
INFORME FINAL DE GESTIÓN 2014 - 2018

Dr. Miguel Gutiérrez Rodríguez
Viceministro de Planificación Institucional y
Coordinación Regional



7 de mayo 2018

Educar para una nueva ciudadanía



Índice

Informe Final de Gestión del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional-MEP	2
Presentación	2
Capítulo 1	3
1.1. Composición del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional	3
1.1.2 Mejoramiento del proceso de formulación presupuestaria institucional	14
1.1.3 Priorización en las compras	16
1.1.4 Fortalecimiento del Control Interno	17
1.2. Proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):	22
1.3. Estrategia Institucional Yo Me Apunto - Unidad para la permanencia, reincorporación y éxito educativo	25
1.3.4 Actividades y proyectos de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto	31
1.4. Proyecto de Reestructuración parcial de oficinas centrales del MEP	47
1.5. Implementación de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto	51
1.6. Desarrollo del Programa de Capacitación Continua	52
1.7. "Reforma al artículo 145 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, Decreto N° 33411-H y sus reformas".	53
Capítulo 2	55
2.1 De la Dirección de Planificación Institucional	55
2.2. Retos identificados al inicio de la gestión y durante todo el periodo.	56
2.3. Resultados de la gestión 2014-2018	57
Capítulo 3	107
3.1 De la Dirección Financiera	107
3.2 Cambios en el entorno	109
3.3. Aspectos relacionados con el sistema de control interno de la Dirección Financiera	111
3.4. Principales logros	112
Capítulo 4	115
4.1 De la Dirección de Proveeduría Institucional	115
4.2. Principales retos encontrados	118
4.3. Resultados de la Gestión (2014-2018)	119
4.4. Sobre los procedimientos de contratación administrativa	123
4.5. En el ámbito de Administración de Bienes	130
4.6. Acciones emprendidas respecto al mejoramiento del control interno.	132
Capítulo 5	135
5.1 De la Dirección de Gestión	135
5.2. Resultados de la Gestión 2014-2018.	137
5.2.2. Fortalecimiento de las Direcciones Regionales de Educación	143
5.2.3. Atención oportuna de conflictos	156
5.4. Participación en comisiones por parte del Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.	161
Capítulo 6	162
6.1 Desafíos	162



**Informe Final de Gestión del Viceministerio de Planificación
Institucional y Coordinación Regional- MEP
Periodo 08 de Mayo 2014- 7 de Mayo 2018**

Presentación

El presente informe tiene como objetivo rendir cuentas sobre el trabajo realizado en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional del Ministerio de Educación Pública (MEP), durante el periodo que abarca desde el 8 de mayo 2014 hasta el 7 de mayo 2018. Para ello se realizó un ejercicio de prospección, principalmente centrándose en las acciones estratégicas más relevantes realizadas, según sus competencias y las dependencias que tiene a su cargo.

El Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional está conformado por cuatro Direcciones: Dirección de Planificación Institucional, Dirección Financiera, Dirección de Proveeduría Institucional y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, las cuales están organizadas por Departamentos que desarrollan funciones y competencias específicas, según lo establecido en el Decreto Ejecutivo 38170 –MEP.

En este periodo gubernamental las Autoridades Ministeriales han centrado su atención en el fortalecimiento de la estructura institucional. Asimismo, se están llevando a cabo acciones dirigidas al mejoramiento de la gestión de las Direcciones Regionales de Educación y de los Centros Educativos.

Las acciones de mejora que se están desarrollando se fundamentan en un proceso de planificación estratégica por resultados. Esta planificación contempla la identificación de oportunidades de mejora por cada una de las áreas, la determinación de los ejes estratégicos, objetivos y acciones de mejora continua; en el caso particular de este Viceministerio, se establecieron cuatro ejes de mejora continua: gestión y desarrollo regional, gestión de adquisiciones institucionales, gestión de planificación institucional y gestión financiera institucional.

Finalmente los esfuerzos que hemos realizados se enmarcaron en la nueva visión educativa que orientó todo el quehacer del Ministerio de Educación Pública en el periodo 2014-2018, expresada en el enunciado Educar para una Nueva Ciudadanía, la cual se fundamenta en un enfoque de Derechos Humanos.



Capítulo 1

Del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional

1.1. Composición del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional

La creación del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional es resultado del proceso de reforma que se inició desde el año 2006, dicho proceso de reforma conllevó varias etapas: Decreto Ejecutivo 34075 –MEP, Decreto Ejecutivo 35513-MEP, Decreto Ejecutivo 35513-MEP, Decreto Ejecutivo 36451 –MEP y el Decreto Ejecutivo 38170-MEP y su reforma (alcance N°71 de la Gaceta, del 6 de abril 2018, Decreto N° 41007-MEP).

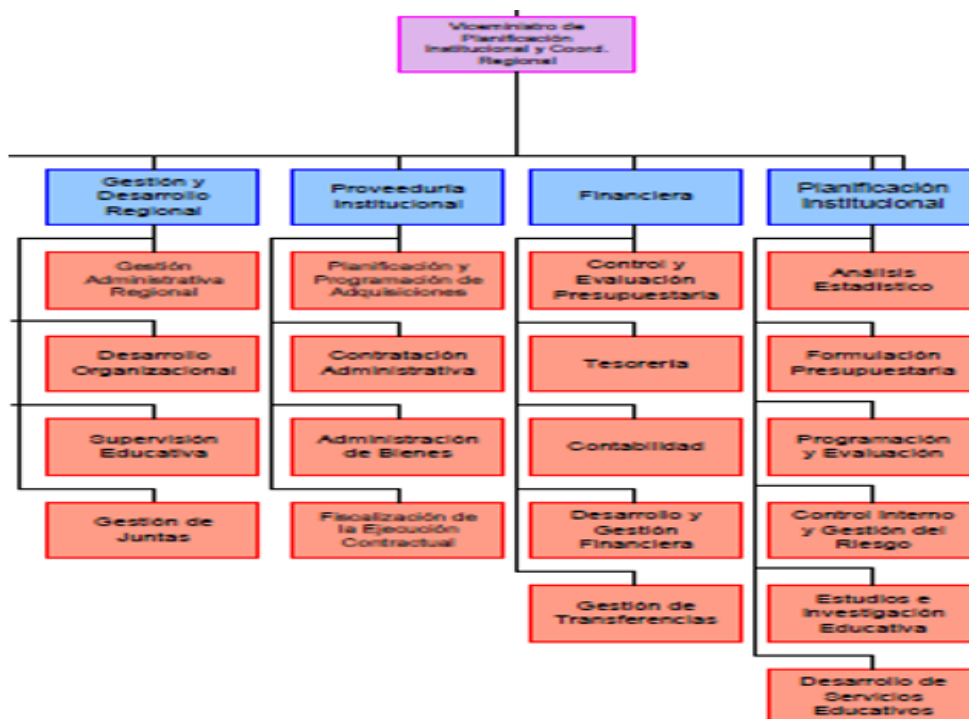
Mediante la reestructuración parcial dada en el año 2014 por medio el Decreto Ejecutivo 38170 –MEP, publicado en la Gaceta N° 31 del 13 de febrero de 2014, se le confiere al Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional, por delegación del Ministro de Educación Pública, ejercer la administración general de las Direcciones Regionales de Educación (DRE), correspondiéndole, consecuentemente, ser el superior jerárquico de los Directores y Directoras Regionales de Educación.

Lo anterior no limita la necesaria coordinación inter-orgánica que debe existir entre el Viceministerio Académico y el Viceministerio Administrativo, con las Direcciones Regionales de Educación, en temas de su competencia.

Para su funcionamiento se encuentra conformado por cuatro Direcciones: Dirección de Planificación Institucional, Dirección Financiera, Dirección de Proveeduría Institucional, Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, las cuales están organizadas por Departamentos que desarrollan funciones y competencias específicas a nivel operativo, de conformidad con lo establecido en el Decreto de cita. Cada una de estas dependencias funciona bajo la responsabilidad de un director o directora, quien depende jerárquicamente del Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional, tanto para asuntos técnicos como administrativos.

A continuación se presenta gráficamente la conformación de la estructura del Viceministerio con sus Direcciones y Departamentos:

IMAGEN 1: ORGANIGRAMA VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y COORDINACIÓN REGIONAL



Fuente: Elaboración propia del Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, con base a Organigrama oficializado por MIDEPLAN.

El Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, ha llevado a cabo una serie de proyectos y acciones tendientes al mejoramiento de la gestión de las cuatro áreas estratégicas, a saber: gestión y desarrollo regional, gestión de adquisiciones institucionales, gestión de planificación institucional y gestión financiera institucional.

1.1.1. Mejoramiento de la Planificación Institucional mediante un enfoque de gestión para resultados.

La Planificación Ministerial ha estado orientada hacia una visión de prospección de fortalecimiento del servicio educativo, concebida como un proceso caracterizado por oportunidades de mejora continua de la gestión, el marco normativo aplicable al MEP, el centro educativo como eje central de la educación costarricense y las acciones realizadas en el Ministerio a través de los años.

Las acciones de mejora que se han estado desarrollando están fundamentadas en un enfoque de gestión para resultados, que busca una mejor distribución y asignación de los



recursos, para que los servicios educativos respondan a las prioridades y resultados estratégicos del MEP, la creación de sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y calidad, congruentemente con la premisa de tener una gestión orientada al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

La implementación de un enfoque de gestión para resultados en el MEP, ha implicado la construcción de una visión de corto, mediano y largo plazo, lo que ha permitido la identificación, priorización y elección de objetivos de resultados para generar efectos en la población estudiantil. Para esto, se articula en un proceso de mejora continua, la planificación, la presupuestación, su ejecución, seguimiento y evaluación, en todos los niveles e instancias del MEP, lo cual se refleja en las guías para la elaboración de los proyectos presupuestarios y los Planes Operativos Anuales en cada periodo.

El MEP ha emprendido diversos esfuerzos que apuntan al mejoramiento de la calidad de la educación en Costa Rica de forma integral, los cuales contemplan un promedio de inversión más alto por estudiante que años anteriores. Estas acciones son parte del Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2015-2018. Este Plan conlleva la implementación de programas y proyectos sociales destinados a las diferentes zonas del país, por medio de la articulación sectorial.

Según el escenario anterior, asumimos el compromiso de fortalecer las acciones orientadas al mejoramiento de las oportunidades educativas mediante una educación para la vida que fomente la creatividad e innovación y potencie el desarrollo humano con equidad y sostenibilidad.

