones emprendidas.
	7. Proyectar un sano ambiente laboral, personal y profesional en mis acciones.
	8. Mantener y fomentar un espíritu asertivo ante las circunstancias y eventos que se puedan presentar en el día a día.
	9. Estar dispuesto al aprendizaje del día a día.
	10. Implementar el valor del compromiso en el clima y cultura institucional, por medio de la construcción de planificación estratégica real y contextualizada.
	11. Aplicar los principios de probidad, control interno, legalidad, rendición de cuentas, eficiencia-eficacia, economía y oportunidad, con el fin de orientar la prestación del servicio a la satisfacción del interés colectivo, con el fin de maximizar los recursos.
<b>Respeto</b>	1. Aplicar criterios técnicos en la ejecución de las políticas institucionales.
	2. Valorar el recurso humano y material del que se dispone independientemente de las líneas jerárquicas.
	3. Crear espacios de sensibilización para fomentar el respeto.
	4. Incentivar la práctica de acciones que reflejen la vivencia del valor.
<b>Transparencia</b>	1. Garantizar información a la ciudadanía a través del derecho a petición y pronta respuesta
	2. Cumplir con lo normado en la “Ley 8292, Ley General de Control Interno”, “Ley contra la Corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública” y la “Ley 8220 Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”.

- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -

	3. Actuar de buena fe, compromiso, responsabilidad, honradez, integridad y lealtad.
	4. Generar información accesible, útil y oportuna para los usuarios
	5. Fomentar una cultura de pertinencia y de identidad institucional.
	6. Lograr que prevalezca el interés público sobre el particular del funcionario del MEP.
<b>Responsabilidad</b>	1. Conocer los deberes y obligaciones en el ejercicio del cargo desempeñado.
	2. Atender con puntualidad los distintos deberes y obligaciones.
	3. Destinar la jornada laboral, exclusivamente al cumplimiento de las labores propias del puesto.
	4. Ser modelo en la vivencia de los deberes y obligaciones.
	5. Brindar un servicio de calidad en forma celeridad y oportuna.
	6. Dirigir los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la organización.

### 3.2 Diagnóstico

Una vez abordadas las respuestas a preguntas claves como “¿Quiénes somos?”/ “¿Cuál es el propósito de la existencia?”/ “¿Hacia dónde vamos?” (César Vidal), es necesario encontrar las soluciones para las preguntas del “¿Cómo llegaremos allí?”, pasando por el “¿Dónde estamos?”, lo cual se vislumbra, ésta última en la Tabla 3.

El panorama esclarecedor sobre las condiciones fácticas de riesgo y potencialidad que caracteriza la situación del MEP se confeccionó a partir de la aplicación de la técnica FODA que es una herramienta analítica que “posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez Rojas, J.L., 2009, p.55).

Estas 4 variables se refieren a la identificación de aquellas variables endógenas en las que la institución es competente y /o mantiene en altos niveles de desempeño, lo cual genera ventajas (fortalezas) y aquellas en las que, opuestamente, se presentan deficiencias, carencias o bajos niveles de desempeño (debilidades). Asimismo, desde la perspectiva del entorno, se incluyen aquellas circunstancias exógenas favorables o positivas que pueden ser utilizadas por el MEP para optimizar sus fortalezas o nuevos

**- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

emprendimientos (oportunidades) y aquellas circunstancias que, opuestamente, ponen en peligro o riesgo inminente el cumplimiento de los propósitos fijados (amenazas).

### **3.2.1 FODA**

#### **3.2.1.1 Fortalezas**

En relación con las fortalezas cabe destacar la visión planteada en la Constitución Política en relación con el proyecto de Nación, la cual ha estado sustentada principalmente en el sistema educativo como plataforma para potenciar y consolidar el desarrollo del país dentro de una ruta óptima que propende al favorecimiento de un proceso de movilidad social y en la construcción de ciudadanía, lo cual se plasma claramente en los fines teleológicos expresados en la Ley General de Educación en su artículo 2 y en el Código de la Niñez . Como producto de lo anterior se mantienen los siguientes aspectos positivos:

