



MINISTERIO DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Estrategia Institucional de Gestión del Talento Humano (EIGHTH)

Febrero 2026

Versión 2.0.

Tabla de contenido

Acrónimos	4
1. Introducción	5
1.1. Alcance de la EIGTH	6
1.2. Compromiso institucional para ejecutar la EIGTH	6
2. Marco diagnóstico de referencia	8
2.1. Perspectiva legal	8
2.2. Perspectiva situacional	11
2.3. Análisis del enfoque estratégico	21
3. Marco propositivo	29
3.1. Enunciado central	29
3.2. Objetivo general	29
3.3. Áreas y ejes estratégicos	29
3.4. Cadena de resultados	31
4. Marco de Actividad y Evaluación	32
4.1. Operacionalización de la estrategia	33
4.2. Deberes <i>in vigilando</i>	36
4.3. Plan de Acción	37
4.4. Fichas de indicadores estratégicos	37
5. Firmas de autorización	39
6. Referencias bibliográficas	40
7. Anexos	42
Anexo 1. Plan de acción	42
Anexo 2. Fichas técnicas de indicadores estratégicos	45

Tablas y figuras

Tabla 1. Población total, nacimientos y tasa bruta de natalidad, 1950-2024	13
Tabla 2. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares del ingreso del personal	15
Tabla 3. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares de la permanencia del personal	17

Tabla 4. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares de la desvinculación del personal	20
Tabla 5. Estructuración del Área Estratégica 1	30
Tabla 6. Estructuración del Área Estratégica 2	31
Tabla 7. Definición de productos de la EIGTH	34
Tabla 8. Definición de líneas de acción de la EIGTH.....	34
Tabla 9. Aplicación de indicadores estratégicos de la EIGTH.....	37
Figura 1. Lógica causal de la EIGTH	33

Acrónimos

Acrónimo	Significado
AE	Área Estratégica
AI	Auditoría Interna
CCP	Centro Centroamericano de Población
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CGR	Contraloría General de la República
CINT	Comisión Institucional de Integra2
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
DGTH	Dirección de Gestión del Talento Humano
DDTH	Departamento de Dotación del Talento Humano
DR	Departamento de Remuneraciones
DPI	Dirección de Planificación Institucional
DRE	Direcciones Regionales de Educación
EE	Eje Estratégico
EEI-GTH	Equipo Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano
EIGTH	Estrategia Institucional de Gestión del Talento Humano
IDPUGS	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
LMEP	Ley Marco de Empleo Público
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OC	Oficinas Centrales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OM	Oficialía Mayor
OSO	Oficina de Salud Ocupacional
PESTL	Herramienta de análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales
PGR	Procuraduría General de la República
POA	Plan Operativo Anual
SIGEREH	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
UAO	Unidad de Análisis Ocupacional

1. Introducción

La presente Estrategia Institucional de Gestión del Talento Humano (en adelante, EIGTH o la estrategia) constituye el instrumento marco que orienta la planificación, desarrollo, conducción y evaluación del talento humano del Ministerio de Educación Pública (MEP). Su elaboración surge de la necesidad institucional de transitar desde un enfoque predominantemente operativo de administración de recursos humanos hacia un modelo estratégico, integral y centrado en las personas, en consonancia con los nuevos paradigmas de gestión pública, las exigencias normativas vigentes y las recomendaciones de los órganos fiscalizadores.

Históricamente, en la administración pública costarricense la gestión del talento humano ha estado orientada al cumplimiento atomizado de funciones de carácter técnico-administrativo, tales como realizar contrataciones, aprobar planillas, ejecutar la clasificación de puestos y proveer servicios documentales. No obstante, las transformaciones en la gestión pública y la creciente complejidad del entorno educativo han evidenciado la necesidad de fortalecer dicha gestión con un enfoque estratégico centrado en la generación colaborativa de resultados, en el cual las personas funcionarias constituyen el eje fundamental para el cumplimiento de la misión institucional y la generación de valor público. Esta realidad adquiere especial relevancia para el MEP, que gestiona una población aproximada de 88 000 personas funcionarias responsables de la implementación de la política educativa en todo el territorio nacional.

La justificación de esta estrategia se fundamenta, además, en el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), particularmente las derivadas del Informe N.º DFOE-CAP-IF-00011-2021, mediante el cual se insta al MEP a contar con una planificación estratégica del talento humano alineada con la estrategia ministerial, articulada con las políticas y normativa vigente, y orientada a fortalecer la participación, la formación, el desarrollo, la motivación, la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño del personal. Asimismo, responde a las observaciones relacionadas con la necesidad de establecer mecanismos efectivos y garantizar la coherencia entre las prácticas de gestión del talento humano y los objetivos estratégicos institucionales.

En atención a ello, desde julio de 2021 se inició un proceso de revisión y actualización de los enfoques de gestión, apoyado en insumos provenientes de consultas técnicas realizadas en 2022 y en la reflexión institucional derivada de los desafíos actuales del MEP. Este proceso permitió oficializar en mayo de 2022 la primera versión de la EIGTH, cuya presente actualización se adapta a las condiciones, demandas y oportunidades del contexto nacional e institucional. Esta estrategia, diseñada para su implementación durante los próximos cinco años (2026-2030), orienta los esfuerzos institucionales en torno a la planificación, gestión, desarrollo, desempeño, reconocimiento y bienestar del talento humano.

1.1. Alcance de la EIGTH

- **Horizonte temporal:** la estrategia se proyecta a un mediano plazo, para un periodo de cinco años, orientando la gestión institucional del talento humano durante dicho lapso y estableciendo un marco de referencia para su actualización periódica.
- **Alcance espacial:** su aplicación es de carácter institucional, abarcando los tres niveles de gestión (central, regional y centros educativos) desde los cuales el MEP cubre su accionar de gestión del talento humano, a lo largo y ancho del país, en todas las modalidades educativas.
- **Alcance poblacional:** está dirigida a la totalidad del personal del MEP, tanto de Título I como de Título II, cuya función es esencial para la implementación de la política educativa nacional.

1.2. Compromiso institucional para ejecutar la EIGTH

El MEP reafirma su compromiso con el fortalecimiento de una gestión estratégica del talento humano, centrada en el desarrollo del potencial de las personas funcionarias y en la consolidación de condiciones que promuevan su motivación, bienestar y desempeño, desde el ingreso a la institución hasta su desvinculación. Dicho compromiso se concreta mediante acciones como:

- Mantener una lectura permanente del entorno financiero, estratégico, tecnológico, legal y político.
- Impulsar transformaciones oportunas mediante procesos de mejora activa y continua.
- Ejercer liderazgo en la actualización y modernización de la gestión institucional, en coherencia con la estrategia ministerial vigente.
- Operacionalizar la optimización de los diferentes procesos institucionales requeridos, fomentando la comunicación vertical y horizontal en todos los niveles organizativos.
- Definir, adaptar y aplicar las políticas, directrices y lineamientos que rigen la gestión del talento humano.
- Fortalecer las relaciones humanas y sociales dentro del personal del MEP.
- Ejecutar las acciones derivadas de la normativa aplicable y de las competencias conferidas a cada instancia participante.

La implementación de esta estrategia se organiza mediante su Plan de Acción, el cual integra los elementos fundamentales para orientar, ejecutar y dar seguimiento a los procesos institucionales claves vinculados con la gestión del talento humano del MEP. Su estructura de objetivos se define para programar los resultados en el período de cinco años. De manera amplia, en las secciones de Marco Propositivo y Marco de Actividad de este instrumento de planificación institucional se describen todos sus componentes y alineamiento. A continuación, se expone brevemente su contenido.

En el nivel superior de la estructura de objetivos se encuentra el propósito estratégico, el cual está orientado a transformar la experiencia de usuario, incrementando la satisfacción con los servicios de talento humano del MEP para finales de 2030. Debido a su alcance de mediano plazo, esta estrategia no programa fines o impactos.

En congruencia con dicho propósito, en el nivel intermedio de objetivos se definen dos objetivos para definir los beneficios específicos por entregar a la población usuaria, uno dirigido a aumentar el desarrollo y bienestar del talento humano y otro a incrementar la eficiencia y accesibilidad de los servicios claves de gestión de talento humano.

Alineado a lo anterior, se cuenta con los objetivos estratégicos que componen el nivel básico de la estructura, estos dirigen la producción de los bienes o servicios requeridos para cumplir dichos beneficios específicos esperados. Con respecto al primer beneficio mencionado, se definen dos objetivos estratégicos, conducidos a implementar un programa para el desarrollo de capacidades profesionales (conocimientos técnicos y competencias) que responda a las necesidades identificadas y a implementar un programa integral para el mejoramiento continuo del entorno laboral del personal del MEP. En cuanto al segundo beneficio esperado, se determina el objetivo estratégico de alcanzar estándares de calidad en al menos 10 servicios clave de gestión institucional del talento humano.

Esta estructura de objetivos se empareja a la cadena de resultados de la gestión institucional del talento humano, la cual enlaza secuencialmente desde el efecto deseado en la estrategia (resultado equivalente al nivel superior de objetivos), los aprovechamientos (resultados equivalentes al nivel intermedio de objetivos), los productos (resultados equivalentes al nivel básico de objetivos) y las líneas de acción (dirigen la gestión institucional articulada para materializar los resultados esperados):

Resultados (lo que se espera conseguir)			Gestión (lo que se hace)
(1) Efecto	(2) Aprovechamientos	(3) Productos	(8) Líneas de acción

En su conjunto, la EIGTH, basándose en el marco normativo vigente y las prioridades estratégicas del Ministerio, organiza la generación de valor público del personal del MEP.

2. Marco diagnóstico de referencia

2.1. Perspectiva legal

La EIGTH del MEP se fundamenta en un marco jurídico robusto, coherente y vigente, el cual otorga validez, legalidad y seguridad jurídica a las acciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión institucional del talento humano y con ello, aportar a la mejora de la calidad del servicio educativo. Este ordenamiento garantiza la correspondencia de la estrategia con los principios constitucionales, las leyes de la República y la normativa administrativa aplicable, resguardando los derechos fundamentales vinculados al empleo público, a la educación y al funcionamiento de la Administración Pública.

En concordancia con los mandatos establecidos en los artículos 77, 78 y 192 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, la EIGTH reconoce la educación como un derecho fundamental de la población y una responsabilidad esencial del Estado, así como el principio de mérito e idoneidad que rige el ingreso y permanencia en el empleo público. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se concibe como un componente estratégico para garantizar la continuidad, eficiencia y calidad del servicio educativo en todo el territorio nacional.

El desarrollo de la estrategia se articula con el marco legal que regula la organización y funcionamiento de la Administración Pública, particularmente con la Ley General de la Administración Pública y la Ley General de Control Interno, las cuales establecen principios de eficiencia, mejora continua, adaptación institucional, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, se alinea con el régimen moderno de empleo público dispuesto en la Ley Marco de Empleo Público y con las disposiciones del Estatuto de Servicio Civil, que sustentan los procesos de ingreso, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y desvinculación del personal del MEP bajo criterios de equidad, legalidad y profesionalización.

De manera complementaria, la EIGTH incorpora normativa especializada que fortalece dimensiones estratégicas de la gestión del talento humano, tales como la formación permanente del personal a través del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, la simplificación y eficiencia de los trámites administrativos, la protección de los datos personales, la accesibilidad de los servicios, la convivencia laboral, la salud ocupacional y el bienestar del personal. Estas disposiciones permiten orientar la estrategia hacia una gestión moderna, centrada en la experiencia de usuario y en la sostenibilidad humana de la organización.