Los esfuerzos se centraron en las siguientes prioridades estratégicas institucionales:

- ✓ Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos.
- ✓ Centros educativos líderes en prevención y atención a la violencia.
- ✓ Implementación del Programa Nacional de Tecnologías Móviles.
- ✓ Aumentar la cantidad de centros educativos conectados y equipados con recursos tecnológicos y tecnologías digitales, para su uso en los procesos de enseñanza y aprendizaje.



- ✓ Estudiantes con capacidades en el uso de TIC (Programa Nacional de Tecnologías Móviles).
- ✓ Nuevas bibliotecas transformadas en Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), habilitadas para su uso en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Programa de fortalecimiento de la educación indígena (mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes indígenas, asesoramiento docente, dotación de docentes de lengua y cultura para zonas indígenas).
- ✓ Implementación del Programa Institucional de Gestión Ambiental y Programa Institucional de Equidad de Género.
- ✓ Plan de formación permanente “Actualizándonos”, a cargo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.
- ✓ Fortalecimiento de actividades extracurriculares a fin de promover la participación estudiantil (Festival Estudiantil de las Artes, Gobiernos Estudiantiles, Juegos Deportivos Estudiantiles, Estrategia institucional Bandera Azul Ecológica y Servicio Comunal).
- ✓ Incrementar la cobertura en: niños de 4 años y del idioma inglés en primaria.
- ✓ Dotación de docentes de educación especial en primaria para la atención de necesidades educativas especiales.
- ✓ Implementación de los programas de estudio de: español en II ciclo, cívica y estudios sociales en I y II Ciclo, preescolar.

El MEP cumple con una serie de disposiciones emitidas por los entes rectores (Contraloría General de la República, MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda) con el fin de velar para que las direcciones del MEP y las instituciones del Sector Educación, realicen sus procesos de planeación, programación, ejecución, presupuesto, seguimiento y evaluación, basándose en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas.

En este contexto se ejecutaron las siguientes acciones:



- ✓ Se desarrolló e implementó el Programa de Capacitación Continua dirigido a Directores de oficinas centrales, los Jefes y Coordinadores de Programa Presupuestario, sobre los temas relacionados con la formulación presupuestaria, la planificación estratégica, la ejecución del presupuesto, los procesos de contratación administrativa, el control y el seguimiento financiero y la optimización de los recursos.
- ✓ Se emitieron los lineamientos generales para mejorar la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública, comunicados mediante Circular DVM-PICR-015-03-2016 y su implementación a partir de marzo del año 2016.
- ✓ Se estableció una Política Institucional sobre el Proceso de Adquisiciones para que responda a las prioridades de contratación que determine la Administración (publicada mediante Circular DVM-PICR-033-10-2015 del 14 de octubre de 2015).
- ✓ Se trabajó en la mejora de la gestión presupuestaria, el aprovechamiento de los informes de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones y la optimización de los recursos de las partidas presupuestarias.
- ✓ Se han efectuado reuniones con los Jefes y Coordinadores de los Programas Presupuestarios, a fin de dar seguimiento a la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las prioridades.
- ✓ Se ha instruido al Departamento de Análisis Estadístico, para que elabore y divulgue semestralmente información del Panorama Educativo por circuito y Dirección Regional de Educación, para sirva de insumo en los procesos de planificación.
- ✓ Se ha mejorado la coordinación con otras instituciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales, para articular las acciones del MEP con las de otras instancias o sectores. Ejemplo de esta articulación es MEP-FOD, FONABE, IMAS, y la Estrategia Puente al Desarrollo, entre otras.
- ✓ Se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Albero Cañas Escalante.



- ✓ Se alinearon los POAs, los Planes Operativos Institucionales (2015- 2018) al PND 2015-2018, en cumplimiento de Directriz 017-P de Casa Presidencial. y las 15 Orientaciones Estratégicas Institucionales.
- ✓ Se emitió criterio técnico sobre los lineamientos, metodologías, herramientas en programas y proyectos institucionales establecidos en el PND, así como para aquellos prioritarios de la administración, mediante la actualización de información para el adecuado uso de los recursos 2015 (4 propuestas, 1 asesoría, 1 criterio técnico emitido).
- ✓ Se actualizaron metodologías e instrumentos requeridos para orientar el proceso de planificación estratégica y operativa para resultados del MEP: Implementación de las teorías de los programas "Centros educativos líderes en prevención y atención de violencia". Implementación de las teorías de los programas "Programa Nacional de Tecnologías Móviles para la educación".
- ✓ Se han utilizado las escalas de la Contraloría para evaluar los cumplimientos de los compromisos adquiridos por el MEP y se ha verificado que los resultados plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo estén contemplados en la programación de las diferentes direcciones de Oficinas centrales y direcciones regionales de educación.
- ✓ Se han Implementado acciones en materia de Discapacidad en los POAS, por parte de las instancias, como cumplimiento de la Directriz 285-MEP, en colaboración con la Comisión Institucional de Accesibilidad y Discapacidad del MEP (CIAD-MEP).
- ✓ Se ha dado respuesta a solicitudes de informes por parte de Casa Presidencial, la Contraloría General de la República, Consejo Presidencial Social, MIDEPLAN, CONAPDIS, Asamblea Legislativa, organismos internacionales, entre otros. También se ha dado acompañamiento y desarrollo de planes de acción de políticas institucionales, se han diseñado metodologías para la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- ✓ Se han elaborado los siguientes informes y documentos: Informe Semestral Metas y Programas del PND, Sector Educativo (2015, 2016, 2017), Plan Nacional de Inversión Pública Sector Educativo (2015, 2016 y 2017), Programa Institucional Inversión Pública Sector Educativo (2015, 2016 y 2017), Informe Trimestrales de



Metas y Programas del PND, Sector Educativo (2015, 2016, 2017), elaboración de pre-diagnóstico para la definición del Plan de Acción de Equidad de Género en el Ministerio de Educación Pública (2015), elaboración del IGI de la Contraloría General de la República (2014, 2015, 2016 y 2017), Informe de cierre Plan Nacional de Tecnologías 2009-2014, Informe de evaluación anual y del período (2011-2014), sobre el cumplimiento de metas del PND 2011-2014, solicitado por MIDEPLAN (año 2015), Informe del MEP sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 2000-2015: Diagnóstico y Tendencias, Informe de Aportes al Desarrollo 2015, Informe de rendición de cuentas de PLANOEI, Informe de Evaluación Semestral y Anual de la Ejecución Presupuestaria (2014 – 2017), Informe Región Chorotega, Informe del Plan de Acción de la Persona Joven 2014 y 2015, Informe Zona Sur, Informe sobre proyectos en los diferentes cantones del país, Informes trimestrales y semestrales del POA de las Direcciones Regionales de Educación y de las Oficinas Centrales (2014 -2107).

- ✓ Se realizaron asesorías a oficinas centrales y direcciones regionales de educación, para los procesos de programación, reprogramación, seguimiento y evaluación de los POAS (2014-2019).
- ✓ Se realizaron 5 asesorías a funcionarios y jefes de cada una de las instancias del Sector Educativo acerca de la programación, reprogramación, evaluación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas.
- ✓ Se dio asesoramiento, acompañamiento, talleres, e inducciones, a la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, para la planificación del Programa Nacional de Tecnologías Móviles.
- ✓ Se dio acompañamiento en la elaboración de políticas institucionales y sus planes de acción, como lo son la Política de Igualdad de Género y Política Institucional en Materia de Discapacidad, la Política Educativa y la formulación de proyectos.
- ✓ Se han realizado procesos de verificación de cumplimiento de metas establecidas en el PND 2015-2018, de instituciones del sector educativo, como: Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE), Colegio Universitario de Cartago (CUC), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), y también, de programas como PANEA y Transporte Educativo.



- ✓ Se han realizado procesos de verificación de cumplimiento de metas, de acuerdo a selección aleatoria, a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) de Occidente y Sarapiquí. Estas verificaciones se realizaron sobre los siguientes programas o servicios educativos: Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA), Programa de Transporte Estudiantil, Programa Nacional de Informática Educativa (PRONIE-MEP-FOD), Programa Tecno@prender, Infraestructura Educativa, Estrategia Yo Me Apunto y Plan Anual de Trabajo (PAT); además, en cada Dirección Regional de Educación, se verificó el Plan Operativo Anual (POA).
- ✓ Se han actualizado los formularios de los proyectos del MEP inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN (2014-2018).
- ✓ Se elaboró en el año 2015 una propuesta para el combate de la pobreza.
- ✓ Se diseñaron instrumentos con cálculos para el seguimiento y evaluación de metas PND 2015-2018.
- ✓ Se elaboró en el año 2016 el perfil del Proyecto Construyendo Integración.
- ✓ Se elaboró el perfil de metas de Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2015-2021.
- ✓ Se realizó en el año 2016 el estudio sobre la prórroga de los acuerdos de cooperación entre Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se realizó estudio de la Reestructuración de la Auditoría Interna.
- ✓ Se realizó un proceso de reorganización de oficinas centrales del MEP, que fue aprobado por MIDEPLAN (Decreto Ejecutivo 41007, con el que se modifica la estructura actual, de acuerdo a las necesidades del entorno en cuanto a cumplimiento de normativas y mejoras en la gestión.

1.1.1.1 Control y mejora continua de los POAS regionales

Desde el año 2014 se ha conducido a las Direcciones Regionales de Educación para que su planificación se centre en un enfoque de gestión para resultados, por lo que esta orientación se ha visto plasmada en las Guías para la elaboración de los proyectos



presupuestarios y POAs de cada periodo. Mediante estas Guías, se les instruye a las Direcciones Regionales de Educación que en su planificación deben contemplar acciones enmarcadas en las 15 Orientaciones Estratégicas Institucionales del MEP y las metas del PND.

Las Direcciones Regionales de Educación en su planificación estratégica han definido acciones orientadas a:

- ✓ Reducir su porcentaje de exclusión escolar.
- ✓ Mejorar la promoción en bachillerato.
- ✓ Incrementar los servicios de alimentación en los centros educativos.
- ✓ Reducir el monto acumulado en las Juntas de Educación y Administrativas.
- ✓ Desarrollar proyectos de vinculación con universidades públicas y privadas.
- ✓ Desconcentrar servicios en las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Implementar las Políticas Institucionales de Género y Discapacidad.
- ✓ Promover la visión de sostenibilidad en la gestión ambiental institucional.

Además, para el año 2017 y 2018 las Direcciones Regionales de Educación han incorporado acciones orientadas a mejorar la convivencia e incrementar la cobertura de los niños en edad preescolar.