- Política educativa actualizada a las necesidades actuales sobre el desarrollo de habilidades para la vida.
- Base de financiamiento respaldada constitucionalmente.
- Amplia disponibilidad de centros educativos en el territorio nacional.
- Amplia y sostenida cobertura, en los ciclos I y II de Educación Primaria.
- Atención de las necesidades de toda la población de la república, mediante diferentes ofertas educativas.
- Disminución sostenida en los últimos 4 años de la exclusión intraanual.
- Ampliación de cobertura de la informática con la participación de la Fundación Omar Dengo y el Programa Nacional de Tecnologías Móviles.
- Representación de la Institución a nivel regional y local con la intervención de 27 Direcciones Regionales de Educación y las supervisiones educativas.

### **3.2.1.2 Oportunidades**

Respecto de las oportunidades, es necesario indicar la coyuntura actual en la que el país pretende ingresar a una organización mundial que vela por la concepción y aplicación de las mejores prácticas posibles en temas generalizables al desarrollo humano, incluyendo la educación, perspectiva de la que se derivan los siguientes elementos:

- Posibilidades de Financiamiento externo.
- Adopción de diseños educativos mediante Convenios de cooperación nacional o internacional o con acuerdos contractuales.
- Adhesión a organismos multilaterales para el seguimiento de las mejores prácticas internacionales.
- Financiamiento equivalente al 8% del Producto Interno Bruto (7,17% solo MEP; 7,62% sector educación en el 2019)
- Importancia primaria del Sistema Educativo en el imaginario de la comunidad nacional.
- Disminución del índice de natalidad que permitiría la educación de estudiantes por grupo para una atención más individualizada.

### **3.2.1.3 Debilidades**

En cuanto a las debilidades cabe resaltar que existe un desajuste entre la demanda de calidad de educación por parte de la sociedad y el crecimiento y consistencia cuantitativa y cualitativa de la respuesta programática proporcionada por la Gestión Académica y Administrativa de la Institución, de donde surge una brecha desfavorable de cumplimiento de expectativas y propósitos fundamentales, evidenciada en aspectos como los siguientes:

- Falta de sinergia estratégica entre el sector administrativo y académico.
- No utilización del Plan Estratégico Institucional como instrumento de referencia y guía de accionar institucional.
- Currículo incompleto, el 93% de los centros educativos de primaria no imparten el currículo completo.



## **Ministerio de Educación Pública**

### **- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -**

- Desajuste entre los enfoques de currículo y la evaluación de los aprendizajes.
- Proceso de administración de personal docente (reclutamiento y selección), carente de perfiles actualizados y criterios modernos de la evaluación de las competencias de desempeño y calidad.
- Algunas especialidades de la educación técnica no son pertinentes con las necesidades del mercado laboral.
- Limitada cobertura en educación técnica.
- Modelo administrativo altamente centralizado.
- Rezago en cobertura en Primera Infancia y Red de Cuido.
- Modelo de ejercicio de administración de trámites institucionales que no corresponde a una moderna gestión del Política Pública.
- Rezago en cobertura en educación de jóvenes y adultos.
- Exceso y descoordinación de ofertas educativas.
- Limitada utilización, acceso y apropiación de las TIC en los procesos enseñanza aprendizaje y la gestión administrativa.
- Toma de decisiones sin evidencia científica.
- Déficit en la dotación de infraestructura adecuada para el desarrollo del proceso educativo en una importante cantidad de centros educativos.
- Proceso deficitario en el aula respecto de la innovación didáctica y variedad metodológica.
- Limitaciones en la conectividad de alta calidad.
- Dificultades con el acceso a servicios básicos en lugares alejados.
- Cultura de desempeño adversa al riesgo y a la innovación, y por ende con alta tendencia de resistencia al cambio.

#### **3.2.1.4 Amenazas**

En correspondencia con las amenazas, es notable citar que la materialización de las mismas se vuelve más latente y factible en relación con el grado de inacción ante los riesgos estratégicos fundamentales y por la situación crítica que vive el país en relación con algunas de las dimensiones cruciales en su desarrollo integral actual y futuro, de lo cual se evidencian las siguientes aristas:

- Restricción fiscal por el déficit presupuestario del Gobierno.
- Fluctuaciones del tipo de cambio que disminuyan la disponibilidad presupuestaria en términos reales.
- Planes de estudio y formación de educadores en universidades públicas y privadas sin la actualización, pertinencia y profundización metodológica y conceptual que exigen los estándares de calidad requerida.
- Existencia de conflictos internacionales que tengan incidencia sobre las alianzas estratégicas en pro de la mejora de la calidad de la educación.