En el ámbito reglamentario, la estrategia se sustenta en los decretos que regulan la organización administrativa del MEP, tanto a nivel de Oficinas Centrales como de Direcciones Regionales de Educación, los cuales promueven la desconcentración

funcional de los procesos de gestión del talento humano y definen las competencias de las instancias responsables de su implementación. De igual forma, se fundamenta en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos establecido en el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, el cual articula los subsistemas de empleo, desarrollo, compensación, evaluación del desempeño y relaciones laborales en el sector público.

Desde el marco funcional institucional, conforme al Decreto Ejecutivo N.° 38170-MEP, el Decreto Ejecutivo N.° 35513-MEP y el Reglamento a la Ley N.° 8697 (IDPUGS) se presenta un recuento de las funciones de las dependencias involucradas en la gestión del talento humano del MEP según su vinculación operativa con la EIGTH.

Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH)

La DGTH constituye la instancia rectora de los procesos de ingreso, permanencia y desvinculación del personal, incluyendo la gestión de nombramientos, evaluación del desempeño, servicios del personal, compensación y relaciones laborales. Su rol estratégico se vincula directamente con las líneas de acción orientadas al fortalecimiento de la idoneidad, la eficiencia de los trámites, la gestión integral del ciclo laboral, la mejora de la experiencia de usuario y la seguridad jurídica del personal. Desde la EIGTH, la DGTH se posiciona como eje articulador de los procesos institucionales de talento humano y promotora de su modernización.

Dirección de Infraestructura Educativa (DIE)

La DIE es responsable de la planificación, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física del sistema educativo, lo cual incide directamente en las condiciones laborales del personal docente y administrativo. Su función se articula con las líneas de acción vinculadas al mejoramiento de la infraestructura laboral, la equidad territorial y el bienestar del personal. En la EIGTH, su participación resulta clave para atender las brechas de condiciones físicas de trabajo que impactan el clima organizacional y el desempeño.

Dirección de Servicios Generales (DSG)

La DSG brinda soporte operativo en aspectos logísticos, administrativos y de mantenimiento institucional, asegurando condiciones básicas para el funcionamiento diario de las dependencias. Su vinculación estratégica se relaciona con líneas de acción orientadas a la mejora de condiciones laborales, soporte a la desconcentración de procesos y fortalecimiento de la experiencia del usuario institucional. En el marco de la EIGTH, contribuye al entorno organizacional que posibilita una gestión de talento humano efectiva.

Dirección de Planificación Institucional (DPI)

La DPI lidera los procesos de planificación estratégica, programación operativa y seguimiento institucional. Su función se articula con las líneas de acción orientadas a la identificación estratégica de necesidades de personal, el uso de información para la toma de decisiones y la alineación de la gestión del talento humano con los objetivos institucionales. Dentro de la EIGTH, es clave para superar el enfoque reactivo y avanzar hacia una planificación prospectiva del talento humano.

Dirección de Informática de Gestión (DIG)

La DIG administra las plataformas tecnológicas institucionales y los sistemas de información que soportan los procesos administrativos. Su rol estratégico se vincula con líneas de acción relacionadas con la digitalización de trámites, trazabilidad de procesos, integración de información, protección de datos personales y mejora de la experiencia de usuario. En la EIGTH, resulta fundamental para la modernización de los servicios de talento humano y la gestión integral de datos del ciclo laboral.

Dirección Financiera (DF)

La DF gestiona los recursos presupuestarios y compromisos financieros del MEP. Su vinculación estratégica se relaciona con líneas de acción orientadas a la oportunidad en los pagos, planificación del talento humano y eficiencia administrativa. En la EIGTH, su articulación con DGTH y DPI es esencial para garantizar coherencia entre necesidades de personal, disponibilidad presupuestaria y continuidad del servicio educativo.

Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ)

La DAJ brinda asesoría legal y acompañamiento en la interpretación y aplicación del marco normativo institucional. Su función se vincula con líneas de acción orientadas a la seguridad jurídica, estandarización de criterios, reducción de reprocesos, prevención de conflictos laborales y fortalecimiento del debido proceso. En la EIGTH, su rol es clave para asegurar que la modernización de procesos se realice en estricto apego al marco legal vigente.

Dirección de Contraloría de Servicios (DCS)

La Contraloría de Servicios canaliza consultas, quejas, sugerencias y percepciones de las personas usuarias de los servicios institucionales. Su vinculación estratégica se asocia con líneas de acción orientadas a la mejora de la transparencia, la experiencia del usuario, la calidad de los servicios y la retroalimentación para la mejora continua. En la EIGTH, aporta información valiosa para identificar brechas en los trámites de talento humano y orientar acciones de optimización.

Oficialía Mayor (OM) – Oficina de Salud Ocupacional (OSO)

Esta instancia lidera la gestión de la salud ocupacional, prevención de riesgos laborales y promoción del bienestar del personal. Su función se articula con líneas de acción relacionadas con el bienestar laboral, clima organizacional y condiciones de trabajo seguras. En el marco de la EIGTH, su participación es fundamental para abordar factores de sobrecarga laboral, estrés y condiciones físicas que inciden en la motivación y el desempeño.

Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)

Conforme a su ley de creación y su reglamento, el IDPUGS es responsable de la formación permanente del personal del MEP, orientada al mejoramiento del desempeño profesional y la calidad del servicio educativo. Su rol se vincula directamente con las líneas de acción de desarrollo de capacidades profesionales, articulación entre formación y evaluación del desempeño, y fortalecimiento de trayectorias profesionales. En la EIGTH, lidera el eje estratégico de competencias y conocimientos.

En conjunto, estas dependencias conforman un ecosistema institucional de gestión del talento humano, cuyas funciones, aunque diferenciadas, convergen en los procesos estratégicos definidos por la EIGTH. El principal desafío histórico ha sido la limitada articulación entre ellas; por ello, la estrategia orienta sus líneas de acción a fortalecer la coordinación interna, la integración de procesos y el enfoque sistémico, como condiciones para lograr una transformación efectiva de la experiencia de usuario y de la calidad de los servicios de talento humano.

2.2. Perspectiva situacional

La gestión institucional del talento humano del MEP se ha desarrollado en un contexto complejo y cambiante, influido tanto por transformaciones internas como por factores tecnológicos, demográficos, normativos y sociales. Este escenario evidencia la necesidad de contar con un instrumento de planificación estratégica que permita enfrentar los desafíos actuales y asegurar la contribución al logro de una educación pública de calidad, en un entorno en constante evolución.

Históricamente, dicha gestión en el sector público costarricense se ha basado en un enfoque administrativo y centralizado, orientado principalmente al cumplimiento normativo y a funciones operativas. Si bien este modelo garantizó legalidad y estabilidad, también propició una visión fragmentada, al atribuir a las oficinas de

recursos humanos responsabilidades estratégicas que requieren la corresponsabilidad de diversas instancias institucionales.

Como resultado, la débil articulación entre la gestión del talento humano y la planificación estratégica ha limitado el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la innovación, la eficiencia y el fortalecimiento del personal.

A partir de la década de 1990, y especialmente con el avance de la era de la información, surgieron transformaciones que obligaron al país y al MEP a replantearse su forma de gestionar a las personas funcionarias. La digitalización, la automatización de tareas, la incorporación de sistemas de información, el teletrabajo y la creciente necesidad de competencias digitales llevaron a reconocer que el talento humano no es un recurso administrativo, sino el elemento central para el desarrollo institucional. De tal manera, se toma conciencia de la necesidad de un avance en el tema de la Administración de los Recursos Humanos para dirigirse hacia la Gestión del Talento Humano, tal como lo menciona el autor Chiavenato (2007):

Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. (p.9)

Chiavenato (2009), también menciona que las personas se transforman de agentes pasivos, que son administrados, a agentes activos e inteligentes, que contribuyen con la administración de los otros recursos con que cuenta la organización.

En el ámbito internacional, los compromisos del país con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 reforzaron la necesidad de adoptar estándares modernos de profesionalización, medición del desempeño y gestión por competencias, especialmente en un sector como el educativo, que se encuentra permanentemente bajo la observación pública.

A estos cambios se suma un fenómeno demográfico determinante para la planificación del MEP: la reducción sostenida de la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población costarricense. La disminución de la población infantil y juvenil alterará la demanda educativa en las próximas décadas, generando consecuencias directas en la dotación docente, en la planificación de la fuerza laboral y en la distribución territorial del personal.

De acuerdo con el INEC (2024), nuestro país está actualmente en una avanzada etapa del proceso de transición demográfica que se produce por la desaceleración del crecimiento poblacional.

Específicamente, en lo que se refiere a la constante reducción de nacimientos que se ha presentado desde los últimos años, a continuación, se pueden observar los datos tomados del documento *Estimaciones y proyecciones nacionales de población, 1950-2100, INEC*. Estos datos muestran que a partir del año 2000 la tendencia de nacimientos se encuentra hacia la baja, al igual que la tasa bruta de natalidad.

Tabla 1. Población total, nacimientos y tasa bruta de natalidad, 1950-2024

Año	Población total al 30 de junio	Nacimientos	Tasa bruta de natalidad
2000	3 883 765	78 178	20,1
2001	3 957 540	76 401	19,3
2002	4 024 389	71 144	17,7
2003	4 090 807	72 938	17,8
2004	4 156 143	72 247	17,4
2005	4 219 913	71 548	17,0
2006	4 283 349	71 291	16,6
2007	4 347 672	73 144	16,8
2008	4 411 867	75 187	17,0
2009	4 472 706	75 000	16,8
2010	4 532 029	70 922	15,6
2011	4.594.347	73 459	16,0
2012	4.654.485	73 326	15,8
2013	4.713.092	70 550	15,0
2014	4.771.778	71 793	15,0
2015	4.828.520	71 819	14,9
2016	4.882.723	70 004	14,3
2017	4.933.519	68 811	13,9
2018	4.981.349	68 449	13,7
2019	5.020.970	64 274	12,8
2020	5.051.379	58 156	11,5
2021	5.077.667	54 288	10,7
2022	5.104.907	53 435	10,5
2023	5.135.912	50 205	9,8
2024	5.164.860	45 825	8,9

Fuente: Elaboración propia con base en Estimaciones y proyecciones nacionales de población, 1950-2100. INEC y CCP.

Paralelamente, el crecimiento de la población adulta mayor y las nuevas dinámicas sociales exigen un sistema educativo más inclusivo, flexible y capaz de responder a necesidades diversas.

En este contexto, el MEP también ha experimentado transformaciones internas relevantes como las diversas reestructuraciones organizativas y los cambios funcionales en centros educativos, Direcciones Regionales de Educación y Oficinas Centrales, los cuales han buscado fortalecer las capacidades institucionales y modernizar su estructura. La incorporación de nuevas herramientas tecnológicas refleja un avance hacia modelos de gestión basados en datos, interoperabilidad y procesos más ágiles. Del mismo modo, reformas normativas, como la Ley Marco de Empleo Público y la reforma al Estatuto de Servicio Civil, han redefinido las exigencias para el personal del MEP.