En cuanto al tema de rendición de cuentas se tiene la elaboración de informes trimestrales, semestrales y anuales (I trimestre, I semestre, III trimestre y anual) en los que cada Dirección Regional de Educación debe presentar el informe de seguimiento de metas del POA, en el que se debe indicar el avance del cumplimiento tanto del nivel estratégico como del operativo. También se elaboró el informe de gestión y en las sesiones de rendición de cuentas con las autoridades ministeriales se presentaron a las Direcciones Regionales de Educación los resultados, logros y limitaciones, a efecto que realimenten el proceso de mejora continua en sus respectivas regiones educativas.



Además, se elaboró el Informe Nacional sobre Necesidades de Capacitación, el cual se tomó como insumo para elaborar la Propuesta de Formación Permanente del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP). Lo anterior permitió el desarrollo de un Programa de Capacitación permanente dirigido a funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación, vinculado con la formulación presupuestaria, la planificación estratégica, la ejecución del presupuesto, los procesos de contratación administrativa, el control y el seguimiento financiero y la optimización de los recursos, también en temáticas acordes al desarrollo organizacional, conflictos y la labor supervisora.

1.1.1.2 Mejoramiento en la coordinación de la planificación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

A partir del año 2014 se conformó la Comisión Institucional para mejorar los lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo (PAT).

Mediante un diagnóstico realizado en los centros educativos, se determinaron una serie de aspectos que debían ser atendidos de manera prioritaria, entre ellos se destacan:

- ✓ Centros educativos que no tenían conocimiento sobre los lineamientos para elaborar su planificación o no tenían claridad en su elaboración.
- ✓ Falta de acompañamiento, asesoramiento y despliegue hasta el centro educativo, por parte de las instancias y actores ministeriales involucrados en el proceso.
- ✓ Necesidad de reforzar la definición de roles y participación de actores a lo largo de todo el proceso.
- ✓ Necesidad de fortalecer el alineamiento entre el PAT, el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE) y con otros instrumentos de planificación o lineamientos de otras instancias ministeriales.

En el seno de la Comisión se han desarrollado acciones en materia de planificación, dirigidas a las instituciones educativas, dentro de las cuales se puntualiza la emisión de la Directriz DM-44-07-2016 (acompañada de la Circular DVM-PICR-045-09-2016, Circular DF-011-2016, Circular DVE-631-2016 y DVM-PICR-0044-09-2017), con nuevos lineamientos (ajustados) para el proceso de planificación de los centros educativos, lo que permite:



- ✓ Simplificación del instrumento para la planificación del centro educativo.
- ✓ Generación de identidad y participación de los actores (comunidad educativa) en la planificación del centro educativo.
- ✓ Integración en un solo instrumento del proceso de planificación (riesgos), presupuestación, seguimiento y evaluación.
- ✓ Se conduce al centro educativo que desde su caracterización y contextualización realice su PAT con un enfoque para resultados centrado en los estudiantes y no por actividades.
- ✓ Simplificación del proceso de planificación del centro educativo.
- ✓ Elaboración de una guía con ejemplos pasó a paso para su elaboración.
- ✓ Homologación de los planes quinquenales con el SNECE.

Entre el año 2016 y 2018 se han ejecutado las siguientes acciones para la divulgación y asesoramiento de los nuevos lineamientos del PAT:

- ✓ Divulgación de la Directriz DM-44-07-2016 y guía, por medio de Dirección de Prensa, por medio de página web del MEP y página web de Juntas.
- ✓ Reuniones con todos los encargados del proceso de Juntas de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se impartieron videoconferencias de capacitación sobre el PAT a las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se capacitaron a funcionarios de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto.
- ✓ Se coordinó, elaboró e implementó con la UNED el curso virtual sobre el PAT.
- ✓ La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad realizó videoconferencias respecto al Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC), en la cual se asesoró sobre el PAT.



- ✓ Se participó en tres Encuentros Regionales de Juntas de Educación y Juntas Administrativas.
- ✓ Desarrollo de Encuentro con Gobiernos Estudiantiles en el 2016, esta actividad la organizó la Dirección de Vida Estudiantil y se realizó en la Escuela Juan XXIII.
- ✓ En el segundo trimestre del 2017 se capacitaron a 220 funcionarios de los equipos regionales de calidad.
- ✓ Se solicitó la presentación de un informe a los encargados de juntas de educación y juntas administrativas de las Direcciones Regionales de Educación, sobre el porcentaje de cumplimiento con la presentación de los Planes Anuales de Trabajo (PAT), esto permitió determinar que el 99% de los centros educativos en el año 2016 elaboraron y presentaron a esas instancias el PAT.

1.1.2 Mejoramiento del proceso de formulación presupuestaria institucional

Durante esta Administración se ha trabajado de manera continua en el mejoramiento de la gestión presupuestaria, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos públicos, de manera tal que se logre un mayor valor agregado en el servicio educativo.

Como parte de este proceso de mejoramiento continuo se emitió como política institucional la Circular N° DVM-PICR-015-03-2016 del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, sobre los “Lineamientos generales para mejorar la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública”.

En esta circular se regularon aspectos como:

- ✓ Un mayor ligamen del presupuesto a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y las 15 Orientaciones Estratégicas.
- ✓ Se establecieron parámetros básicos de la Administración de Proyectos para todos aquellos rubros que no representan aspectos operativos, sino a proyectos sustanciales y de gran impacto en la gestión.



- ✓ Se instruyó a las instancias competentes para que el anteproyecto de presupuesto se confeccione tomando en consideración el catálogo de bienes actualizado anualmente, con el fin de que el presupuesto se adapte a la realidad de mercado.
- ✓ Se incluyó como medida obligatoria la firma del Jefe de Programa en el presupuesto de cada dirección asociada a su programa.
- ✓ Se incluyó la revisión final del anteproyecto de presupuesto por parte de los Jefes de Programa Presupuestario antes de que sea enviado al Ministerio de Hacienda.
- ✓ Se solicitó que todo proyecto sujeto a licitación pública presente un estudio de factibilidad de que dicho proyecto pueda ser ejecutado durante el periodo presupuestario para el cual se planifica.
- ✓ En materia de remuneraciones, se reguló el presupuesto para el pago de horas extraordinarias, el cálculo de costo de vida; además se estableció una comisión interdisciplinaria para analizar detenidamente el anteproyecto de presupuesto en esa partida.
- ✓ Se reguló además las partidas presupuestarias relacionadas con mantenimiento, alquileres y mejoras de edificios.
- ✓ En la partida de servicios, se estipuló que el presupuesto debe confeccionarse considerando el consumo real del periodo de cada dependencia.
- ✓ Se reguló el rubro para infraestructura, de manera que todo anteproyecto de presupuesto esté respaldado por una cartera de proyectos debidamente establecida.
- ✓ La subpartida de viáticos deberá estar ligada al plan de giras de cada dependencia.
- ✓ Se estableció un mayor control en el anteproyecto de presupuesto del mobiliario de equipo de oficina, de manera tal que se ajuste a las necesidades reales de cada unidad gestora.

Mediante la emisión de estos lineamientos se ha logrado avanzar en el proceso de mejoramiento de la formulación presupuestaria, de manera que ésta se apegue a los principios de eficiencia, transparencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.



1.1.3 Priorización en las compras

La Administración Pública debe buscar continuamente procedimientos más eficientes y eficaces para ejecutar su presupuesto, de manera que se logre satisfacer las necesidades de la población mediante la aplicación de una gestión enfocada en el logro de resultados de impacto y que agreguen valor a la sociedad.

En ese sentido, en materia de la adquisición de bienes y servicios, se han dictado políticas y lineamientos generales para elaborar la programación anual de adquisiciones de los programas presupuestarios, en cumplimiento del Cronograma de Prioridades 1, 2 y 3, Convenio Marco, carga de contratos y contrataciones por excepción. Para estos efectos se oficializó la Circular N° DVM-PICR-033-2015 del Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional, la cual es de carácter obligatorio y vinculante para los Jefes de Programas Presupuestarios y la Proveduría Institucional.

De esta manera, el MEP organiza sus adquisiciones mediante un cronograma anual de compras, según el cual, cada Jefe de Programa Presupuestario en coordinación con las autoridades ministeriales, establece el nivel de prioridad que se requiere dar a cada uno de los procesos de compra durante el año, para ejecutar su presupuesto.

Se ha establecido las siguientes disposiciones en los siguientes rubros para las prioridades 1 y 2 dentro del plan de compras:

- ✓ Todo proyecto de mantenimiento de edificios o de construcción de infraestructura, debe estar incorporado como prioridad 1.
- ✓ Toda compra que por su monto requiera de un proceso de licitación pública, debe ser incluida en la prioridad 1.
- ✓ Todo proyecto para desarrollo de sistemas informáticos, debe estar programado en la prioridad 1.
- ✓ Toda compra que por monto requiera de un proceso de contratación abreviada, debe estar programada, como máximo en la prioridad 2.
- ✓ Además, se deben considerar los lineamientos específicos que sobre este tema emita la Dirección de Proveduría Institucional.



Por otra parte es importante mencionar que los procesos de contratación que responden a licitaciones públicas o abreviadas que surjan posteriormente a la confección del programa anual de adquisiciones, debido a modificaciones presupuestarias o por solicitud expresa de la Administración Superior, deberán ser presentados ante la Dirección de Proveeduría Institucional debidamente justificados por el Jefe de Programa, donde éste asume la responsabilidad del trámite, considerando el posible compromiso no devengado. Además, dicho trámite deberá contar el visto bueno del Viceministro del área respectiva para un mayor control.

1.1.4 Fortalecimiento del Control Interno

En cumplimiento con la normativa vigente en materia de Control Interno, en el 2016 se publicó en el diario oficial La Gaceta, la directriz DM-0390-02-2016, por medio de la cual se oficializa la conformación de la Comisión Institucional de Control Interno, sus funciones y atribuciones de sus miembros. Adicionalmente, identificamos la imposibilidad de lograr el quorum necesario para realizar las sesiones de la Comisión, lo cual limitaba la toma de acuerdos de dicha comisión, por lo cual, en el mes de noviembre de 2017, se publicó en el diario La Gaceta N° 210, la modificación de la Directriz DM-0390-02-2016, a fin de modificar el plazo de las sesiones ordinarias pasando de una vez al mes, a una vez por trimestre y autorizando la delegación de un suplente del Director miembro de la Comisión para que este participe en las reuniones respectivas, a fin de lograr mayor efectividad.