### 3.3 Marco de Formulación.

#### 3.3.1 Ejes, objetivos y acciones estratégicas

Derivado del ejercicio de análisis contextual, se definieron los ejes estratégicos (ver *Figura 1*) sobre los cuales gira la actividad sustantiva del MEP como ente rector de la materia, con sus objetivos y líneas de acción, que a su vez se van a traducir en decisiones concretas especificadas en planes, programas y proyectos prioritarios en materia de educación que desarrolla el MEP.

Figura 1. Ejes estratégicos del MEP



- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA -

En las tablas que se muestran a continuación, se detalla el objetivo y las acciones estratégicas congruente con la naturaleza de cada uno de los ejes.

**Tabla 4. Objetivos y Acciones estratégicas  
Eje “Gestión administrativa”**

<b><i>Eje estratégico</i></b>	<b>Gestión Administrativa</b>
<i>Objetivo estratégico</i>	Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar.
<i>Acciones estratégicas</i>	Fomento de gestión administrativa desconcentrada e implementada con eficiencia (en la asignación de recursos).
	Implementación y fortalecimiento de un modelo de Planificación Institucional y toma de decisiones, basado en evidencia e investigación científica.
	Evaluación y rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves.
	Implementación de la tecnología para la mejora de la gestión administrativa.
	Implementación de mejoras en la gestión administrativa de los centros educativos.
	Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como, de una formación constante e integral del quehacer institucional.
	Contextualización de la Política Educativa en la región respectiva, conforme a las demandas y características culturales y productivas de la zona de influencia.

**Tabla 5. Objetivos y Acciones estratégicas  
Eje “Modelo de mediación pedagógica”**

<b><i>Eje estratégico</i></b>	<b>Modelo de mediación pedagógica</b>
<i>Objetivo estratégico</i>	Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante.
<i>Acciones estratégicas</i>	Innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación en la mediación pedagógica-didáctica de las tecnologías digitales.
	Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional docente, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral.

**Tabla 6. Objetivos y Acciones estratégicas  
Eje “Modelo Curricular”**

<b><i>Eje estratégico</i></b>	<b>Modelo curricular</b>
<i>Objetivo estratégico</i>	Implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos.
<i>Acciones estratégicas</i>	Articulación de convenios de cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales a fin de favorecer el diseño y contenido de la malla curricular.
	Actualización pertinente de la malla curricular de los programas de estudio, acorde con las demandas sociales y productivas.

**Tabla 7. Objetivos y Acciones estratégicas  
Eje “Oferta educativa”**

<b><i>Eje estratégico</i></b>	<b>Oferta educativa</b>
<i>Objetivo estratégico</i>	Consolidar una oferta que dé respuesta a la demanda educativa de los habitantes, con aprendizajes que les aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad.
<i>Acciones estratégicas</i>	Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica.
	Ampliación en las ofertas de atención y retención a la primera infancia.
	Implementación de un modelo de educación técnica que se anticipe a las tendencias y responda a la realidad cultural y económica de las regiones y sectores productivos del país.
	Aumento de la cobertura del plan de estudios completo–en los centros educativos de I y II ciclos.
	Pertinencia de la oferta educativa en secundaria.
	Aumento de la oferta y cobertura de la Educación General Básica y Diversificada.
	Fomento a la educación inclusiva.
	Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país.
	Programas de equidad social para la educación pública.

### **III. Plan de trabajo Plan Estratégico Institucional 2019-2025**

Seguidamente, se muestra la ruta de trabajo a seguir a fin de dotar de acciones puntuales a cada uno de los ejes estratégicos establecidos. Dichas metas e indicadores guardan estrecha relación con lo establecido a nivel de Plan Nacional de Desarrollo y algunos de los POAS institucionales, lo cual refleja coherencia a diferentes niveles de planificación institucional.