Pese a estos esfuerzos, el MEP continúa enfrentando desafíos estructurales que requieren de la articulación de una estrategia clara y organizada. Entre ellos, destacan la necesidad de integrar plenamente la gestión del talento humano con la planificación institucional; fortalecer las competencias digitales, pedagógicas y administrativas del personal; garantizar procesos meritocráticos transparentes; promover el bienestar, la satisfacción y la motivación laboral; mejorar la gobernanza del talento humano entre los niveles central, regional y centros educativos; y sostener la modernización institucional en un entorno fiscal restrictivo.

Estos retos se acentúan ante la velocidad de los cambios tecnológicos, la inequívoca obligación del Sector Educativo en aportar a la reducción de las desigualdades sociales y la creciente demanda ciudadana por contar con servicios públicos más eficientes y de mayor calidad.

Si estos desafíos no se atienden adecuadamente, la institución podría enfrentar consecuencias relevantes, como la persistencia de procesos fragmentados, débil alineación entre los objetivos ministeriales y las capacidades del talento humano, mayores brechas territoriales en la prestación del servicio, incremento en la desmotivación y rotación del personal, y riesgos de incumplimiento normativo ante las reformas legales vigentes. Todo ello afectaría directamente la calidad del servicio educativo y, en consecuencia, la generación de valor público para la sociedad costarricense.

2.2.1. Análisis diagnóstico

Con el propósito de sustentar técnicamente la definición de las acciones estratégicas de la EIGTH, se desarrolla un análisis diagnóstico de la experiencia del personal del MEP, abordada desde una perspectiva de ciclo de vida laboral del funcionario. Este análisis caracteriza la situación actual de los factores medulares de la gestión del talento humano, mediante la identificación de fortalezas y deficiencias relevantes desde una perspectiva técnica y funcional.

Para ello, el ejercicio analítico contempla los tres momentos de la experiencia laboral: el ingreso, la permanencia y la desvinculación, los cuales permiten identificar de

manera ordenada y comprensible las principales fortalezas y deficiencias de la gestión del talento humano institucional.

Momento 1: ingreso

Este momento analiza los factores medulares que inciden en la incorporación del talento humano con conocimiento sobre las expectativas de su desempeño en la institución, considerando su impacto en la idoneidad, oportunidad y pertinencia de los nombramientos. Se examinan, entre otros, los siguientes factores:

- La comprobación de la idoneidad del personal, en apego a los principios constitucionales y normativos vigentes.
- La identificación de necesidades de personal, en función de la planificación institucional y la demanda del servicio educativo.
- Los procesos de nombramiento del personal y su oportunidad.
- Los mecanismos de inducción al cargo y su contribución a la integración efectiva de las personas funcionarias del MEP.

Tabla 2. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares del ingreso del personal

Factores medulares del ingreso del personal	Fortalezas	Debilidades
Comprobación de la idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el reglamento para las pruebas de comprobación de la idoneidad en los procesos de selección y nombramiento de la carrera docente vigente desde junio 2025. • Inicio de la aplicación de las pruebas de comprobación de idoneidad en noviembre del 2025 a 2205 personas funcionarias del MEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predomina un enfoque centrado en la verificación de requisitos formales, con limitada evaluación integral de las capacidades profesionales (conocimientos técnicos y competencias laborales) requeridas para el puesto. • La comprobación de la idoneidad no se vincula con las especificidades del cargo a desempeñar.
Identificación de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con registros históricos de matrícula, oferta educativa y plazas existentes. • Participación de instancias centrales y regionales en la identificación de necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque predominantemente reactivo y correctivo en la identificación de necesidades de personal, sin considerar la proyección requerida para cubrir el envejecimiento progresivo del cuerpo docente (más del 50% del personal docente tiene 50 años o más).

Factores medulares del ingreso del personal	Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> Existen limitaciones en la articulación entre la planificación institucional, las necesidades reales de los centros educativos y la disponibilidad presupuestaria. Heterogeneidad en los criterios utilizados por las unidades solicitantes para la identificación de necesidades.
Nombramientos	<ul style="list-style-type: none"> Avance en el desarrollo de herramientas informáticas para sistematizar la gestión de los nombramientos de personal de Título II del MEP. Garantía de los principios de igualdad y transparencia en la asignación de los puestos y lecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada flexibilidad para atender necesidades urgentes de nombramientos por procedimientos administrativos complejos y no estandarizados, entre el 2024 y el 2025, aproximadamente el 25% de los nombramientos docentes se efectuaron posterior al mes de haber iniciado las labores de enseñanza. Percepción de poca claridad del proceso por parte del usuario, entre 2022 y 2024 hubo un 26% de inconformidades relacionadas a la información poco clara referente a la gestión institucional del talento humano. Aproximadamente el 25% de las consultas que ingresaron a la Contraloría de Servicios durante el 2024 están relacionadas con nombramientos.
Inducción al cargo	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de un proceso de inducción institucional estandarizado y obligatorio para el personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos de seguimiento para asegurar la aplicación de lineamientos de inducción específica a los cargos. Sobre la participación en programas de inducción formales e informales entre el personal docente nuevo en centros educativos, Costa Rica se ubica 11,6% por debajo del promedio de países OCDE (68,5%).

Elaboración propia con base en datos de Resumen de resultados TALIS 2024, bases de datos internas, Ley de Presupuesto Anual (2016-2025) e Informes Anuales de Gestión de la Contraloría de Servicios del MEP.

Momento 2: permanencia

Este momento concentra el análisis de los factores que inciden en la continuidad, desempeño y desarrollo del personal durante su trayectoria laboral en el MEP. Se consideran aspectos relacionados con:

- La formación y el desarrollo de competencias técnicas y transversales.
- Los esquemas de remuneración, tanto monetarios como no monetarios.
- El nivel de desconcentración de los procesos de gestión del talento humano.
- Los mecanismos de evaluación del desempeño y su alineación con los objetivos institucionales.
- Las condiciones de la infraestructura laboral.
- Clima y la cultura organizacional, su impacto en la motivación y el compromiso del personal.

Tabla 3. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares de la permanencia del personal

Factores medulares de la permanencia del personal	Fortalezas	Debilidades
Formación y desarrollo de competencias técnicas y transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una instancia especializada en formación y desarrollo del personal. • Articulación incipiente con prioridades institucionales y políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de articulación entre diagnóstico de necesidades de formación permanente y los resultados de las evaluaciones del desempeño. • Dificultad para evaluar los resultados de la pertinencia de la formación ofrecida en el desempeño laboral del personal. • Persisten brechas entre la formación recibida y las exigencias reales del aula (diversidad, necesidades especiales, carga administrativa), según datos recopilados por OCDE, en Costa Rica el 30% del personal indica que no se siente suficientemente preparado para diseñar tareas adaptadas a necesidades educativas especiales. • El espacio dedicado a las actividades formativas del personal previo al año 2025, supone esfuerzos adicionales durante la jornada laboral del personal;

Factores medulares de la permanencia del personal	Fortalezas	Debilidades
Esquemas de remuneración monetarios y no monetarios	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de componentes remunerativos complementarios regulados (por ejemplo, recargos docentes). Avance en el desarrollo de herramientas informáticas para la gestión de pagos. 	<p>según datos recopilados por OCDE, en Costa Rica el 66% de docentes señalan que el aprendizaje profesional entra en conflicto con el horario de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Limitada estandarización de la transición de Salario Compuesto a Salario Global. Escaso desarrollo de un esquema de incentivos no monetarios articulado con otros procesos de gestión de talento humano. Si bien la cantidad de reclamos pendientes de resolver ha disminuido en los últimos 5 años, pasando de 96000 en el 2021 a 55000 en el 2024; los consecuentes recursos de amparo interpuestos se duplicaron, pasando de un total de 227 en el año 2022 a un total de 499 correspondientes al 2024.
Desconcentración de los procesos de gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Desconcentración consolidada de servicios de gestión del talento humano en 12 DRE. 	<ul style="list-style-type: none"> Heterogeneidad en la capacidad técnica y operativa de las instancias regionales y las Oficinas Centrales; por ejemplo, en el 2022 se atendieron en la Contraloría de Servicios 102 inconformidades relacionadas con la tramitología y gestión de procesos de talento humano, de las cuales el 18,6% corresponden a las DRE y el 81,3% a las dependencias de la DGTH. Falta de estandarización plena de criterios y procedimientos entre DRE para la atención del usuario (según datos aportados por la Auditoría Interna en el 2024 menos del 50% de las DRE tenían implementada completamente la Fase II de desconcentración de servicios).
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Registro histórico en sistemas informáticos de resultados de evaluaciones del 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque predominantemente administrativo del proceso de evaluación. Falta de herramientas informáticas que permitan el

Factores medulares de la permanencia del personal	Fortalezas	Debilidades
	<p>desempeño del personal del MEP.</p>	<p>registro y la trazabilidad en el proceso evaluativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de instrumentos estandarizados para la gestión del desempeño. • Limitada retroalimentación al personal evaluado. • Falta de definición de criterios objetivos para evaluar el desempeño. • Falta de articulación entre los resultados de las evaluaciones del desempeño y el desarrollo de la formación permanente.
<p>Condiciones de la infraestructura laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura sostenida de infraestructura educativa; Costa Rica registra un cumplimiento de los rangos de caminabilidad para niños y adolescentes que existen a nivel mundial, por ejemplo, el rango de los centros educativos de primaria se encuentra entre 0,5 km y 1 km, por su parte el rango para centros educativos de secundaria es de 1,5 km a 3 km. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brechas regionales significativas en la calidad y condiciones de la infraestructura laboral. • Rezago en mantenimiento preventivo y correctivo. • Persisten brechas entre la identificación de necesidades y los recursos disponibles para atender las exigencias reales del aula. • Deficiencias en la gestión de las intervenciones en infraestructura educativa con una tendencia presupuestaria a la baja, disminuyendo aproximadamente un 300% en los últimos 10 años.
<p>Clima y cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y vocación con el servicio público educativo. • Prácticas colaborativas entre dependencias ministeriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistematización de la carga laboral del personal. • La carga laboral del personal docente de Costa Rica supera en un 45% el promedio de los países OCDE. • Heterogeneidad significativa del clima laboral entre DRE y dependencias. • Afectación del clima laboral debido a las condiciones de infraestructura, salud ocupacional, rigidez normativa y burocrática. • Entre el 2018 y el 2024, 65% de docentes indicaron tener exceso de trabajo administrativo según OCDE. • Costa Rica se ubica en la tercera posición de países pertenecientes a la OCDE

Factores medulares de la permanencia del personal	Fortalezas	Debilidades
		<p>con mayor porcentaje de estrés en el personal docente de secundaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> Entre el 2023 y el 2025 existió un incremento aproximado de un 15% en la cantidad de días de incapacidad del personal, lo cual representa más de 37 días en promedio por persona durante este periodo.

Elaboración propia con base en datos de Resumen de resultados TALIS 2024, bases de datos internas, Ley de Presupuesto Anual (2016-2025), Informes Anuales de Gestión de la Contraloría de Servicios del MEP e Informes de Auditoría Interna (2018-2025).

Momento 3: desvinculación

Finalmente, se analiza el momento de salida del personal de la institución, considerando su incidencia en la percepción de equidad, seguridad jurídica y cierre adecuado de la relación laboral. En este apartado se revisan los procesos asociados al pago de las prestaciones laborales.