Además, se realizó un diagnóstico de la situación actual del control interno a nivel institucional del MEP, lo que ha permitido capacitar a las instancias ministeriales en esta materia y también iniciar con la formalización de procesos y procedimientos atinentes a su función, por lo que se impulsó la definición de manuales de procedimientos que respalden los procesos a efecto de cumplir con lo dispuesto en la Ley General de Control Interno 8392. Para apoyar a las dependencias involucradas en el proceso de mejora, se dispuso el uso de una guía desarrollada por parte de la Dirección de Planificación Institucional denominada “Manual para elaborar manuales de procedimientos”.

También se elaboraron las guías para el funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos del Ministerio de Educación Pública (SEVRI-MEP) en oficinas centrales, direcciones regionales y centros educativos, con el objetivo de facilitarles a los titulares subordinados la confección de la matriz de identificación y análisis de riesgos.

Se actualizó el documento SEVRI-MEP acorde a los lineamientos dictados por la Contraloría General de la Republica en la Directriz D-3-2005-CO-DFOE.



Se ha hecho revisión y actualización del SEVRI Institucional para cumplir con lo establecido en la Directriz D-3-2005-CO-DFOE y la Ley 8292.

Se actualizó el Manual de Procedimientos de Control Interno para los Centros Educativos para facilitar a los Directores la implementación del Sistema de Control Interno en sus instituciones educativas.

Se confeccionó el documento “Guía para la implementación del Control Interno en Centros Educativos” para facilitar a los directores de los centros educativos la implementación del sistema de control interno.

Se brindó asesoría a 296 funcionarios en materia de Control Interno y se coordinó la apertura de un link de control interno en la página web institucional.

Se implementó el sub proceso de seguimiento de la autoevaluación de control interno para ayudarles a los titulares subordinados en el mejoramiento del sistema de control interno de las dependencias a su cargo.

Se implementó el Decreto N.39753-MP “Deber de la Administración Central de cumplir con las Obligaciones derivadas del Sistema de Control Interno”

Se dio cumplimiento a lo establecido en el Decreto 39753-MP, mediante el envío al Ministerio de la Presidencia la información y actualización de la Matriz de Cumplimiento de Informes de Auditoría Interna.

Se coordinó con la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) y el Banco Davivienda, el desarrollo de la Herramienta Digital de Detección de vulnerabilidades y Riesgos enfocada a la adaptación y gestión de desastres relacionados al cambio climático y amenaza sísmica, inundación y vulcanismo. Esta se recibió en enero de 2018 y estará siendo administrada por la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

Se apoyaron las acciones y actividades del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR) de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE).

Se ha brindado la orientación necesaria a las Brigadas de Emergencia de las Comisiones de Salud Ocupacional del MEP, para la elaboración de sus: Planes Anuales de Trabajo,



Planes de Preparación y Respuesta ante Emergencias y; Planes de Seguridad Humana Integral y Gestión de Riesgos.

Se analizaron los procesos y gestión del Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo de la Dirección de Planificación Institucional, identificaron espacios de mejora y se alinearon sus actividades acorde a las tendencias globales, marco normativo y prioridades establecidas por la administración.

Se logró definir una línea de base en 2015 sobre Centros Educativos que cuentan con Planes de gestión integral del riesgo de desastre, de forma que se puedan medir logros futuros en capacitación y orientación para la implementación de los mismos.

Se hizo un diagnóstico para identificar los programas de riesgo de desastre y riesgo social de las dependencias del MEP y de otras instituciones públicas y privadas del país.

Se elaboró la Herramienta Digital MEP CECC SICA denominada como Sistema de Detección de Riesgos (SIDER).

Se elaboraron 21 procedimientos ante diferentes riesgos para el Protocolo General de Atención de Emergencias del MEP.

Se realizó el Plan de Preparativos y Respuesta ante Emergencias del Edificio Sede Plaza Rofas.

Se elaboró la propuesta para conformar y oficializar el Sistema Nacional de Seguridad Humana Integral y Gestión de Riesgos del Ministerio de Educación Pública.

Entre 2016 y 2017 se elaboró, socializó y validó el Plan Institucional de Seguridad Humana Integral y Gestión de Riesgos MEP.

Se apoyó a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias en el desarrollo del Foro Nacional de Gestión del Riesgo (2014, 2015, 2016 y 2017) y se participó en las diferentes mesas temáticas de trabajo.

Se conformó oficialmente el Comité Sectorial del Sector Educación para la Gestión del Riesgo de Desastre en agosto de 2014 y se ha coordinado el trabajo del Comité Sectorial mediante reuniones mensuales.



Se realizaron visitas a las diferentes instituciones del sector para conocer como implementan sus planes de emergencia, las actividades de seguridad y protocolos de emergencias.

Se realizó un estudio y una encuesta para determinar el porcentaje de centros educativos que cuentan con Planes de Gestión Integral de Riesgos (GIRD), lo que permitió determinar que al año 2017 un 93.4% de los centros educativos del país cuenta con Planes de GIRD.

Se clasificaron a los centros educativos por tipo de riesgo natural a los que son vulnerables de acuerdo a su ubicación geográfica para cumplir con lo establecido en el Decreto 36451-MEP.

Se desarrolló conjuntamente con la CECC SICA una herramienta virtual para estimar el grado de exposición de los centros educativos ante los riesgos sociales y de desastre (clasificándolos por nivel bajo-medio-alto).

Se planificó, coordinó y estableció la logística interinstitucional para la convocatoria y desarrollo del “Encuentro de Experiencias Exitosas del Sector Educación en la temática de Gestión del Riesgo y Desastres” (realizado el 15 de junio de 2017 en las instalaciones de UCIMED San José).

Se conformó y capacitó el equipo de representantes de las 27 DRE ante los Comités Municipales de Emergencia (CME) 2016.

Se capacitó con apoyo de la CNE a funcionarios de la DIEE en procedimientos de contratación administrativa por excepción.

Se apoyó a la CNE en procesos de capacitación a nivel regional en el tema de Planes de Gestión del Riesgo y Desastres en centros educativos y en la preparación de los representantes de las DRE ante los Comités Municipales de Emergencia 474 personas capacitadas.

Se implementó conjuntamente con la CNE el curso virtual para docentes en el tema de Gestión del Riesgo y Desastres. Los tutores del curso son docentes capacitados previamente por medio de nuestro plan de capacitación con la CNE.



Se distribuyó con el apoyo de la CNE a las 27 DRE la Guía de orientación para el personal directivo de centros educativos para formular Planes de Seguridad Humana y Gestión Integral de los Riesgos en los centros educativos.

Se apoyó al Comité Institucional de Emergencias MEP para la respuesta a diferentes Emergencias. A saber: Emergencia por Inundaciones en la vertiente Caribe de Costa Rica – 2015, Emergencia Huracán Otto en 2016 y Emergencia Tormenta Tropical Nate en 2017. Se redactaron los informes institucionales sobre estas situaciones de emergencias atendidas.

Se elaboró e implementó una estrategia de comunicación social del Sector Educativo para la gestión integral de los riesgos sociales y de desastre

Se participó en la identificación, desarrollo, socialización y validación de las actividades contempladas en la Estrategia Sectorial de Educación para la Gestión Integral del Riesgo de Desastre durante el período 2017-2020 con base a los lineamientos del I Quinquenio de la Política Nacional de Gestión del Riesgo, 2016-2030, el Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016 2020 y los compromisos adquiridos a nivel centroamericano con Cepredenac y la CECC SICA en 2016 para el período 2016 2020.

Se diseñó la Guía para elaborar el diagnostico contextualizado a nivel nacional para el Plan Institucional de Seguridad Humana Integral y Gestión de Riesgos.

Iniciativa Global Escuela Segura: Costa Rica adoptó la iniciativa en diciembre de 2015. En el país se acordó se denomine “Centro Educativo Seguro”. Las acciones que le darían sustento a la misma se contemplan en el Plan Institucional de Seguridad Humana Integral y Gestión de Riesgos, pendiente de aprobación por parte del Despacho Ministerial y que se estaría implementando en 2018.

Adicionalmente el MEP cuenta con representación ante las siguientes instancias de coordinación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo:

- ✓ Centro de Operaciones de Emergencia (COE): Representante propietario y una representante suplente
- ✓ Comités Municipales de Emergencia (CME): Las 27 Direcciones Regionales de Educación han designado un representante propietario y uno suplente ante los CME correspondientes a su accionar territorial.



- ✓ Subsistema de Reducción del Riesgo CNE: Representante y suplente.
- ✓ Subsistema de Preparativos y Respuesta: Representante y suplente.
- ✓ Subsistema de Recuperación: Representante y suplente.

Comités Asesores Técnicos (CAT): Representante y suplente ante los siguientes CATs:

- ✓ Comité Asesor Técnico en Apoyo Psico- Social en Desastres CATAPS.
- ✓ Comité Asesor Técnico en Comunicaciones.
- ✓ Comité Asesor Técnico de Sistemas de Información Geográfica.
- ✓ Comité Asesor Técnico en Información pública, SIPAE.
- ✓ Comisión Nacional sobre Incendios Forestales.

1.2. Proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

Opinión favorable de la OCDE

En julio de 2017, las autoridades del MEP recibieron el aval del Comité de Política Educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el cual otorgó una opinión favorable al país en materia de educación.

La opinión favorable a Costa Rica por parte del Comité de Política Educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), fue la culminación exitosa de un intenso trabajo desarrollado a lo largo de dos años. Este esfuerzo, en materia de educación, se inicia en 2015 en el marco de la apertura de las negociaciones para el ingreso de nuestro país a esa organización, un objetivo señalado como prioritario por la administración del presidente Luis Guillermo Solís.

La hoja de ruta establecida por la OCDE para orientar este proceso, incluía la elaboración de un estudio profundo e integral sobre el Sistema Educativo costarricense, desde la primera infancia hasta la educación superior. Para su elaboración, el Ministerio de Educación Pública conformó un equipo coordinador, liderado por el Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.



El proceso implicó un trabajo detenido de sistematización de información relevante acerca de todas las áreas de trabajo del MEP, y de todos los niveles educativos, e incluyó varias visitas al país de una comisión de expertos evaluadores de la OCDE. Estos últimos realizaron trabajo de campo y entrevistaron directamente a los actores relevantes - internos y externos-, ligados a los procesos educativos en Costa Rica. Incluyó también la presentación y defensa ante el Comité de Política Educativa, por parte de la Ministra de Educación, del estudio sobre la educación nacional.