Como parte de los avances y acciones que robustecen los objetivos de este plan estratégico se tiene el plan estratégico de la Dirección de Recursos mismo que se adjunta a este documento.

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<p align="center"><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b></p>	<p>Generar valor público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar.</p>	<p>Gestión administrativa desconcentrada implementada con eficiencia (en la asignación de recursos).</p>	<p>Desconcentración de procesos y trámites en áreas como: Recursos Humanos y construcción y acondicionamiento de centros educativos.</p>	<p>Cantidad de procesos y trámites desconcentrados, en áreas de dotación de recursos humanos y construcción y acondicionamiento de centros educativos</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos  Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo</p>
		<p>Evaluación y Rediseño de la estructura organizativa de trabajo en áreas claves</p>	<p>Integración consistente en el diseño de dependencias, de puestos de trabajo y en el levantamiento y la ejecución de procesos</p>	<p>Cantidad de estudios de reorganización estructural y de procesos realizados.</p>	<p>Dirección de Planificación Institucional</p>
		<p>Implementación de la tecnología para la mejora de la gestión administrativa.</p>	<p>8 fases tecnológicas al servicio de la comunidad educativa durante el período 2019-2024.</p>	<p>Cantidad de módulos tecnológicos implementados para el servicio de la comunidad educativa (Plataforma Ministerial)</p>	<p>Dirección de Informática de Gestión.  Despacho de Viceministra de Planificación Institucional.</p>



**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Dotación de conectividad a los centros educativos que permita la mejora en la gestión administrativa.	Para el 2024 lograr que 4000 centros educativos conectados a la Red Educativa de Banda Ancha	Cantidad de centros educativos conectados a la Red Educativa de banda ancha (Red Educativa del Bicentenario)	Dirección de Informática de Gestión Despacho de Viceministra de Planificación Institucional
		Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional administrativo, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como, de una formación constante e integral del quehacer institucional.	Proponer las acciones necesarias para la definición de perfiles y la evaluación del desempeño de los funcionarios	Cantidad de funcionarios profesionales beneficiados	Dirección Ejecutiva IDPUGS
			Implementación del Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos	Plan estratégico implementado*	Dirección de Recursos Humanos

- Se anexa a este documento el Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos, elaborado por esa Dirección en el 2019 y remitido al Viceministro Administrativo mediante el Oficio VM-A-DRH-6454-2019.

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>MODELO DE MEDIACIÓN PEDAGÓGICA</b>	Implementar un modelo de mediación pedagógica caracterizado por ser dinámico, innovador e inclusivo, centrado en el desarrollo personal y cognitivo del estudiante	Innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la incorporación en la mediación pedagógica-didáctica de las tecnologías digitales.	Para el período 2019-2022 500 centros educativos en el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM).	Cantidad de centros educativos implementando el Programa Nacional de Tecnologías Móviles (PNTM)	Dirección de Recursos Tecnológicos para la Educación. Dirección de Desarrollo Curricular.
		Mejoramiento continuo en la calidad del ejercicio profesional docente, centrado en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación constante e integral.	Lograr que en el período 2019-2022 un total de 66783 docentes reciban capacitación.	Cantidad de docentes del MEP capacitados	Instituto de Desarrollo Profesional UGS.
			Lograr que al 2022 que 66.873 docentes sean evaluados.	Cantidad de docentes evaluados mediante la Estrategia de Evaluación	Instituto de Desarrollo Profesional UGS. Dirección de Gestión de la Calidad Dirección de Recursos Humanos.