Tabla 4. Definición de fortalezas y debilidades de los factores medulares de la desvinculación del personal

Factores medulares de la desvinculación del personal	Fortalezas	Debilidades
Pago de las prestaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> Avance en el desarrollo de herramientas informáticas para sistematizar la gestión de cálculo y pago de las liquidaciones. Disponibilidad de registros informativos del historial laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de oportunidad en el pago de las prestaciones laborales, con un plazo promedio aproximado que va desde los 6 hasta los 12 meses, lo que ha conllevado a un aumento en la presentación de recursos de amparo, pasando de 23 en el 2022 a 691 en el 2025, los cuales representan el 23,4% del total de casos gestionados en el último año. Escasa trazabilidad del trámite para la persona desvinculada.

Elaboración propia con base en datos de bases de datos internas.

El desarrollo de este análisis diagnóstico constituye la base técnica para la priorización de intervenciones estratégicas y la definición de acciones orientadas a

fortalecer la gestión institucional del talento humano, garantizando su coherencia con las competencias institucionales y con los distintos niveles de control e incidencia del MEP.

2.3. Análisis del enfoque estratégico

A partir del diagnóstico anterior de las debilidades y fortalezas identificadas y el análisis legal elaborado, se definen los enfoques de afinidad estratégica que dirigirán esta intervención.

2.3.1. Enfoques de afinidad estratégica

Enfoque 1. Legalidad, mérito y seguridad jurídica en la gestión del talento humano

Este enfoque considera los lineamientos del Estatuto de Servicio Civil, la Ley Marco de Empleo Público y la Ley General de la Administración Pública.

En el círculo de dominio, el principal reto radica en transformar procesos que, aunque normativamente correctos, se aplican de manera formalista y fragmentada, sin una visión integral del ciclo de vida laboral. La debilidad histórica en la articulación entre las áreas responsables de idoneidad, nombramientos, evaluación del desempeño y desvinculación dificulta la estandarización de criterios y la mejora de la experiencia del personal, aun cuando estas funciones se encuentran bajo competencias institucionales directas.

En el círculo de incidencia, el reto se centra en la dependencia de interpretaciones, lineamientos y validaciones externas (Servicio Civil, instancias rectoras del empleo público), lo cual limita la capacidad del MEP para introducir ajustes operativos oportunos. Esta situación se ve agravada por la ausencia de mecanismos consolidados de coordinación técnica interinstitucional que permitan alinear criterios sin vulnerar el marco legal.

En el círculo de inconvenientes, persisten restricciones estructurales propias del modelo de empleo público, como la rigidez normativa y la complejidad procedimental, que reducen los márgenes de maniobra institucional y generan tensiones entre legalidad, oportunidad y eficiencia.

En suma, la intencionalidad de este enfoque radica en cumplir y operacionalizar correctamente el marco legal vigente.

Enfoque 2. Eficiencia, continuidad y calidad del servicio educativo

Este enfoque se sustenta en los principios establecidos en la Ley General de la Administración Pública, particularmente en lo relativo a la continuidad, eficiencia y adaptación del servicio público, así como en los mandatos contenidos en la Ley Fundamental de Educación, el Código de Educación y la Ley Marco de Empleo Público, que vinculan directamente la gestión del talento humano con la garantía de un servicio educativo oportuno y de calidad.

En el círculo de dominio, el reto principal consiste en superar la gestión reactiva y desarticulada de la identificación de necesidades de personal y su vinculación con los procesos de nombramiento. La débil coordinación histórica entre planificación institucional, talento humano, presupuesto e infraestructura ha limitado la capacidad del MEP para anticipar necesidades y garantizar la continuidad del servicio educativo en condiciones óptimas.

En el círculo de incidencia, el desafío se relaciona con la alineación efectiva entre las decisiones internas del MEP y las restricciones presupuestarias, normativas y de autorización externa que condicionan la creación y provisión de plazas. La falta de espacios sistemáticos de convergencia técnica con estas instancias ha reforzado la fragmentación y la respuesta tardía a las demandas del sistema educativo.

En el círculo de inconvenientes, se mantienen factores estructurales como la presión demográfica, las brechas territoriales y la rigidez del régimen presupuestario, que limitan la capacidad institucional para responder con agilidad a escenarios cambiantes.

En este sentido, la intencionalidad del enfoque es fortalecer la gestión del talento humano como un medio esencial para asegurar la continuidad, eficiencia y calidad del servicio educativo que el Estado está obligado a garantizar.

Enfoque 3. Gestión integral y sistémica del talento humano

Este enfoque se fundamenta en lo dispuesto en la Ley General de Control Interno, particularmente en el deber de establecer políticas y prácticas apropiadas de gestión de recursos humanos, así como en los principios y lineamientos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH) desarrollados en el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

En el círculo de dominio, el reto más significativo es romper con la lógica histórica de procesos aislados, donde cada dependencia gestiona su ámbito sin una articulación efectiva con el resto del sistema de talento humano. La ausencia de una visión compartida y de mecanismos de coordinación transversal ha dificultado la

construcción de trayectorias laborales coherentes y el uso estratégico de la información disponible.

En el círculo de incidencia, el desafío radica en armonizar los lineamientos institucionales con los marcos técnicos y normativos del SIGEREH y de los entes rectores, evitando duplicidades y contradicciones. La falta de instancias permanentes de articulación técnica ha debilitado la capacidad del MEP para implementar un enfoque verdaderamente sistémico.

En el círculo de inconvenientes, persisten limitaciones estructurales asociadas a la cultura organizacional burocrática y a la resistencia al cambio, que dificultan la adopción de modelos integrados de gestión del talento humano.

La intencionalidad de este enfoque radica en fortalecer una gestión integral y coherente del talento humano, en apego a los mandatos legales, que permita articular de forma efectiva todos los procesos que inciden en la experiencia laboral del personal del MEP.

Enfoque 4. Desarrollo profesional, desempeño y mejora continua

Este enfoque considera las disposiciones del Estatuto de Servicio Civil, la Ley de Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, el SIGEREH y la Ley Fundamental de Educación, las cuales reconocen la formación, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño como componentes esenciales para la calidad del servicio educativo.

En el círculo de dominio, el reto central es lograr una articulación efectiva entre formación, evaluación del desempeño y desarrollo de conocimientos y competencias, superando la histórica desconexión entre estas funciones. La débil coordinación entre las instancias responsables de capacitación, evaluación y planificación del talento humano ha reducido el impacto de la inversión formativa en la mejora del desempeño institucional.

En el círculo de incidencia, el desafío se vincula con la adaptación de los modelos de evaluación y desarrollo a los lineamientos nacionales del empleo público y a las limitaciones normativas para vincular desempeño con incentivos o movilidad. La escasa convergencia técnica entre actores internos y externos ha limitado la innovación en este ámbito.

En el círculo de inconvenientes, se mantienen restricciones estructurales relacionadas con la rigidez del régimen de incentivos y con la dificultad de diferenciar el desempeño en el sector público sin reformas de mayor alcance.

En este contexto, la intencionalidad del enfoque es fortalecer la relación entre desarrollo profesional, desempeño y resultados institucionales, como base para la mejora continua y la prestación de un servicio educativo de calidad.

Enfoque 5. Desconcentración funcional, articulación territorial y equidad

Este enfoque se sustenta en los decretos que regulan la organización administrativa del MEP, en particular el Decreto Ejecutivo N.º 35513-MEP sobre las Direcciones Regionales de Educación, el Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP y su reforma mediante el Decreto Ejecutivo N.º 44911, así como en los principios de eficiencia y cercanía al usuario establecidos en la Ley General de la Administración Pública.

En el círculo de dominio, el reto principal es fortalecer la capacidad técnica y operativa de las Direcciones Regionales de Educación, superando la heterogeneidad existente y la dependencia excesiva del nivel central. La histórica falta de articulación efectiva entre oficinas centrales y DRE ha generado reprocesos, criterios disímiles y sobrecarga operativa.

En el círculo de incidencia, el desafío se relaciona con la necesidad de coordinar la desconcentración con los límites normativos y funcionales establecidos por los decretos de organización administrativa. La ausencia de mecanismos claros de corresponsabilidad ha dificultado avanzar hacia una desconcentración efectiva y controlada.

En el círculo de inconvenientes, persisten condicionantes estructurales como la desigual disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos en los territorios, que limitan la equidad en la prestación de servicios de talento humano.

La intencionalidad del enfoque es avanzar hacia una desconcentración funcional efectiva, que fortalezca la articulación territorial y promueva condiciones más equitativas en la gestión del talento humano a nivel nacional.

Enfoque 6. Transparencia, control interno y experiencia del usuario institucional

Este enfoque se fundamenta en el derecho constitucional de acceso a la información pública, en los principios de la Ley General de la Administración Pública y en las disposiciones de la Ley General de Control Interno, así como en el rol institucional de la Contraloría de Servicios.

En el círculo de dominio, el principal reto es simplificar y estandarizar trámites en un contexto históricamente caracterizado por procesos fragmentados y baja

coordinación entre dependencias. La falta de una gestión integrada de la información ha afectado la trazabilidad y la claridad para el usuario institucional.

En el círculo de incidencia, el desafío radica en articular los esfuerzos internos con las políticas de gobierno digital, control interno y atención al usuario definidas por instancias rectoras, superando la implementación parcial y no homogénea de estas directrices.

En el círculo de inconvenientes, se mantienen limitaciones estructurales asociadas a la madurez tecnológica institucional y a la resistencia al cambio en los procesos administrativos.

La intencionalidad del enfoque radica en fortalecer la transparencia y el control interno desde una perspectiva centrada en la experiencia del usuario institucional, promoviendo una gestión más clara, accesible y confiable.

Enfoque 7. Bienestar laboral, clima organizacional y sostenibilidad humana

Este enfoque se sustenta en los principios de la Ley General de la Administración Pública, la normativa de salud ocupacional, el Código de Trabajo y los postulados de la Ley Marco de Empleo Público, que reconocen el derecho de las personas servidoras públicas a condiciones laborales dignas.

En el círculo de dominio, el reto más relevante es integrar de manera efectiva el bienestar laboral, el clima organizacional y los incentivos no monetarios en la gestión cotidiana, superando la histórica fragmentación entre salud ocupacional, talento humano, jefaturas y planificación institucional.

En el círculo de incidencia, el desafío se vincula con la necesidad de coordinar acciones con instancias externas y marcos normativos que regulan las condiciones laborales, sin contar aún con una política institucional integral de bienestar y clima organizacional.

En el círculo de inconvenientes, persisten factores estructurales como la carga laboral elevada, la presión operativa del sistema educativo y las restricciones presupuestarias, que limitan la capacidad del MEP para generar cambios rápidos y sostenibles en este ámbito.

La intencionalidad de este enfoque es promover la sostenibilidad humana de la organización, reconociendo que el bienestar laboral y un clima organizacional saludable son condiciones indispensables para la eficiencia institucional y la calidad del servicio educativo.

Estos enfoques evidencian que la principal barrera transversal no es normativa, sino organizacional y relacional. La histórica baja articulación entre dependencias, niveles y funciones del MEP, resultan pertinentes para abordar en el diseño de ejes estratégicos y la consecuente definición de acciones, para evitar reproducir enfoques aislados y asegurar cambios internos sostenibles.

2.3.2. Identificación de oportunidades

A partir de los enfoques determinados anteriormente, se proceden a detallar las tendencias y riesgos que permiten la identificación de oportunidades que potencializan la gestión institucional de talento humano.