El informe que elabora la OCDE sobre la educación costarricense arriba a un conjunto de conclusiones y recomendaciones acerca de los aspectos que, según el criterio de esta Organización, ameritan una particular atención del Estado. Las conclusiones generales son las siguientes:

- ✓ La educación y atención de la primera infancia deben estar en una posición prioritaria de la inversión y la política pública, dado el papel vital que pueden desempeñar en la lucha contra las desventajas y la pobreza.
- ✓ En educación básica, la mejora de la calidad y la equidad de los resultados del aprendizaje debe convertirse en el punto central de la política y la práctica educativa.
- ✓ La educación diversificada debe ser más inclusiva, para que refleje su nuevo rol como etapa final de la educación secundaria y la puerta de entrada a oportunidades laborales y de estudio para todos los costarricenses.
- ✓ El sistema de educación superior necesita una amplia reforma para el aseguramiento de la calidad, el financiamiento y la gobernanza, con el fin de respaldar y responder a las metas de desarrollo de Costa Rica.

El lanzamiento del Informe tuvo lugar en Costa Rica en agosto de 2017, y estuvo a cargo del propio director de Educación y Habilidades de la OCDE, Andreas Schleicher.

En este mismo marco se organizó un taller dirigido al fortalecimiento del liderazgo en los centros educativos, en el cual participó personal de las 27 regiones educativas del país.

También se realizó un seminario con la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad del MEP y expertos de la OCDE, cuyo objetivo fue proporcionar información que en este



campo ha sistematizado o generado la organización, y analizar las principales tendencias y desafíos internacionales en el campo de la evaluación educativa.

A las actividades citadas se suman los conversatorios: “Un buen comienzo para todos los niños y niñas” y “La labor docente y La Educación Superior”, con la participación de miembros de la comunidad educativa nacional.

En octubre de 2017, el MEP, el CONARE y el Programa Estado de la Nación organizaron el foro “Diálogos sobre los desafíos de la educación costarricense según la OCDE y el Estado de la Educación: prácticas innovadoras para su atención”, cuyo objetivo fue generar un espacio de diálogo entre diversos actores públicos y privados sobre los principales desafíos de la educación costarricense, señalados por los informes de la OCDE y el PEN respectivamente.

Es importante enfatizar la relevancia que esta opinión favorable de la OCDE tiene para Costa Rica, no sólo como parte del proceso de adhesión a la organización, sino como una evaluación externa, de gran rigurosidad y exigencia, sobre nuestro Sistema Educativo. Nos permite visualizar indiscutibles fortalezas y avances, sin lugar a dudas, y reafirmar la relevancia de seguir fortaleciendo una política de Estado en educación. Pero también propicia el señalamiento de desafíos capitales que la educación nacional debe enfrentar y superar con la mayor celeridad posible.

Un resultado de gran significación de este proceso y de su positiva culminación es la incorporación de Costa Rica -propiciada por la opinión favorable-, a la comunidad educativa de la OCDE. Esto se traduce en la participación del país en encuentros internacionales que abordan temáticas de acuciante actualidad, y también en el acceso de Costa Rica a buenas prácticas de países de reconocida calidad educativa, a información clave y a oportunidades de crecimiento en ámbitos tan relevantes como el futuro de la educación y las habilidades que los niños, niñas y jóvenes necesitan aprender en el siglo XXI y sus implicaciones para un rediseño curricular pertinente y dinámico, la formación docente y su papel vital en el logro de resultados de aprendizaje de calidad de los estudiantes en el aula.

El asesoramiento y coordinación para el fortalecimiento de los sistemas y procesos estadísticos que han permitido que desde el año 2015 se divulguen las estadísticas sobre la educación nacional en la prestigiosa publicación anual de la OCDE “Panorama de la Educación: los indicadores de la OCDE”. Esta publicación anual es la fuente autorizada de información sobre el estado de la educación en todo el mundo. De la misma forma,



estos espacios se traducen en ventanas para compartir experiencias, retos y logros nacionales en materia educativa.

1.3. Estrategia Institucional Yo Me Apunto - Unidad para la permanencia, reincorporación y éxito educativo

1.3.1 Antecedentes y conceptualización de la estrategia

En Costa Rica la educación se ha consolidado como la mayor prioridad de la política pública¹. La inversión económica del país en este campo es de las más altas de América Latina. La educación pública es gratuita y obligatoria, y la oferta es amplia. 9 de cada 10 centros educativos son públicos. Asimismo, de acuerdo al Estado de la Educación, desde el 2006 el Sistema Educativo nacional se ha desentramado y ha logrado avances importantes tales como la declaración de la obligatoriedad del ciclo diversificado y la renovación de la oferta.

Para el 2013 únicamente el 40% de los y las jóvenes habían finalizado la secundaria. Asimismo, la cobertura en el ciclo de educación diversificada era de 68% en mujeres y de 82,8% en hombres². Es por ello que desde el “Plan de Rescate 2014-2018 Trabajo, Progreso y Alegría, se planteó la necesidad de prestar especial atención a la permanencia de los estudiantes en el Sistema Educativo.

El Plan Nacional de Desarrollo, Alberto Cañas” contempló dentro de sus objetivos el lograr “Una educación equitativa y de calidad que forme personas integralmente para que contribuyan al desarrollo del país”.

Es así como el tema de la permanencia se volvió central para el Ministerio de Educación Pública y por ello se da a la tarea de reflexionar respecto a la creación de un Programa o una Estrategia que buscara combatir la exclusión estudiantil.

- **Pasar de la deserción a la exclusión**

Si bien es cierto desde hace algunos años se habían venido haciendo esfuerzos importantes en el país para lograr la permanencia de las y los estudiantes en el Sistema

¹ Programa Estado de la Nación. (2015) *V Estado de la Educación*. Consejo Nacional de Rectores. San José, Costa Rica. p31

² Gobierno de Costa Rica. (2014) *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. p31



Educativo, lo cierto es que generalmente se concebía la problemática como una de “deserción”, palabra que implica una decisión voluntaria y/o personal.

Sin embargo, para la nueva Administración del MEP era prioritario dar el salto conceptual que implicaba trascender la decisión individual para darle peso a las distintas dimensiones (personales, familiares y del Sistema Educativo) que influyen en que las y los estudiantes permanezcan o no en el Sistema Educativo. Es por ello que se tomó la decisión de que se pasaría de la concepción de deserción a la de exclusión.

Para comprender el fenómeno de la exclusión educativa en Costa Rica hubo tres insumos fundamentales, los cuáles fueron integrados en un solo documento:

Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

El Informe “Iniciativa Global por los Niños y las Niñas fuera de la Escuela. Estudio País. Análisis de las cinco dimensiones de la exclusión educativa en el sistema público costarricense”, de UNICEF.

1.3.2 Creación de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto

Se creó la estrategia institucional Yo Me Apunto con la educación, sustentada en la idea de que el logro educativo de las personas jóvenes es una responsabilidad de la sociedad como un todo.

El objetivo central de la estrategia es lograr que “las personas estudiantes del III Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada permanezcan o se reintegren en el Sistema Educativo público costarricense, otorgándoles las condiciones necesarias para el éxito educativo, y estimulando en el país la valoración de la educación como responsabilidad ciudadana”.

Su lema: La educación: un compromiso de todos y todas, significa que el estudiantado es el centro de las acciones, y que la familia, la comunidad, las instituciones, el sector empresarial y el sector laboral, la sociedad civil e indudablemente el MEP y su personal docente y administrativo, tienen cada uno un importante papel que jugar y una responsabilidad que cumplir en relación con el éxito educativo de las personas menores de edad.

La creación de la Estrategia concibe el proceso educativo como un fenómeno complejo y que reconoce la potencialidad sinérgica en los procesos educativos.



Es precisamente en este aspecto que se empezó a apuntar hacia una nueva gestión de la administración. Es decir, se busca una gestión que no trabaje por departamentos y áreas aisladas, sino que potencialice la gestión integrada articulando y enlazando esfuerzos en los niveles de responsabilidad político, asesor, directivo y ejecutor.

A ello se suma además que se trata de una estrategia focalizada que busca que esa eficiencia y eficacia en los distintos recursos se dirijan hacia un mismo objetivo (el combate a la exclusión), y que se ejecute principalmente en aquellas zonas del país en donde la atención sea prioritaria.

Teniendo claro el enfoque que debía de dársele al problema de interés (exclusión) y una vez definida la forma en que se iba a abordar (estrategia), es que se creó la Estrategia Institucional Yo Me Apunto con la Educación, un compromiso de todas y todos.

Su objetivo general es “Implementar una estrategia oportuna e integral para que los estudiantes del III Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada permanezcan o se reintegren en el Sistema Educativo Público costarricense otorgándoles las condiciones necesarias para el éxito educativo, y estimulando en el país la valoración de la educación como responsabilidad ciudadana”.

Sobre este objetivo es importante resaltar algunos aspectos:

- ✓ Se habla de estrategia oportuna, pues significa que se busca llegar a quien lo necesita y con lo que necesita.
- ✓ Se refiere a estrategia integral, porque no sólo se puede pensar en la exclusión ligada a un solo factor, sino que tienen que ver muchas aristas.
- ✓ Se le da igual importancia a la permanencia, la reintegración y el éxito escolar.
- ✓ Hace un llamado a la participación ciudadana.

En consonancia con ese enfoque multidimensional, su lema es “La educación es un compromiso de todos y todas”. Es decir, no es solo el o la estudiante el centro de las acciones, sino que también tienen un rol los padres y madres de familia, los empresarios, las y los docentes, las y los trabajadores de los centros educativos, las oficinas centrales del MEP, la comunidad, entre otros. Es decir, hace un llamado a que todos y todas asuman su responsabilidad, y por consiguiente su rol activo, en el proceso educativo.