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 - 2025**

			Mejoramiento en los procesos de selección docente.	Elaborar un proceso de selección docente que incluya la realización de entrevistas, pruebas físicas, psicológicas y técnicas para cada materia.	Dirección de Recursos Humanos.
--	--	--	--	---	--------------------------------

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
<p align="center"><b>MODELO CURRICULAR</b></p>	<p align="center">Implementar un modelo educativo que permita alcanzar las competencias propuestas en los objetivos de la institución y ofrecer un servicio educativo que atienda las necesidades y aspiraciones sociales, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos.</p>	<p>Articulación de convenios de cooperación con diferentes instituciones nacionales e internacionales a fin de favorecer el diseño y contenido de la malla curricular.</p>	<p>Realizar convenios, programas, proyectos y actividades de cooperación según el área de intervención del PND.</p>	<p>Cantidad de programas, proyectos y actividades que se ejecutan acorde con las áreas estratégicas del PND educación.</p>	<p>Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación</p>
		<p>Fortalecimiento de la supervisión de carreras de Educación Superior impartidas por universidades privadas.</p>	<p>Cantidad de carreras reconocidas por el CONESUP.</p>	<p>CONESUP</p>	
		<p>Actualización pertinente de la malla curricular de los programas de estudio, acorde con las demandas sociales y productivas.</p>	<p>Alcanzar un porcentaje promedio de 437 en las pruebas PISA, durante el periodo 2019-2022.</p>	<p>Puntaje promedio de los estudiantes de secundaria en la competencia de comprensión lectora</p>	<p>Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Informe país (PISA)</p>
		<p></p>	<p>Alcanzar un porcentaje promedio de 410 en las pruebas PISA durante el periodo 2019-2022.</p>	<p>Puntaje promedio de los estudiantes de secundaria en la competencia de matemática</p>	<p>Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Informe país (PISA)</p>

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			Implementar la estrategia Nacional STEAM en los centros educativos de Tercer Ciclo y Educación Diversificada.	Cantidad de centros Educativos de Tercer Ciclo y Educación Diversificada implementando la estrategia STEAM	Dirección de Vida Estudiantil
			Implementar un modelo que permita reducir el porcentaje de exclusión a nivel nacional a un 5.20% en el periodo 2019-2022	Porcentaje de Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación	Unidad para la Permanencia, la Retención y la Exclusión en el Sistema Educativo
			En período 2019-2022 lograr que 4.632 estudiantes cuenten con certificación en lenguas extranjeras.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras	Dirección de Desarrollo Curricular – MEP de Gestión y Evaluación de la Calidad MEP Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación – MEP Viceministerio Académico –MEP

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			En período 2019-2022 lograr que 180.000 estudiantes estén certificados en dominio del idioma Inglés.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio lingüístico del inglés.	Dirección de Desarrollo Curricular. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad MEP
			Aplicación de pruebas FARO en la totalidad de estudiantes de décimo año al 2021.	Porcentaje de estudiantes de décimo año que aplicaron las pruebas FARO al 2021.	Dirección de Gestión y Control de la Calidad
			Fortalecer el diagnóstico del proceso académico del I Y II ciclo de Educación Primaria mediante la aplicación sistemática del programa de evaluación FARO de manera que contribuya efectivamente a las orientaciones fundamentales de Calidad escolar	Porcentaje de estudiantes de I y II Ciclos que aplicaron las pruebas FARO al 2024.	

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>OFERTA EDUCATIVA</b>	Consolidar una oferta educativa que dé respuesta a la demanda educativa de los habitantes, con aprendizajes que les aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad.	Fortalecimiento de la infraestructura física.	Para el 2022, un total de 924 obras nuevas.	Cantidad de centros educativos con obra nueva	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo.
			Para el 2022 alcanzar el mantenimiento de 4000 centros educativos.	Cantidad de centros educativos con mantenimiento	
		Ampliación en las ofertas de atención y retención a la primera infancia.	Lograr al 2022 una cobertura del 89.90% en primera infancia.	Tasa Neta de Escolaridad en Interactivo II y Ciclo de Transición (primera infancia)	Dirección de Desarrollo Curricular
			Alcanzar una cobertura de 32 mil estudiantes en inglés, ciclo de transición al 2022.	Cantidad de estudiantes que reciben el servicio de la enseñanza del inglés en el ciclo de transición.	Despacho Viceministerio Académico Dirección de Desarrollo Curricular.
		Implementación de un modelo de educación técnica que se anticipe a las tendencias y responda a la realidad cultural y económica de las regiones y sectores productivos del país.	Lograr que el período 2019-2022 137 colegios técnicos profesionales implementen programas en el Marco Nacional de Cualificaciones.	Cantidad de colegios técnicos profesionales que implementan programas de estudio adaptados al Marco Nacional de Cualificaciones	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras.