Oportunidades identificadas sobre la legalidad, mérito y seguridad jurídica

La gestión pública avanza hacia modelos de empleo público más estandarizados, con mayor énfasis en transparencia, trazabilidad y coherencia normativa, impulsados por la modernización del régimen de empleo público y el fortalecimiento del control interno. Paralelamente, crece la exigencia ciudadana de procesos claros, predecibles y justos.

De mantenerse los procesos formalistas y fragmentados, existe el riesgo de incrementar la judicialización de decisiones laborales, el aumento de reclamos administrativos y la pérdida de confianza del personal en la institucionalidad. La falta de articulación entre dependencias puede profundizar inconsistencias en la aplicación normativa.

La consolidación del marco legal vigente permite estandarizar procesos, simplificar flujos y fortalecer la seguridad jurídica real del personal. La articulación interna de las dependencias ministeriales puede convertir la legalidad en una ventaja operativa, no en una carga administrativa.

Oportunidades identificadas sobre la eficiencia, continuidad y calidad del servicio educativo

Se intensifica la planificación por resultados, la anticipación de necesidades de personal y la gestión basada en evidencia. Los sistemas educativos modernos priorizan la continuidad del servicio y la capacidad de respuesta oportuna ante cambios demográficos y territoriales.

Persistir en una gestión reactiva de necesidades y nombramientos puede profundizar vacíos de personal, sobrecarga laboral y afectación directa a la calidad educativa. La

desconexión entre planificación y ejecución puede aumentar ineficiencias estructurales.

El uso estratégico de información institucional permite anticipar demandas, mejorar la asignación de recursos humanos y fortalecer la continuidad del servicio. La coordinación efectiva entre planificación, talento humano y presupuesto puede generar mejoras sustantivas sin reformas legales.

Oportunidades identificadas para la gestión integral y sistémica del talento humano

Las organizaciones públicas avanzan hacia modelos integrados de gestión del talento humano que articulan ingreso, desarrollo, desempeño y desvinculación en sistemas coherentes de información y toma de decisiones.

Mantener procesos aislados perpetúa reprocesos, pérdida de información estratégica y baja efectividad de las intervenciones. La fragmentación histórica puede impedir que la EIGTH genere impactos reales.

La integración de procesos y datos permite una gestión más inteligente del talento humano, facilita la planificación de trayectorias laborales y mejora la eficiencia institucional con recursos existentes.

Oportunidades identificadas para el desarrollo profesional, desempeño y mejora continua

Crece el enfoque en competencias transversales, aprendizaje continuo y evaluación del desempeño como herramienta de mejora, no solo de control. Los sistemas educativos modernos alinean formación con resultados.

Si la formación continua desvinculada del desempeño real, se corre el riesgo de invertir recursos sin impacto en la calidad educativa. La evaluación percibida como trámite puede perder legitimidad institucional.

Vincular la formación permanente, el desempeño laboral y los objetivos institucionales permite maximizar el valor de la inversión formativa y fortalecer el profesionalismo del personal.

Oportunidades identificadas en la desconcentración funcional, articulación territorial y equidad

La gestión pública evoluciona hacia servicios más cercanos al usuario, con mayor autonomía territorial acompañada de controles claros y estandarización de procesos.

Una desconcentración incompleta puede aumentar desigualdades regionales, reprocesos y sobrecarga operativa. La falta de articulación OC–DRE puede profundizar ineficiencias.

Fortalecer capacidades regionales y estandarizar criterios puede mejorar la oportunidad del servicio, reducir cuellos de botella y aumentar la satisfacción del personal.

Oportunidades identificadas para la transparencia, control interno y experiencia del usuario

Se consolida la digitalización de trámites, la trazabilidad en tiempo real y el enfoque de servicios centrados en el usuario en el sector público.

No avanzar en simplificación y digitalización puede incrementar la frustración del personal, reprocesos administrativos y riesgos de control interno.

Mejorar trazabilidad y claridad de procesos puede aumentar la confianza institucional, reducir tiempos y mejorar sustancialmente la experiencia de usuario.

Oportunidades identificadas para el bienestar laboral, clima organizacional y sostenibilidad humana

Las organizaciones reconocen cada vez más la salud mental, el bienestar laboral y el clima organizacional como factores críticos de desempeño y permanencia del talento humano.

La sobrecarga laboral, el desgaste emocional y las condiciones deficientes aumentan el ausentismo, la rotación y la baja productividad, afectando directamente el servicio educativo.

Invertir estratégicamente en bienestar y clima organizacional puede mejorar la motivación y el desempeño sin depender exclusivamente de incentivos monetarios.

En síntesis, la perspectiva situacional muestra que el MEP se encuentra en un contexto que combina transformaciones históricas, desafíos actuales y exigencias futuras. La implementación de la EIGTH se vuelve indispensable para fortalecer la experiencia de las personas usuarias de la gestión institucional del talento humano, anticipar los cambios del entorno y garantizar que el sistema educativo nacional disponga del personal idóneo, competente y comprometido para enfrentar los retos del presente y del futuro.

3. Marco propositivo

La propuesta de acción de la EIGTH se fundamenta en el marco diagnóstico planteado, con la convicción de orientar la toma de decisiones de las instancias responsables de la gestión del talento humano en los niveles central, regional y centros educativos.

3.1. Enunciado central

La EIGTH orienta la acción ministerial, durante los siguientes cinco años, para que la persona usuaria experimente mayor satisfacción con el desarrollo, el bienestar y los servicios de gestión de talento humano recibidos a lo largo de toda su relación laboral en el Ministerio, específicamente dirigida a:

- Desarrollo profesional con sentido de crecimiento.
- Condiciones adecuadas para su desempeño laboral.
- Mejora continua en los servicios.

3.2. Objetivo general

Transformar la experiencia de usuario incrementando al menos 5% la satisfacción con el desarrollo, el bienestar y los servicios de talento humano del MEP, para finales de 2030.

3.3. Áreas y ejes estratégicos

Las áreas y los ejes estratégicos de la EIGTH organizan la intervención institucional y coinciden funcionalmente con la estructura de aprovechamientos, productos y líneas de acción definida en el Plan de Acción.

3.3.1. Área Estratégica 1. Desarrollo y bienestar del talento humano

Tabla 5. Estructuración del Área Estratégica 1

Enfoques referidos:	1, 2, 3, 4 y 7.
Área:	AE.1. Desarrollo y bienestar del talento humano.
Descripción:	El MEP busca a aumentar el desarrollo y bienestar del talento humano durante el periodo 2026 – 2030 mediante el fortalecimiento del aprendizaje (conocimientos y competencias desarrollados) y el incremento en la motivación del personal (percepción con relación a: retribuciones no monetarias, condiciones laborales de infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional).

Eje	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta al 2030	Responsable de seguimiento
EE.1. Competencias y conocimientos	Incrementar el desarrollo de los aprendizajes (conocimientos técnicos y competencias) del personal del MEP al año 2030, respecto a los monitoreados en el año 2026.	Promedio de puntuación obtenida en la medición de aprendizajes del personal del MEP.	(Por definir)	Incremento acumulado de al menos 5% de los promedios de puntuación obtenidos con respecto al 2026.	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
EE. 2. Condiciones laborales	Motivación laboral mejorada según la percepción del personal del MEP sobre sus retribuciones no monetarias, condiciones de infraestructura, disponibilidad de herramientas de trabajo, salud	Porcentaje de avance en el desarrollo del programa integral para el mejoramiento continuo del entorno laboral del personal del MEP.	(Por definir)	Aumentar en al menos un 5% la motivación laboral percibida por el personal del MEP.	Oficialía Mayor (OM)

ocupacional, salud integral y clima organizacional.				
-----------------------------------------------------	--	--	--	--

3.3.2. Área Estratégica 2. Eficiencia y accesibilidad de los servicios de talento humano

Tabla 6. Estructuración del Área Estratégica 2

Enfoques referidos:	1, 2, 3, 5 y 6.
Área:	AE.2. Eficiencia y accesibilidad de los servicios de talento humano
Descripción:	El MEP busca aumentar la eficiencia y accesibilidad de los servicios clave de gestión institucional del talento humano enfocándose en las siguientes variables: tiempos de respuesta, porcentajes de reproceso y facilidad de acceso a los servicios.

Eje	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del periodo y anual 2026-2030	Responsable de seguimiento
EE.3. Optimización de los servicios clave de talento humano	Alcanzar estándares de calidad en al menos 10 servicios clave de gestión institucional del talento humano, al año 2030.	Cantidad de servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad	0.	Alcanzar al menos 12 servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH)

3.4. Cadena de resultados

La cadena de resultados de la EIGTH establece la lógica de causalidad entre los recursos disponibles, las acciones estratégicas y los cambios esperados en la institución, evidenciando su contribución a la generación de valor público.

Insumos

Presupuesto institucional para la ejecución de las actividades definidas en el Plan de Acción; personal dedicado a la gestión institucional del talento humano en Oficinas

Centrales, DRE y centros educativos; herramientas informáticas y ofimáticas de apoyo a la gestión; manuales y lineamientos de gestión institucional; y datos estadísticos para el análisis, la toma de decisiones y el seguimiento de la estrategia.

Actividades

- Desarrollar las competencias y los conocimientos adecuados para optimizar la gestión educativa ministerial.
- Implementar un esquema de sucesión de cargos clave.
- Implementar intervenciones dirigidas a promover la mejora de retribuciones no monetarias y condiciones laborales.
- Optimizar los servicios claves de gestión de talento humano mediante el establecimiento de estándares de calidad requeridos para asegurar la continuidad del servicio educativo.

Productos

- Aprendizajes (conocimientos técnicos y competencias laborales) desarrollados por el personal del MEP al 2030.
- Motivación laboral mejorada según la percepción del personal del MEP sobre sus retribuciones no monetarias, condiciones de infraestructura, disponibilidad de herramientas de trabajo, salud ocupacional, salud general y clima organizacional.
- Servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad cumplidos.

Efecto (resultado a mediano plazo)

Satisfacción incrementada del personal del MEP con el desarrollo, el bienestar y los servicios claves recibidos durante el periodo 2026 - 2030.

De tal manera, la lógica de intervención parte del supuesto de que una gestión estratégica, integrada y centrada en las personas permite anticipar los cambios del entorno, optimizar los recursos disponibles y fortalecer la capacidad institucional, impactando positivamente la calidad del servicio educativo a largo tiempo y el aporte al cumplimiento de la misión del MEP.