CUADRO 1: ASPECTOS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL YO ME APUNTO

Proceso		Función	
Creación de la Comisión Central	Es una Comisión Interdisciplinaria que se ha ido reforzando durante el proceso de implementación	Sensibilizar a los distintos actores respecto a que la exclusión es un proceso y articular los distintos esfuerzos que ya se hacen; en lugar de que cada uno trabaje por su parte de manera independiente. Se compone de tres áreas de desarrollo que trabajan en los tres niveles de atención: a) Comunicación b) Seguimiento y Monitoreo c) Coordinación y Articulación	Se ubica en el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, contando con el constante apoyo del Viceministro, Miguel Ángel Gutiérrez Rodríguez.
Consulta y Validación Desde octubre de 2014 hasta marzo 2015	Proceso de validación de la Estrategia con actores relevantes en el ámbito educativo.	intención no sólo de informarles del contenido de la misma, sino además de recibir su retroalimentación La estrategia institucional Yo Me Apunto con la educación, es conocida mediante Acuerdo No 03-18-2015 adoptado en Sesión Ordinaria número 18-2015 del 3 de marzo del 2015, por el Consejo Superior de Educación.	La Estrategia Institucional Yo Me Apunto fue presentada y consultada con las Direcciones del Ministerio de Educación, el Estado de la Educación, Universidades Públicas, los Gremios y sindicatos del MEP, la Unión Nacional de Gobiernos Locales, CINDE y la empresa privada, Fundaciones y (ONGs), así como también al Consejo de Naciones Unidas en pleno.
Organización del Territorio		1.Enlace a nivel Regional 2.Un enlace en cada centro educativo 3.Un comisión Yo Me Apunto en cada centro educativo 4.Los centros educativos organizados en redes	Proceso de conocimiento de la realidad de su contexto y empoderamiento. Redes:Compartir experiencias, retroalimentar el trabajo, compartir buenas prácticas

Por lo que ha definido un modelo innovador de gestión que se desarrolla a continuación:

- ✓ Tres ejes: reintegración, permanencia y éxito escolar.
- ✓ Tres niveles de atención: universal, selectiva e indicada.
- ✓ Una estructura de tres niveles en su organización: nivel central, regional y en el centro educativo.
- ✓ Tres áreas de desarrollo: comunicación, coordinación interna y externa y seguimiento – acompañamiento en territorio.



El modelo de gestión articula y coordina con los tres Viceministerios (todos los programas y proyectos relacionados con el tema) y el Despacho de la Señora Ministra.

Niveles de atención:

Atención Universal: Dirigida a toda la población estudiantil

Atención selectiva: Llega a los estudiantes que pertenecen a los centros educativos Yo Me Apunto, respondiendo a las necesidades de la Dirección Regional y de los estudiantes Atención indicada: Atención de casos particulares de cada institución y de casos específicos de estudiantes). Iniciativas incluidas en el Plan Estratégico de intervención elaborado por cada centro educativo atendiendo las características específicas del mismo, según la línea base reportada. Este tipo de atención es desarrollado por los enlaces territoriales mediante un proceso de seguimiento y acompañamiento.

Estructuras en su organización

- ✓ Nivel central, conformado por comisión coordinadora que cuenta con el apoyo de otras Direcciones del MEP para llevar a los Centros Educativos, programas y proyectos en beneficio de las comunidades educativas.
- ✓ Nivel regional, las autoridades regionales identifican funcionarios de enlace que colaboran como contrapartes para abordar desde el nivel local.
- ✓ Centro Educativo, se conforma un equipo de trabajo en el que participan los directores-as, coordinadores académicos, orientadores, docentes, estudiantes, integrantes de las Juntas Administrativas. En conjunto y de manera articulada, esta estructura con el apoyo interinstitucional, intenta responder de manera pertinente y contextualizada a las necesidades identificadas en cada uno de los Centros Educativos beneficiados.

Análisis de la realidad nacional: Se analizó las zonas geográficas en donde existe una mayor cantidad de personas que no ha completado la secundaria, los distritos con mayores índices de necesidades básicas insatisfechas y las zonas en donde se reportan hogares con clima educativo bajo en estudiantes de 12 a 17 años.



Población meta: Toda la población costarricense que no ha concluido el III Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada

Población estudiantil beneficiada

Se pretende beneficiar con las acciones universales a la población educativa de III Ciclo y la Educación Diversificada del Sistema Educativo Costarricense. En relación a las acciones selectivas se ha definido una población específica de más de 115000 estudiantes que se beneficiara con las estrategias y proyectos. Esta población está constituida por 136 colegios diurnos y nocturnos y 32 centros educativos denominados otras ofertas IPEC, CINDEA, Marco Tulios que se ubican en los 76 distritos de atención prioritaria señalados en el PND Alberto Cañas Escalante (27,7 % de los colegios que reúnen el 44,9% % de la exclusión del país).

1.3.3 Metas

Atención universal

Disminuir la cantidad de estudiantes de colegio que abandonan las aulas de un porcentaje de deserción intra- anual en III Ciclo y Educación Diversificada Tradicional de 9 .9% (2013) a 9 .7% (2018) Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante.

Atención selectiva

Meta planteada para los 168 colegios Yo Me Apunto modalidades diurna, nocturna académica y técnica.

- ✓ Meta 2015: Lograr que al menos 475 estudiantes más en relación al 2014 no sean excluidos del Sistema Educativo
- ✓ Meta 2016: Lograr que al menos 1000 estudiantes más en relación al 2015 no sean excluidos del Sistema Educativo.
- ✓ Meta 2017: Lograr que al menos 1000 estudiantes más en relación al 2016 no sean excluidos del Sistema Educativo.
- ✓ Meta 2018: Lograr que al menos 1500 estudiantes más en relación al 2017 no sean excluidos del Sistema Educativo.



1.3.4 Actividades y proyectos de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto

Permanencia y éxito educativo

En el área de Permanencia y éxito educativo, se llevaron a cabo los siguientes proyectos y acciones:

a- Sensibilización y Empoderamiento

Una vez definida la Estrategia Institucional Yo Me Apunto se procedió a iniciar con su implementación, para lo cual primero se planificó un proceso de sensibilización en distintos niveles que permitiera posicionarla. Sus principales acciones han sido:

- ✓ Lanzamiento
- ✓ Compromisos País
- ✓ I Foro Nacional: La Educación como Responsabilidad Ciudadana
- ✓ Videoconferencias
- ✓ Encuentro de Líderes Estudiantiles

Cada una de estas actividades se realizó teniendo como eje la importancia de sensibilizar sobre la exclusión estudiantil vista como un proceso que exige el compromiso de todos y todas para combatirlo.

b- Liderazgo positivo.

- **Encuentro de Líderes Yo Me Apunto I y II**

Desde el nivel de atención indicada se estableció la necesidad de implementar una estrategia específica que permitiera sensibilizar a los representantes de los Gobiernos Estudiantiles de los centros educativos que forman parte de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto, sobre la importancia de que los estudiantes permanezcan, se reintegren y culminen con éxito sus estudios.



Para ello, la Comisión Central de Yo Me Apunto, en conjunto con la Dirección de Vida Estudiantil, planificaron el Primer Encuentro de Líderes Estudiantiles, el cual se celebró en agosto de 2015 y el segundo encuentro realizado en setiembre del 2017, en el cual participaron 26 centros educativos en cada encuentro, los cuales forman parte de la Estrategia.

Además de la sensibilización, en estos Encuentros estudiantiles también buscó capacitar a los estudiantes en la construcción de herramientas que les permitan desarrollar acciones planificadas cuyo propósito sea disminuir la exclusión y aumentar el éxito escolar en los colegios.

El objetivo en ambas convocatorias consistió en capacitación y sensibilización y además se trabajó en la construcción de acciones. Es por ello que se les solicitó a las estudiantes que hicieran una propuesta para combatir la exclusión a partir de la realidad de sus propios centros educativos.

- **Taller Yo Me Apunto con liderazgo y gestión**

En el marco de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto y en conjunto con el Instituto de Desarrollo Profesional y la Dirección de Recursos Humanos del MEP, se diseñó el taller “Yo Me Apunto con liderazgo y gestión institucional”, como una propuesta que busca exponer fundamentos teóricos y técnicos del liderazgo y la gestión educativa moderna, para lograr el mejoramiento de los climas institucionales y con ello brindar herramientas para atender algunas de las barreras que provocan la exclusión de los estudiantes del Sistema Educativo.

Esta actividad contó con la participación de 70 Directores de centros educativos Yo Me Apunto, de 23 Direcciones Regionales de Educación y de todas las modalidades educativas de Centros educativos Yo Me Apunto diurnos académicos, CTP, Liceos rurales y modalidades de educación de personas jóvenes y adultas.

Se desarrollaron temáticas como: Clima institucional, cultura organizacional, tipos de Liderazgo y empoderamiento.

- **Encuentro Nacional de Contrapartes Regionales Yo Me Apunto I y II**

Al inicio de los cursos lectivos 2016 y 2017 se sensibiliza mediante el encuentro de contrapartes Regionales de Yo Me Apunto. En ambos encuentros participaron los enlaces regionales de Yo Me Apunto de las 27 DRE del país quienes son la figura que a nivel



local debe tener una mayor comunicación y contacto con los centros educativos para implementar la Estrategia.

Entre los aspectos más positivos de ambos encuentros fue que sirvió de espacio para que los enlaces regionales pudieran visibilizar donde está su regional y donde están las demás en términos del impulso de Yo Me Apunto, así como también para reflexionar sobre posibles acciones que podrían realizar a partir de las experiencias comentadas por sus compañeros.

c- Diagnóstico clima escolar y clima del aula

- **Proyecto Coles Apuntados**

En el marco de la estrategia institucional Yo Me Apunto, trabajó un proyecto específico para estudiar el clima escolar y clima de clase, al que se denominó Coles Apuntados, que responde a las necesidades detectadas en el estudio “Exclusión educativa en el Sistema Educativo costarricense” iniciativa global por los niños y las niñas fuera de la escuela, realizado por el MEP- UNICEF- UNESCO y PNUD y al conocimiento de las realidades observadas en el proceso de trabajo de acompañamiento y seguimiento a centros educativos que realiza la estrategia.

Algunos de los principales aportes de este estudio son: Un estado de la cuestión actualizado sobre los constructos clima escolar y clima de aula, un perfil de clima escolar (estilo de liderazgo, clima social, orientación motivacional del centro, seguridad, entorno físico de la institución,) y clima de aula (clima motivacional del aula, clima de manejo de la disrupción, clima emocional, clima de convivencia) de los 14 centros educativos, análisis de asociación y causalidad que nos aportan importantes datos de lo que sucede en las aulas.

- **Talleres actuando en Común Unidad I y II**

Los talleres “Actuando en común-unidad” corresponden al nivel de atención selectiva de la estrategia Yo Me Apunto, en los ejes de permanencia y éxito escolar. Estos talleres forman parte del Plan de Formación Permanente del MEP y tienen como objetivos:

- ✓ Construir un ambiente colaborativo para permitir mejoras en los procesos de enseñanza aprendizaje.