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 - 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			Que al 2022 al menos 20 colegios técnicos profesionales implementen programa de Agricultura de Precisión.	Cantidad de colegios técnicos profesionales del área agropecuaria implementando el programa de agricultura de precisión	
			Que al 2021 se egresen 250 estudiantes en formación técnica en modalidad dual.	Cantidad de estudiantes egresados de programas de educación y formación técnica profesional en modalidad dual	
		Aumentar la cobertura del plan de estudios completo—en los centros educativos de I y II ciclos.	Lograr que al 2022 un total de 200 centros educativos implementen plan de estudios en horario regular	Cantidad de centros educativos implementando el plan de estudios completo en I y II ciclos (horario regular)	Dirección de Planificación Institucional Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo Dirección de Desarrollo Curricular Dirección de Programas de Equidad



**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 - 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Pertinencia de la oferta educativa en secundaria	En período 2019-2022 lograr que 4632 estudiantes cuenten con certificación en lenguas extranjeras.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio de lenguas extranjeras (diferentes al inglés)	Dirección de Desarrollo Curricular. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación Viceministerio Académico
			En período 2019-2022 lograr que 180.000 estudiantes estén certificados en dominio del idioma inglés.	Cantidad de estudiantes certificados en el dominio lingüístico del inglés.	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
		Aumentar la oferta y cobertura de la Educación General Básica y Diversificada.	Al 2022 bajar a un 7,20% las tasas de Exclusión Intra-Anual y Educación Diversificada.	Porcentaje de Exclusión Intra-Anual en III Ciclo y Educación Diversificada a nivel nacional y por región de planificación	UPRE
			Lograr que en período 2019-2022 140.000 jóvenes y adultos (de 18	Cantidad de jóvenes y adultos atendidos en el período 2019-2022	Dirección de Desarrollo Curricular

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 - 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
			a 44 años de edad) sean atendidos		
		Fomento a la Educación Inclusiva	Lograr para el período 2020-2022 la matrícula de 1.500 estudiantes con discapacidad en los centros educativos regulares	Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en los centros educativos regulares	Dirección de Desarrollo Curricular.
			Lograr en el período 2021-2022 que un total de 65 escuelas implementen programas de estudio de lengua y cultura indígenas en la Región Brunca y la Región Huetar Caribe	Cantidad de escuelas que implementan los nuevos programas de estudio de lengua y cultura indígenas en la Región Brunca y la Región Huetar Caribe	
		Prevención, atención y reducción de la violencia en los centros educativos del país	6.340 casos de violencia reportados durante el período 2020-2022	Cantidad de casos de violencia reportados	Viceministra Académica - MEP
			150 centros educativos de primaria aplicando intervenciones contra la violencia durante el periodo 2020-2022	Cantidad de centros educativos de primaria aplicando intervenciones contra la violencia	Directora de la Dirección de Vida Estudiantil - MEP

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 - 2025**

EJE	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Programas de equidad social para la educación pública.	4.500 centros educativos acumulados que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú en el periodo 2019-2022 172.792 estudiantes con servicio de transporte estudiantil en el periodo 2019-2022.	Cantidad de centros educativos acumulados que brindan el servicio de comedor con el nuevo menú en el periodo 2019-2022 Cantidad estudiantes con servicio de transporte estudiantil	Dirección de Programas de Equidad

**Tabla 8. PLAN DE TRABAJO, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (PEI-MEP) 2020 – 2025**

#### **IV. Bibliografía**

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CONARE.( 2006) Hacia un Modelo educativo para elevar la calidad de la Educación Costarricense.
- Fernández, N., Delgado, F., López, A. (2013). Valores Éticos-Morales en el Contexto de la Gestión Pública, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772727>, 24 de mayo 2019.
- Ministerio de Educación Pública. (2019). Informe “Legitimación y validación de principios y valores compartidos y definición de acciones congruentes”, Comisión Institucional de Ética y Valores.
- Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). MIDEPLAN.
- Ramírez Rojas, J.L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>, 24 mayo 2019.