4. Marco de Actividad y Evaluación

El Marco de Actividad y Evaluación establece los lineamientos para la ejecución y el seguimiento de la EIGTH, articulando las actividades estratégicas, las líneas de acción, los productos y los aprovechamientos con un sistema de indicadores que permite dar seguimiento al avance, valorar los resultados de la intervención y apoyar la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

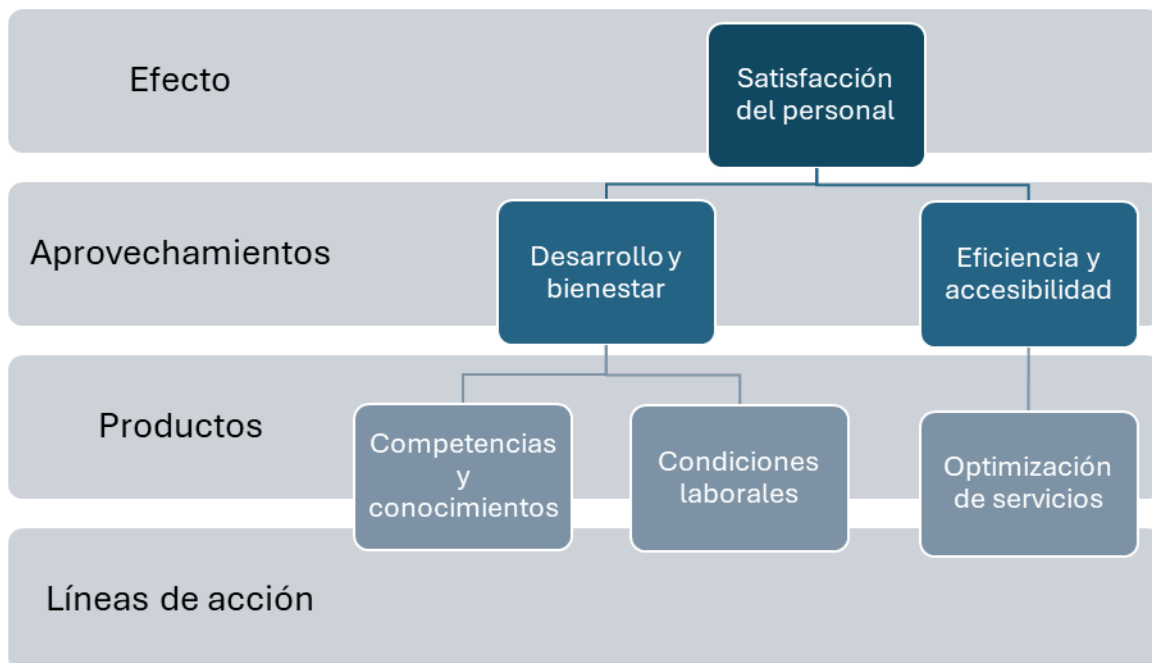
La ejecución de la EIGTH se desarrolla a través de las actividades estratégicas y las líneas de acción definidas en el Plan de Acción, las cuales orientan el quehacer táctico y cotidiano de las instancias responsables en los niveles central, regional y de centros educativos, de acuerdo con sus competencias institucionales.

4.1. Operacionalización de la estrategia

La operacionalización de la EIGTH define la forma en que los ejes estratégicos se traducen en acciones concretas, asegurando su alineación con el objetivo general de la estrategia y con los resultados institucionales que se esperan alcanzar.

Para ello, la EIGTH se estructura a partir de un modelo de planificación que articula los niveles operativo, táctico y estratégico, permitiendo vincular el quehacer cotidiano de las dependencias con los productos, aprovechamientos y el efecto definido a nivel institucional, bajo un enfoque de gestión para resultados.

Figura 1. Lógica causal de la EIGTH



El **nivel estratégico** abarca los resultados y pautas de acción de alcance institucional (efecto, aprovechamiento, productos y líneas de acción estratégicas). Dichos

resultados se encuentran cubiertos por el efecto esperado: incrementar la satisfacción del personal del MEP con el desarrollo, el bienestar y los servicios claves recibidos durante el periodo 2026 - 2030.

Este efecto se habilita mediante dos aprovechamientos: (i) desarrollo y bienestar laboral mejorado en los tres niveles de gestión ministerial y (ii) eficiencia y accesibilidad incrementadas en los servicios claves de gestión de talento humano.

Los aprovechamientos cubren las variables según los enfoques estratégicos referidos, para el desarrollo y el bienestar laboral se contemplan los aprendizajes y la motivación del personal (percepción con relación a las retribuciones no monetarias y las condiciones laborales de infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional). Respecto a la eficiencia y accesibilidad en los servicios claves se consideran las variables de satisfacción en tiempos de respuesta, procesos (trámites que requieren más de una atención) y facilidad de acceso a los servicios.

Para alcanzar cada uno de los aprovechamientos, se han definido los siguientes productos:

Tabla 7. Definición de productos de la EIGTH

Aprovechamientos	Productos
Satisfacción incrementada del personal del MEP con el desarrollo y bienestar laboral en los tres niveles de gestión ministerial.	Aprendizajes (conocimientos técnicos y competencias laborales) desarrollados por el personal del MEP al 2030. Motivación laboral mejorada según la percepción del personal del MEP sobre sus retribuciones no monetarias, condiciones de infraestructura, disponibilidad de herramientas de trabajo, salud ocupacional, salud general y clima organizacional.
Satisfacción incrementada del personal del MEP con la eficiencia y accesibilidad de los servicios claves de gestión de talento humano.	Servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad cumplidos.

A su vez, cada uno de los productos dispone de una serie de líneas de acción definidas con sus respectivos roles de ejecución según el marco de competencias, indicadores, línea base, meta y proyección de logro de estas, según se observa:

Tabla 8. Definición de líneas de acción de la EIGTH

Productos	Líneas de acción	Instancia líder
Aprendizajes (conocimientos técnicos y competencias laborales)	Definir el modelo de gestión del conocimiento organizacional del MEP para propiciar la calidad del servicio educativo.	IDPUGS

Productos	Líneas de acción	Instancia líder
desarrollados por el personal del MEP al 2030.	Desarrollar las competencias requeridas para optimizar la gestión educativa ministerial.	IDPUGS
	Desarrollar los conocimientos técnicos adecuados para optimizar la gestión educativa ministerial.	IDPUGS
	Gestionar con planificación, desarrollo y seguimiento la sucesión de cargos claves.	DGTH
Motivación laboral mejorada según la percepción del personal del MEP sobre sus retribuciones no monetarias, condiciones de infraestructura, disponibilidad de herramientas de trabajo, salud ocupacional, salud integral y clima organizacional.	Diseñar una propuesta de retribuciones no monetarias para el personal del MEP.	DGTH
	Analizar y promover la mejora de las condiciones laborales de infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional para el personal del MEP.	OM
Servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad cumplidos.	Optimizar los servicios de nombramientos con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	DGTH
	Optimizar los servicios de pagos con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	DGTH
	Optimizar los servicios claves de personal, gestión disciplinaria y desvinculación laboral ofrecidos en OC y DRE con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	DGTH

Los elementos mencionados para el nivel estratégico se programan mediante el Plan de Acción de la EIGTH y la matriz de indicadores estratégicos, instrumentos que permiten orientar la implementación institucional y evaluar los resultados alcanzados.

El **nivel táctico**, refiere a la operacionalización de las líneas de acción programadas en el nivel estratégico, mediante la definición de paquetes de trabajo (con sus respectivos responsables de ejecución, indicadores, línea base, meta y proyección de logro de estas) que cada dependencia ministerial competente liderará durante los próximos 5 años, los cuales deben plasmarse en instrumentos de planificación denominados “programas tácticos”.

Por lo tanto, debe existir un programa táctico para cada una de las dependencias definidas como instancias líderes de cada línea de acción, de manera que los programas tácticos a formular corresponden a:

- Programa táctico de la DGTH.
- Programa táctico del IDPUGS.
- Programa táctico de la OM.

Estos programas orientan el quehacer operativo de las dependencias de los niveles central y regional del MEP, al incorporar en cada Plan Operativo Anual (POA) como objetivos, las líneas de acción estratégicas correspondientes; como indicador, los indicadores de línea de acción determinados; y, como actividades, los paquetes de trabajo programados. Esta dinámica favorece una ejecución ordenada y coherente de las acciones, evitando esfuerzos aislados y fortaleciendo la implementación integral de la gestión institucional del talento humano.

Por su parte, el **nivel operativo** corresponde a los departamentos y unidades responsables de la ejecución directa de las actividades dispuestas en cada programa táctico. En este nivel, cada paquete de trabajo se desarrolla a través de planes de trabajo en los cuales se detallan los proyectos, las actividades, las tareas, los responsables y los entregables, de acuerdo con las funciones y capacidades operativas de cada instancia.

El seguimiento de la EIGTH se distribuye de manera diferenciada según el nivel de intervención: los departamentos y unidades dan seguimiento a la ejecución operativa, las direcciones al cumplimiento de los programas tácticos y el Equipo Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano al seguimiento estratégico.

De esta manera, la EIGTH trasciende el plano conceptual y se traduce en compromisos concretos de ejecución, con resultados definidos y verificables, orientados a mejorar la calidad de los servicios de gestión del talento humano, fortalecer la experiencia de las personas usuarias y contribuir a la continuidad y calidad del servicio educativo, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales.

4.2. Deberes *in vigilando*

La implementación de la EIGTH implica deberes de supervisión, control y rendición de cuentas por parte de las instancias responsables de su ejecución y seguimiento.

Estos deberes comprenden las competencias funcionales de cada instancia con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la estrategia, la correcta ejecución de las actividades y la materialización de los productos previstos en el Plan de Acción. Asimismo, incluyen la responsabilidad de informar sobre el avance realizado para alcanzar cada meta proyectada y finalmente generar resultados.

Para operacionalizar cada línea de acción, en el Plan de Acción se establece la instancia líder que deberá ser responsable de coordinar, en conjunto con las instancias ejecutoras, las acciones y procedimientos dispuestos para desarrollar cada línea de acción según lo previsto.

4.3. Plan de Acción

El Plan de Acción de la EIGTH constituye la herramienta de programación que permite desagregar los ejes estratégicos de la estrategia institucional en acciones concretas, facilitando su ejecución y seguimiento.

Dicho plan especifica, para cada eje, las expectativas de ejecución expresadas en términos de productos (resultados a corto plazo), líneas de acción, indicadores, metas, estimación de recursos, período de ejecución y responsables, permitiendo dar seguimiento sistemático al avance de las metas previstas y a la consecución del efecto esperado. El Plan de Acción se muestra como anexo al presente documento (ver Anexo 1).

4.4. Fichas de indicadores estratégicos

Cada indicador definido para la EIGTH se encuentra debidamente estructurado mediante su respectiva ficha, las cuales complementan el Plan de Acción y constituyen el instrumento técnico que estandariza la interpretación y aplicación de cada indicador estratégico.

Tabla 9. Aplicación de indicadores estratégicos de la EIGTH

Nivel de indicadores estratégicos	Aplicación definida
Indicador de efecto	Apoyo a la toma de decisiones de autoridades ministeriales (nivel político y directivo): Seguimiento de los cambios de mediano plazo ocasionados por los aprovechamientos de la EIGTH.
Indicadores de aprovechamiento	Apoyo a la toma de decisiones de autoridades ministeriales (nivel político y directivo): Seguimiento de los cambios de corto plazo ocasionados por los productos de la EIGTH.
Indicadores de producto	Vinculación con acciones dispuestas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) (nivel directivo): Seguimiento a los bienes y servicios que se obtienen con la EIGTH y se entregan a la población beneficiaria.
Indicadores de líneas de acción	Vinculación con los objetivos dispuestos en los Planes Operativos Anuales (POA) (nivel directivo): Seguimiento a las acciones que emprenden las dependencias responsables de transformar los insumos y generar los productos proyectados, año con año.

Cada ficha contiene la descripción del indicador, su tipología, unidad de medida, fórmula de cálculo, variables asociadas, interpretación, línea base, meta, periodicidad de medición y demás características relevantes, asegurando la consistencia metodológica, la definición de los resultados y la confiabilidad de la información generada para el seguimiento de la estrategia. Las fichas de indicadores se incluyen como anexo al documento (ver Anexo 2).