- ✓ Dar seguimiento a las actividades realizadas en el 2016 para motivar la valoración del quehacer educativo desde el “Yo” docente.
- ✓ Construir conceptos comunes de empatía, motivación, emociones, y ambientes de aprendizaje positivo.
- ✓ Fortalecer la cohesión grupal del personal docente y administrativo.
- ✓ Elaborar un proyecto institucional para la permanencia y el éxito educativo.

Es importante destacar que en estos talleres debe participar todo el personal docente y administrativo, incluyendo guardas de seguridad, conserjes, personal del comedor, entre otros.

- ✓ Actuando en comunidad I se benefició a 11 colegios. Cantidad de docentes y administrativos que se beneficiaron con el proyecto: 890 personas.
- ✓ Actuando en común unidad II se benefició a 5 colegios. Cantidad de docentes y administrativos 580 personas.

d- Apoyo pedagógico

- **Proyecto Profes Comunitarios**

“Profes Comunitarios” se trata de un proyecto dirigido a combatir el problema de la exclusión educativa que busca promover la reintegración, la permanencia y el éxito escolar de las personas estudiantes. Se brinda una aproximación selectiva y focalizada al problema de la exclusión estudiantil, que toma en cuenta las particularidades de cada contexto y de cada persona estudiante que forme parte del Proyecto.

El Profe comunitario es un referente de ayuda dentro del centro educativo que brinda asistencia pedagógica específica a las estudiantes con bajo rendimiento escolar y que según el consejo de profesores de cada centro educativo ha sido identificado con la alerta temprana como un estudiante que debe ser apoyado con prioridad antes de ser excluido del Sistema Educativo.

e- Acompañamiento y seguimiento

- **Visitas de seguimiento y acompañamiento**

Las acciones de esta área se han enfocado en visitar los 168 centros y otras ofertas las razones que motiva este acompañamiento in situ es el acercamiento entre la comisión



central y los centros educativos para continuar reforzando la idea de que es un trabajo conjunto en el que todos tienen un nivel de responsabilidad. Sin embargo, más que tener un carácter evaluativo, la lógica detrás de estas visitas es la de constituirse en un espacio para hacer una retroalimentación técnica desde la comisión central hacia el centro educativo. Así como también en conocer el contexto de los centros y sus necesidades, y a partir de ello sentarse a reflexionar conjuntamente sobre qué se podría hacer para combatir la exclusión.

Además, parte de la retroalimentación que hace la Comisión Central es nuevamente invitarlos a reflexionar sobre el tema de exclusión como un problema multicausal, y no simplemente un tema de deserción. De ahí que se hace un llamado a que los centros educativos y las otras ofertas incorporen los diferentes factores y actores en las estrategias que se diseñen para combatirla. Es decir, se les explica que la única posibilidad de que cualquier medida tenga efectividad es que se haga en equipo. Trascender el rol del centro como únicamente un espacio para poder transmitir conocimientos, y concebirlo como una unidad viva que está en una comunidad que tiene interrelaciones con otras fuerzas que están alrededor.

En síntesis puede señalarse que el trabajo del área de seguimiento y monitoreo ha sido fundamental en el posicionamiento de la Estrategia en el sitio, en la motivación de los centros educativos y otras ofertas para “apuntarse” con este trabajo, y en promover una relación más cercana entre las oficinas centrales del MEP y los centros educativos.

- **Innovación Alerta Temprana**

La Estrategia Institucional Yo Me Apunto también se ha dado a la tarea de generar algunos insumos técnicos que sirvan de apoyo para la lucha contra la exclusión estudiantil. Uno de ellos es la matriz de alerta temprana, que responde a la necesidad de empezar a desarrollar sistemas de este tipo en el país.

La matriz de alerta temprana es un documento breve y sencillo que plantea la observación de los siguientes factores de riesgo: bajas calificaciones en las pruebas, ausentismo, incumplimiento de trabajos extra clase, falta de interés, comportamiento negativo, adicciones, violencia, llegadas tardías, problemas familiares, falta de recursos económicos entre otros.

La Alerta Temprana deja atrás la imagen de un número sin rostro ni realidad que el docente entrega cada trimestre, y obliga a analizar personalmente los riesgos que



evidencia cada estudiante con el objetivo de detectar preventivamente población en riesgo de abandonar las aulas y poder implementar desde ese momento planes remediales. Se trabaja como un insumo técnico y no como un documento que deba aplicarse obligatoriamente. Se les incentiva a que sea utilizado como un reporte mensual o quincenal donde cada docente lo aplica y se retoma en el consejo de nivel junto a las autoridades administrativas y académicas de cada centro educativo con el propósito de construir planes remediales adaptados a la realidad de cada estudiante.

Esa herramienta técnica de prevención que ha sido considerada por los centros educativos como un recurso exitoso y lo han integrado a su forma de trabajo siguiendo diferentes rutas o protocolos pero que ha permitido el accionar preventivo, ordenado y en la mayoría de las veces efectivo para lograr aumentar la permanencia estudiantil.

- **Articulación intra MEP**

Área de Coordinación y Articulación

Una tercera área de trabajo que plantea la Estrategia Institucional Yo Me Apunto es la de coordinación y articulación. Su quehacer se relaciona con uno de los mayores retos a los que se enfrenta la Estrategia pues implica buscar la articulación de los proyectos internos del MEP, así como con instituciones y organizaciones externas, para unir esfuerzos dirigidos al combate de la exclusión estudiantil.

Su importancia radica en que se trata buscar el trabajo coordinado entre los tres Viceministerios del MEP, junto al despacho de la Ministra de Educación, para lograr crear una sinergia de fuerzas dirigidas a la atención de una población focalizada. Del mismo modo busca esta articulación con instancias externas. A continuación, se destacan algunas de sus acciones divididas según si se trata de un nivel intra MEP o con actores externos al Ministerio.

Coordinaciones a nivel interno del Ministerio de Educación Pública

Algunas de las acciones que desarrolla la Comisión Central de Yo Me Apunto a nivel de coordinación intra MEP son las siguientes:

Para poder articular y coordinar las acciones dirigidas a disminuir la exclusión en 168 colegios y otras ofertas educativas debe primero identificarse cuáles son los insumos con los que cada uno cuenta y cuáles sus necesidades. Es decir, la línea base de cada uno



de ellos. Para esto se envió un cuestionario por vía digital a todos los centros que forman parte de Yo Me Apunto, cuyo objetivo era que los directores y directoras hicieran un momento de reflexión a partir de la identificación de los factores que les están provocando la exclusión (individual, familiar, socioeconómica e institucional).

Una vez teniendo las respuestas, la Comisión Central tomó aquellas que fueran competencia de oficinas centrales, las agrupó según temática e inicio un arduo trabajo con cada una de las Direcciones del MEP que se encargan de los distintos temas con la intención de que fueran priorizadas las ayudas a los centros educativos Yo Me Apunto, por ejemplo apoyo en becas, alimentación y transporte, apoyo en mejoras de infraestructura o pupitres, apoyo en capacitación gestionada por la comisión Yo Me Apunto.

- **Articulación interinstitucional**

Además del trabajo de articulación interna, para la Estrategia Institucional Yo Me Apunto la coordinación y trabajo conjunto con instancias externas que pueden ayudar al objetivo de combatir la exclusión escolar, es fundamental. Algunas de las acciones desarrolladas en este espacio se describen a continuación.

Coordinación PANI- Avancemos-FONABE- Yo Me Apunto

En el año 2015 se inició una coordinación interinstitucional donde la Comisión Central de Yo Me Apunto y el Patronato Nacional de la Infancia se dieron a la tarea de buscar la forma de redoblar esfuerzos en la atención de adolescentes embarazadas o madres en condición de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad social, para que permanezcan en el Sistema Educativo por medio de la dotación de un subsidio económico.

Es así como se acordó que el IMAS y FONABE se mantendrían atendiendo a adolescentes madres en condiciones de pobreza y pobreza extrema, mientras que el PANI incluiría a esta población que está en condiciones de vulnerabilidad, que el IMAS, por su naturaleza jurídica no podían cubrirlas. Esto fue posible gracias a la modificación de un reglamento del PANI.

Además, se logró coordinar que la tramitología que cada persona debía de hacer pudiera ser agilizada con el apoyo de los funcionarios del Ministerio de Educación.



Algunos de los logros:

AVANCEMOS: En el año 2016 los subsidios económicos del Programa AVANCEMOS en todo el país superaron los 170 000 mil. A estudiantes beneficiarios de las estrategias Puente al Desarrollo y Yo Me Apunto se les apoyo con 11 699 subsidios. Además se logró contar con el apoyo del Programa AVANCEMOS al cambiar la edad límite de solicitud de beneficio de personas en pobreza y pobreza extrema de 24 años a sin límite de edad.

PANI: Gestión coordinada para darle un subsidio madres adolescentes embarazadas menores de 18 años. En el 2016 se entregaron más de 1300 becas a estudiantes de todo el país y en el 2017 se repitió el beneficio de más de 1300 becas.

CENCINAL: Actualmente, los centros que brindan el servicio nocturno de cuido a los hijos de estudiantes de colegios nocturnos se ubican en San Martín de Nicoya; Los Chiles de Alajuela, San Ramón de Alajuela, Naranjo, Sarchí Norte, Esquipulas, Guararí y San Pablo de Heredia; Esparza, Jacó, Puntarenas y Los Almendros de Barranca. Estos doce centros infantiles que están en funcionamiento nocturno reciben alrededor de 450 niños. A partir del 2017 se habilitaron 39 establecimientos.

Puente al desarrollo: Capacitación sobre el protocolo conjunto de reintegración. Se presentaron 4 protocolos de reincorporación en primera infancia, educación especial, colegios Yo Me Apunto y Educación de personas jóvenes y adultos

f- Articulación multisectorial

Desde su lanzamiento en el año 2015 la estrategia institucional Yo Me Apunto ha contado con el apoyo de UNICEF, en el marco de cooperación con el Gobierno de Costa Rica para el periodo 2013-2017.

UNICEF en apoyo al derecho de una educación equitativa para niños y jóvenes ha sido el principal aliado de la estrategia Yo Me Apunto, la cooperación en más de diez proyectos que se han desarrollado en el marco de la estrategia son evidencia de ello.

Igualmente se ha trabajado con UNESCO, ACNUR y PNUD. Algunos otros aliados importantes son Cuerpo de Paz, Fundación Monge, CARSI, Fundación Acción Joven entre otros.