5. Firmas de autorización

<i>José Leonardo Sánchez Hernández</i> Ministro	Autoriza	
<i>Sofía Ramírez González</i> Viceministra Administrativa	Avala	
<i>Alejandra Gutiérrez Vargas</i> Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional		
<i>Julio Barrantes Zamora</i> Director de Gestión de Talento Humano a.i.	Revisa	
<i>Yahaira Solís Chaves</i> Directora de Planificación Institucional		
<i>María Vanessa Ramírez Calderón</i> Jefatura, Depto. Sistemas de Control Gerencia e Innovación-DGTH		
<i>Yesenia Chaves Sancho</i> Coordinadora de Desarrollo Organizativo, DSCGI-DGTH	Elabora	
<i>Josué Porras Rivera</i> Analista de Gestión Estratégica, DSCGI-DGTH		
<i>Mario Vargas Mora</i> Analista de Gestión de Proyectos, DSCGI-DGTH		
<i>Ana María Quesada Braghioli</i> Analista de Gestión Estratégica, Unidad de Planificación Sectorial de Educación		

6. Referencias bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1957). Ley Fundamental de Educación (Ley N.º 2160).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1970). Ley General de la Administración Pública (Ley N.º 6227).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1982). Estatuto de Servicio Civil (Ley N.º 1581).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). Ley de Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (Ley N.º 8697).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2018). Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley N.º 9635).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2022). Ley Marco de Empleo Público (Ley N.º 10159).
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Contraloría General de la República. (2021). Informe de auditoría de carácter especial sobre la planificación estratégica del recurso humano en el Ministerio de Educación Pública (Informe N.º DFOE-CAP-IF-00011-2021).
- Dirección de Contraloría de Servicios Ministerio de Educación Pública. Informes Anuales de Gestión de la Contraloría de Servicios. 2018-2024.
- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano. (2024). Resumen de resultados TALIS 2024.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Estimaciones y proyecciones nacionales de población, 1950–2100. INEC.
- Ministerio de Educación Pública. Informes de Auditoría Interna (2018-2024).
- Ministerio de Educación Pública. Ley de presupuesto anual (2016-2025).

Ministerio de Educación Pública. (s. f.). Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública (Decreto Ejecutivo N.º 35513-MEP).

Ministerio de Educación Pública. (s. f.). Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública (Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP).

Ministerio de Educación Pública. (s. f.). Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública (Decreto Ejecutivo N.º 5771).

Ministerio de Educación Pública. (2025). Reforma integral del Capítulo VII, Sección II del Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP, Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública (Decreto Ejecutivo N.º 44911).

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (s. f.). Gestión para resultados en el desarrollo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Public employment and management: Costa Rica. OECD Publishing.

7. Anexos

Anexo 1. Plan de acción

Plan de acción de la Estrategia Institucional de Gestión del Talento Humano 2026-2030						
Área Estratégica 1. Desarrollo y bienestar del talento humano						
Eje	Objetivo	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Medio de verificación	Responsable
1.1. Competencias y conocimientos	Implementar un programa para el desarrollo de capacidades profesionales (conocimientos técnicos y competencias) respecto a las necesidades identificadas, al año 2030.	Definir el modelo de gestión del conocimiento organizacional del MEP para propiciar la calidad del servicio educativo.	Porcentaje de avance en la formulación del modelo de gestión del conocimiento organizacional del MEP.	100%	Instrumento específico para el registro de avance.	IDPUGS
		Desarrollar las competencias requeridas para optimizar la gestión educativa ministerial.	Cantidad de horas asignadas a espacios para el desarrollo de competencias laborales según necesidades detectadas en cada instancia.	100	Instrumento específico para el registro de programación de espacios formativos.	IDPUGS

		Desarrollar los conocimientos técnicos adecuados para optimizar la gestión educativa ministerial.	Cantidad de horas asignadas a espacios para el desarrollo de conocimientos técnicos.	500	Instrumento específico para el registro de programación de espacios formativos.	IDPUGS
		Gestionar con planificación, desarrollo y seguimiento la sucesión de cargos claves.	Porcentaje de cargos claves gestionados en su sucesión.	90% de cargos claves gestionados en su sucesión.	Instrumento específico para la gestión de la sucesión de cargos claves.	DGTH

Eje	Objetivo	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Medio de verificación	Responsable
1.2. Condiciones laborales.	Implementar un programa integral para el mejoramiento continuo del entorno laboral del personal del MEP, al año 2030.	Diseñar una propuesta de retribuciones no monetarias para el personal del MEP.	Porcentaje de avance en el desarrollo de la propuesta de retribuciones no monetarias.	100% de la propuesta integral retribuciones no monetarias desarrollada.	Instrumento específico para el registro de avance.	DGTH
		Analizar y promover la mejora de las condiciones laborales de infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional para el personal del MEP.	Porcentaje de avance en la implementación del programa de mejora de las condiciones laborales.	100% de la implementación del programa de mejora de las condiciones laborales.	Instrumento específico para el registro de avance.	OM

Área Estratégica 2. Eficiencia y accesibilidad de los servicios de talento humano						
Eje	Objetivo	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Medio de verificación	Responsable
2.1. Optimización de los servicios clave de talento humano.	Alcanzar estándares de calidad en al menos 12 servicios clave de gestión institucional del talento humano, al año 2030.	Optimizar los servicios de nombramientos con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	Cantidad de servicios de nombramientos optimizados.	Al menos 2 servicios de nombramientos optimizados.	Herramientas y soluciones informáticas vigentes	DGTH
		Optimizar los servicios de pagos con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	Cantidad de servicios de pagos optimizados.	Al menos 2 servicios de pagos optimizados.	Herramientas y soluciones informáticas vigentes	DGTH
		Optimizar los servicios claves de gestión de talento humano ofrecidos en OC y DRE con estándares de calidad requeridos para propiciar la continuidad del servicio educativo.	Cantidad de servicios clave de la gestión institucional de talento humano optimizados.	Al menos 8 servicios clave de la gestión institucional de talento humano optimizados.	Instrumento específico para el registro.	DGTH

Anexo 2. Fichas técnicas de indicadores estratégicos

Ficha Técnica del Indicador de Efecto	
Dependencia responsable del indicador:	Equipo Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano (EEI-GTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Representante de la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) ante el EEI-GTH
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IE. Índice de satisfacción del personal con el desarrollo, el bienestar y los servicios de talento humano del MEP (ISP)
Uso del indicador	Medir la percepción de satisfacción con el desarrollo laboral, bienestar laboral y los servicios ofrecidos por las distintas dependencias de la gestión de talento humano del MEP.
Tipo de indicador	Efecto
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$ISP = IDBL * 50\% + IEA * 50\%$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	IDBL = Índice de desarrollo y bienestar laboral del talento humano (compuesto por aprendizaje y motivación del personal, según se detalla en la ficha del indicador IA1.1.) IEA = Índice de eficiencia y accesibilidad de los servicios clave de gestión institucional del talento humano (compuesto por satisfacción en tiempo de respuesta, tasa de reproceso y accesibilidad de los servicios según se detalla en la ficha del indicador IA1.2.)
Interpretación	Siendo 100 la puntuación máxima posible, representa el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de talento humano considerando el índice de desarrollo y bienestar laboral y el índice de eficiencia y accesibilidad de los servicios clave de gestión institucional del talento humano, según se detalla en las fichas de indicadores.
Línea base	Por definir, según medición base en agosto 2026.
Meta al fin del período (2030)	Incremento acumulado de al menos 5%.
Proyección de logro de la meta	2027: línea base +1% 2028: línea base +2% 2029: línea base +3% 2030: línea base +5%
Frecuencia de medición	Anual (agosto 2027-2030).
Comentarios generales	El medio de verificación será el análisis de resultados de la encuesta sobre la experiencia del usuario en los servicios.

Ficha Técnica del Indicador de Aprovechamiento	
Dependencia responsable del indicador:	Equipo Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano (EEI-GTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Representante de la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) ante el EEI-GTH
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IA1. Índice de satisfacción con el desarrollo y bienestar laboral del talento humano (IDBL).
Uso del indicador	Medir la satisfacción del personal del MEP con el desarrollo y bienestar del talento humano en los tres niveles de gestión ministerial (Oficinas Centrales, DRE y centros educativos).
Tipo de indicador	Aprovechamiento
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$IDBL = A * 80\% + M * 20\%$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	A = Aprendizaje (conocimientos y competencias desarrollados). M = Motivación del personal (percepción con relación a: retribuciones no monetarias, condiciones laborales de infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional).
Interpretación	Siendo 100 la puntuación máxima posible, representa el grado de satisfacción del personal con respecto al aprendizaje profesional desarrollado y la motivación laboral alcanzada en los tres niveles de gestión ministerial, utilizando las variables identificadas como clave.
Línea base	Por definir, según medición base en agosto 2026.
Meta al fin del período (2030)	Incremento acumulado de al menos 5%.
Proyección de logro de la meta	2027: línea base +1% 2028: línea base +2% 2029: línea base +3% 2030: línea base +5%
Frecuencia de medición	Anual (agosto 2027-2030).
Comentarios generales	El medio de verificación será la encuesta sobre la experiencia del usuario de los servicios de gestión institucional de talento humano.

Ficha Técnica del Indicador de Aprovechamiento	
Dependencia responsable del indicador:	Equipo Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano (EEI-GTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Representante de la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) ante el EEI-GTH
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IA2. Índice de satisfacción con la eficiencia y accesibilidad de los servicios clave de gestión institucional del talento humano (IEA).
Uso del indicador	Medir la satisfacción del personal del MEP con la eficiencia y accesibilidad de los servicios clave de talento humano ofrecidos en Oficinas Centrales y DRE.
Tipo de indicador	Aprovechamiento
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$IEA = St*33,33\% + Tr*33,33\% + Ac*33,33\%$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	St = Satisfacción en tiempos de respuesta (porcentaje de los tiempos cumplidos según los estándares definidos en cada proceso) Tr = Tasa de reproceso (porcentaje de trámites que requirieron más de una atención) Ac = Acceso a los servicios (facilidad de los usuarios para acceder a los servicios de talento humano)
Interpretación	Siendo 100 la puntuación máxima posible, representa el grado de satisfacción del personal con respecto a la eficiencia y accesibilidad de los servicios de gestión del talento humano ofrecidos en Oficinas Centrales y DRE, utilizando las variables identificadas como clave.
Línea base	Por definir, según medición base en agosto 2026.
Meta al fin del período (2030)	Incremento acumulado de al menos 5%.
Proyección de logro de la meta	2027: línea base +1% 2028: línea base +2% 2029: línea base +3% 2030: línea base +5%
Frecuencia de medición	Anual (agosto 2027-2030).
Comentarios generales	El medio de verificación será la encuesta sobre la experiencia del usuario de los servicios de gestión institucional de talento humano.

Ficha Técnica del Indicador de Producto	
Dependencia responsable del indicador:	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de seguimiento de procesos formativos
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IP 1.1. Promedio de puntuación obtenida en la medición de aprendizajes del personal del MEP (PPA).
Uso del indicador	Medir el desarrollo de las capacidades profesionales (conocimientos técnicos y competencias) del personal del MEP al año 2030, respecto a las monitoreadas en el año 2026.
Tipo de indicador	Producto
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$PPA=(MPC*50\%) + (PCM*50\%)$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	MPC = Medida promedio de competencias (obtenida mediante una breve prueba de competencias laborales aplicada a una muestra representativa del personal MEP). PCM = Percepción de conocimientos técnicos medida (obtenida mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de las jefaturas del MEP).
Interpretación	Siendo 100 la puntuación máxima posible, representa el grado de desarrollo de capacidades profesionales del personal del MEP, compuesto por los conocimientos técnicos y competencias laborales.
Línea base	Por definir, según medición base en 2026.
Meta al fin del período (2030)	Incremento acumulado de al menos 5%.
Proyección de logro de la meta	2027: línea base +1% 2028: línea base +2% 2029: línea base +3% 2030: línea base +5%
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030)
Comentarios generales	Los medios de verificación serán los instrumentos ofimáticos definidos para la breve prueba de competencias laborales dirigida al personal y la encuesta dirigida a las jefaturas del MEP.

Ficha Técnica del Indicador de Producto	
Dependencia responsable del indicador:	Oficialía Mayor (OM)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de la gestión del entorno laboral
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IP 1.2. Índice de motivación laboral percibida por el personal del MEP (IML).
Uso del indicador	Medir la motivación laboral percibida por el personal del MEP vinculada con las condiciones de las retribuciones no monetarias, infraestructura, disponibilidad de herramientas de trabajo, salud ocupacional, salud general y clima organizacional.
Tipo de indicador	Producto
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$IML = RNM * 16,65\% + I * 16,67\% + HT * 16,67\% + SO * 16,67\% + SG * 16,67\% + CO * 16,67\%$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	RNM = retribuciones no monetarias I = infraestructura HT = herramientas de trabajo SO = salud ocupacional SG = salud general CO = clima organizacional
Interpretación	Siendo 100 la puntuación máxima posible, representa el grado de motivación laboral percibida por el personal del MEP vinculada a las variables.
Línea base	Por definir, según medición base en 2026.
Meta al fin del período (2030)	Incremento acumulado de al menos 5%.
Proyección de logro de la meta	2027: línea base +1% 2028: línea base +2% 2029: línea base +3% 2030: línea base +5%
Frecuencia de medición	Anual (agosto 2027-2030).
Comentarios generales	El medio de verificación será la encuesta sobre la experiencia del usuario de los servicios de gestión institucional de talento humano.

Ficha Técnica del Indicador de Producto	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de seguimiento de procesos.
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IP 2.1. Cantidad de servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad cumplidos.
Uso del indicador	Medir la cobertura de servicios clave de gestión institucional del talento humano con estándares de calidad cumplidos, considerando como mínimo, la tasa de reproceso, el tiempo de respuesta y la facilidad de acceso a los servicios.
Tipo de indicador	Producto
Unidad de medida	Cantidad
Fórmula de cálculo	Sumatoria de servicios clave de gestión institucional del talento humano optimizados.
VARIABLES involucradas en la fórmula de cálculo	Servicios clave ofrecidos en la gestión del talento humano optimizados.
Interpretación	Servicios clave de gestión institucional del talento humano optimizados (corresponde a los servicios claves de la gestión de talento humano con estándares de calidad definidos y en cumplimiento de estos).
Línea base	0.
Meta al fin del período (2030)	12 servicios con estándares de calidad cumplidos.
Proyección de logro de la meta	2027: 2 servicios 2028: 4 servicios (acumulados) 2029: 8 servicios (acumulados) 2030: 12 servicios (acumulados)
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030)
Comentarios generales	Se entiende por servicios clave de la gestión institucional del talento humano los relacionados con la provisión, la remuneración, los servicios de personal, la gestión disciplinaria y la desvinculación laboral. Los cuales son ofrecidos en OC y DRE.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de seguimiento de procesos formativos
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.1.1. Porcentaje de avance en la implementación del modelo gestión del conocimiento organizacional del personal del MEP.
Uso del indicador	Medir el avance en la implementación del modelo de gestión del conocimiento organizacional del personal del MEP para propiciar la calidad del servicio educativo, el cual incluye conocimientos técnicos, competencias laborales y sucesión de cargos claves.
Tipo de indicador	Línea de acción.
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	\sum % de avance de cada paquete de trabajo / total de paquetes de trabajo de la línea de acción.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	% de avance de paquetes de trabajo.
Interpretación	Representa el promedio de avance de la completitud de los paquetes de trabajo programados.
Línea base	Por definir.
Meta al 2030	100% del modelo de gestión del conocimiento organizacional implementado.
Frecuencia de medición	Semestral (diciembre y junio 2026-2028).
Comentarios generales	El medio de verificación será el instrumento específico para el registro de avance del programa táctico del IDPUGS.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de seguimiento de procesos formativos
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.1.2 Cantidad de horas asignadas a actividades formativas ejecutadas para el desarrollo de competencias laborales según necesidades detectadas en cada instancia.
Uso del indicador	Medir el tiempo asignado a las actividades formativas ejecutadas para el desarrollo de competencias laborales.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Horas
Fórmula de cálculo	Sumatoria de horas asignadas por persona a actividades ejecutadas para el desarrollo de competencias laborales.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	Horas asignadas: corresponde a las horas de participación ejecutadas para el desarrollo de las actividades de formación en competencias laborales.
Interpretación	Representa el total de horas asignadas y ejecutadas para el desarrollo de competencias laborales del personal del MEP, que estén alineadas con las necesidades detectadas en cada instancia.
Línea base	Por definir.
Meta al 2030	100.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2026-2030)
Comentarios generales	La cantidad de horas debe sumarse por persona participante y no por actividad desarrollada.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de seguimiento de procesos formativos
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.1.3. Cantidad de horas asignadas a actividades formativas ejecutadas para el desarrollo de conocimientos técnicos.
Uso del indicador	Medir el tiempo asignado a las actividades formativas ejecutadas para el desarrollo de conocimientos técnicos.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Horas
Fórmula de cálculo	Sumatoria de horas asignadas por persona a actividades ejecutadas para el desarrollo de conocimientos técnicos.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	Horas asignadas: corresponde a las horas de participación ejecutadas para el desarrollo de las actividades de formación en conocimientos técnicos.
Interpretación	Representa el total de horas asignadas y ejecutadas para el desarrollo de conocimientos técnicos del personal del MEP, que estén alineadas con las necesidades detectadas en cada instancia.
Línea base	Por definir.
Meta al 2030	500.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2026-2030)
Comentarios generales	La cantidad de horas debe sumarse por persona participante y no por actividad desarrollada.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) / Departamento de Vinculación y Desarrollo Humano (DVDH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Jefatura de la Unidad de Análisis Ocupacional (UAO)
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.1.4. Porcentaje de cargos claves gestionados en su sucesión.
Uso del indicador	Medir la cobertura del personal en cargos clave que cuenta con personal identificado y capacitado para desarrollar la sucesión.
Tipo de indicador	Línea de acción.
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	$PCCS = CCS/CC * 100$
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	CC = Cargos clave (número total de cargos claves identificados). CCS = Cargos clave con sucesión (número de cargos clave que cuentan con personal identificado y capacitado para desarrollar la sucesión).
Interpretación	Representa el porcentaje de cobertura de cargos claves que cuentan con una sucesión identificada y capacitada.
Línea base	Por definir.
Meta al 2030	Por definir.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2026-2030)
Comentarios generales	No aplica.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Líder del equipo de promoción de retribuciones no monetarias.
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.2.1. Porcentaje de avance en el desarrollo de la propuesta de retribuciones no monetarias.
Uso del indicador	Medir el avance en la elaboración y ejecución inicial de la propuesta de retribuciones no monetarias para el personal del MEP.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	\sum % de avance de cada paquete de trabajo / total de paquetes de trabajo de la línea de acción.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	% de avance de paquetes de trabajo
Interpretación	Representa el promedio de avance de la completitud de los paquetes de trabajo programados.
Línea base	0%
Metas	100% de la propuesta elaborada y puesta en marcha.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030)
Comentarios generales	No aplica.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Oficialía Mayor (OM) / Oficina de Salud Ocupacional (OSO)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Encargado de salud ocupacional
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 1.2.2. Porcentaje de avance en el desarrollo del programa de mejora de las condiciones laborales.
Uso del indicador	Medir el avance en la implementación del programa para mejorar las condiciones laborales (infraestructura, herramientas, salud ocupacional, salud general y clima organizacional) del personal del MEP.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Porcentaje.
Fórmula de cálculo	\sum % de avance de cada paquete de trabajo / total de paquetes de trabajo de la línea de acción.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	% de avance de paquetes de trabajo.
Interpretación	Representa el promedio de avance de la completitud de los paquetes de trabajo programados.
Línea base	Por definir.
Meta al 2030	100% del programa de mejora de las condiciones laborales implementado.
Frecuencia de medición	Semestral (diciembre y junio 2026-2028)
Comentarios generales	El medio de verificación será el programa táctico de la OM.

Ficha Técnica del Indicador de Línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) / Departamento de Dotación del Talento Humano (DDTH)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Coordinador de proceso de nombramientos.
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 2.1.1. Cantidad de servicios de nombramientos optimizados.
Uso del indicador	Medir la cantidad de servicios de nombramientos optimizados.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Unidades (servicios)
Fórmula de cálculo	Suma de servicios de nombramientos optimizados.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	Servicios optimizados (servicios de nombramientos que alcancen al menos el 90% de los estándares de calidad definidos)
Interpretación	Representa la cantidad de servicios de nombramientos que han sido optimizados según los estándares de calidad.
Línea base	0.
Meta al 2030	Al menos 2 servicios de nombramientos optimizados.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030)
Comentarios generales	No aplica.

Ficha Técnica del Indicador de línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) / Departamento de Dotación del Talento Humano (DDTH) y Departamento de Remuneraciones (DR)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Coordinador de proceso de nivel de empleo.
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 2.1.2. Cantidad de servicios de pagos optimizados.
Uso del indicador	Medir la cantidad de servicios de pagos optimizados.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Unidades (servicios)
Fórmula de cálculo	Suma de servicios de pagos optimizados.
Variables involucradas en la fórmula de cálculo	Servicios optimizados (servicios de pagos que alcancen al menos el 90% de los estándares de calidad definidos)
Interpretación	Representa la cantidad de servicios de pagos que han sido optimizados según los estándares de calidad.
Línea base	0.
Meta al 2030	Al menos 2 servicios de pagos optimizados.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030)
Comentarios generales	No aplica.

Ficha Técnica del Indicador de línea de acción	
Dependencia responsable del indicador:	Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) / Comisión Institucional de Integra2 (CINT)
Nombre del cargo responsable del indicador:	Coordinador de la CINT
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	IL 2.1.3. Cantidad de servicios clave de personal, gestión disciplinaria y desvinculación laboral optimizados.
Uso del indicador	Medir la cantidad de servicios clave de personal, gestión disciplinaria y desvinculación laboral optimizados.
Tipo de indicador	Línea de acción
Unidad de medida	Unidades (servicios)
Fórmula de cálculo	Sumatoria de servicios clave de personal, gestión disciplinaria y desvinculación laboral optimizados.
VARIABLES involucradas en la fórmula de cálculo	Servicios clave optimizados (servicios de la gestión institucional de talento humano que alcancen al menos el 90% de los estándares de calidad definidos)
Interpretación	Representa la cantidad de servicios clave de personal, gestión disciplinaria y desvinculación laboral optimizados según los estándares de calidad.
Línea base	0.
Meta al 2030	Al menos 8 servicios clave optimizados.
Frecuencia de medición	Anual (diciembre 2027-2030).
Comentarios generales	No aplica.