- **Proyecto AnimARTE**

Es un proyecto diseñado para beneficiar los estudiantes de algunos de los centros educativos que están dentro de la Estrategia Institucional. Está dedicando a llevar personalidades del mundo del arte a determinados centros educativos para que sean un tipo de “padrinos o madrinan” de ese centro. Esto con el objetivo de motivar los estudiantes, servirles de inspiración e invitarlos a continuar sus estudios para alcanzar sus sueños.

Este Programa inició en 2016 y se desarrolló en 10 centros educativos que forman parte de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto.

- **Sistema de monitoreo y seguimiento georreferenciado**

En la actualidad el MEP desarrolló un sistema para el seguimiento y monitoreo de las acciones de la EYMA con el apoyo de UNICEF. Esencialmente, es un instrumento de registro de casos sobre aspectos relacionados con la exclusión estudiantil en los centros y ofertas educativas beneficiados por la estrategia. Este instrumento ha sido creado en un formato formulario digital utilizando la herramienta Limesurvey (limesurvey.org).

El funcionamiento de este instrumento de monitoreo, cuenta con un usuario clave en el portal web asignado por Servicios Web MEP, para llevar el control de respuestas cada cierto periodo de tiempo (según se establezca), procediendo a exportarlas a un archivo en formato tabla de Excel, y posteriormente puedan ser incluidas en una base de datos alojada en el SharePoint Yo Me Apunto. El contenido de dicha base de datos se procesa estadísticamente en un informe gráfico y dinámico construido con la herramienta Power BI de Microsoft. Esta herramienta de informe facilitará un seguimiento más amigable de las actividades de la estrategia por parte de las instancias involucradas en este proceso, es decir, los centros educativos, las Direcciones Regionales o la misma Comisión Central.

g- Apoyo a colegios nocturnos

Desde marzo de 2015, la Comisión Central de Yo Me Apunto coordina una Comisión que está desarrollando una estrategia para lograr la permanencia y el éxito escolar de los estudiantes de colegios nocturnos. Dicha Comisión está conformada por el Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas, la Dirección de Gestión y Evaluación de Calidad, el Departamento de Evaluación de los Aprendizajes, el Instituto de Desarrollo



Profesional, Programas de Equidad y la Comisión Central de la Estrategia Institucional Yo Me Apunto.

El trabajo coordinado y articulado de 3 Viceministerios que significan 6 Direcciones diferentes, alrededor de esta Estrategia ha sido uno de los mayores logros de Yo Me Apunto. Sus acciones se han enfocado en los siguientes aspectos:

- ✓ Diagnóstico para Colegios Nocturnos.
- ✓ Becas para Educación Abierta.
- ✓ Servicio de Cuido Nocturno.
- ✓ Alimentación y transporte para estudiantes de colegios nocturnos.

Es importante señalar que detrás de estas acciones se encuentra la lógica de Yo Me Apunto que es la de articular las acciones que ya se han venido desarrollando para trabajar en una población que se ha priorizado (en este caso las y los estudiantes de colegios nocturnos), y no necesariamente crear nuevos programas que puedan ser paralelos a los ya existentes, generando un mayor gasto de recursos humanos y económicos.

Diagnóstico para Colegios Nocturnos

El Diagnóstico para Colegios Nocturnos se trata de un proyecto que estaría beneficiando alrededor de 7.200 estudiantes que estaban cursando el décimo año a finales del curso lectivo del 2015. Es una iniciativa de los niveles de atención selectiva e indicada. Consiste en la aplicación de unas pruebas diagnósticas a los estudiantes de décimo año de colegios nocturnos del país. Su objetivo es “(...) mejorar los procesos educativos y por ende lograr un mejor rendimiento en las Pruebas Nacionales de Bachillerato”.

Una vez analizados los resultados, la Comisión Central de Yo Me Apunto, en coordinación con la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, elaboraron un informe sobre el rendimiento por asignatura en los “objetivos generales” del programa de estudios a nivel nacional, regional e institucional.



Además de los resultados también se elaboró una propuesta de trabajo para poder iniciar procesos de acompañamiento a los colegios nocturnos para asesorar y capacitar a los docentes de undécimo año en las áreas que se han identificado como débiles.

Becas para estudiantes de Colegios Nocturnos

Como parte de las gestiones de articulación que la Comisión Central de Yo Me Apunto desarrolla con FONABE para el otorgamiento de Becas en Educación Abierta, por primera vez, se tomaron en cuenta IPEC y CINDEA que trabajan en horario nocturno.

Alimentación para estudiantes de Colegios Nocturnos

Otra de las necesidades que se mencionaron con mucha frecuencia en la línea base fue la de disponer de comedores para las modalidades de educación nocturna, pues se ha identificado que los centros educativos que sí cuentan con este servicio, logran una mayor permanencia de sus estudiantes.

De modo que, a partir de las gestiones coordinadas con el Departamento de Programas de Equidad se dio alimentación a 48 colegios en 2016 y en el año 2017 se logró brindar alimentación a 51 de los 54 colegios nocturnos.

Servicio de Cuido Nocturno

Entre los resultados que arrojó la aplicación del instrumento de línea base se identificó que una de las necesidades más apremiantes de la mayoría de los Colegios Nocturnos, y las Secciones Nocturnas de los C.T.P y los Colegios Nacional Virtual Marco Tulio Salazar, es la necesidad de contar con servicio de apoyo nocturno en el cuido de las hijas e hijos de las estudiantes. Se levantó una base de datos de alrededor de 1.207 madres con un total de 3.190 niños y niñas que necesitan apoyo de cuido nocturno.

Es por ello que la Comisión Central ha gestionado una coordinación interministerial entre el MEP y los ministerios de Desarrollo Humano e Inclusión Social y el Ministerio de Salud. Para el año 2017 se habilitaron 39 establecimientos de CEN CINAI nocturnos.

h- Sensibilización y motivación

Área de comunicación

El Área de Comunicación de la estrategia Yo Me Apunto ha tenido un papel activo y fundamental en todo el proceso de sensibilización e información. Su objetivo central es



“implementar una estrategia de comunicación continua, dirigida a la comunidad educativa y población en general sobre temas relacionados con la permanencia estudiantil, reintegración y éxito escolar”.

Por la complejidad del fenómeno y la diversidad de variables que conllevan la exclusión estudiantil, se plantea una estrategia de comunicación que implica un nuevo modelo de trabajo que se nutre de los más recientes enfoques de la comunicación en un entorno digital, que posibilita el concepto de un plan de comunicación integral.

Logros importantes del área de comunicación de la estrategia Yo Me Apunto:

- ✓ Hacer valer lo dispuesto en la Ley de Radio artículo 11: “Los programas de radio y televisión deben contribuir a elevar el nivel cultural de la nación. Las radioemisoras y televisoras comerciales estarán obligadas a ceder gratuitamente al Ministerio de Educación Pública un espacio mínimo de media hora por semana para fines de divulgación científica o cultural”. Esto permitió difundir varias campañas a nivel nacional.
- ✓ Disponer de recurso para promover mensajes en prensa escrita a través de los contratos establecidos del MEP con La Nación, La Extra y La República.
- ✓ Apertura de redes sociales como el Facebook e Instagram para comunicarse con las poblaciones estratégicas.
- ✓ Apertura de una cejilla de Yo Me Apunto dentro del sitio web del MEP, donde se encuentra disponible información importante para los diferentes públicos que lo accesan.
- ✓ Se amplió la divulgación de mensajes a favor de la educación generando alianzas estratégicas con instituciones del sector público y empresa privada quienes en sus redes sociales divulgaron las campañas diseñadas desde la estrategia.
- ✓ Por la multicausalidad del fenómeno que atiende, se identificó las diferentes poblaciones de interés y se estableció periodos y mensajes de comunicación específicos para cada población objetivo como son: estudiantes activos actualmente dentro del Sistema Educativo, personal docente y administrativo de los centros educativos públicos del país; madres, padres y personas a cargo de



un estudiante, empresarios, personas que se encuentra fueran del Sistema Educativo y no han concluido sus estudios secundarios y la población en general.

- ✓ Se logra un alto nivel de posicionamiento del nombre de la estrategia, vinculado con el eslogan: Yo Me Apunto con la educación, un compromiso de todas y todos.
- ✓ Se da gran importancia a la divulgación de la amplia oferta que tiene el Ministerio de Educación Pública de modalidades educativas que brindan flexibilidad de horarios y condiciones de estudio.
- ✓ Se desarrollan acciones específicas para informar del objetivo de la estrategia Yo Me Apunto e involucrar a los funcionarios MEP en el reto de disminuir la exclusión.
- ✓ A partir de una visión más inclusiva (en términos de temas y de poblaciones a las que se dirige la comunicación), desde su lanzamiento, Yo Me Apunto desarrolló varias campañas que circularon en medios tradicionales y digitales.

Otras acciones importantes:

Mensajes en el calendario escolar (2016 - 2017 - 2018) cuyo objetivo fue divulgar mensajes de interés de la estrategia Yo Me Apunto enfocados en un público meta específico (funcionarios MEP).

Comunicación interna a través de los fondos de pantalla.

Se diseñaron mensajes con el propósito de informar y sensibilizar a los funcionarios y funcionarias del MEP sobre la estrategia Yo Me Apunto y el fenómeno de exclusión.

Esta área también se ha realizado una serie de esfuerzos para difundir información, tales como la creación de materiales con contenidos informativos y de sensibilización (cuadernos, afiches, carpetas, camisetas, libretas).

Asimismo, se aprovechó el Concurso Antorcha para sacar menciones, bumpers y spots, entre otros, sobre Yo Me Apunto. En este caso los mensajes iban dirigidos a las y los estudiantes de secundaria activos y consistían en tips para estudiar y frases motivacionales para que sigan delante y que recuerden lo positivo de la educación.

Otro ejemplo es el del Festival Estudiantil de las Artes (FEA) 2015 cuyo lema fue “Yo Me Apunto con la Educación. Un Compromiso de Todas y Todos”. El hecho de que fuera



éste el tema central, significó que todas las participaciones del FEA tenían que tener alguna relación con la exclusión educativa. Además de utilizar este Programa de corte nacional (dirigido a primaria y secundaria) como forma de divulgación sobre Yo Me Apunto, la Comisión Central también apoyó la organización del evento de Clausura del FEA, que se realizó en el Teatro Mélico Salazar el 24 de noviembre de 2015.

Reincorporación

En el área de reincorporación se citan las siguientes acciones:

a- Puente al desarrollo-MEP

La Comisión Central de Yo Me Apunto coordina con la Estrategia de combate a la pobreza extrema, “Puente al Desarrollo” para que el trabajo de ambos se fortalezca. Desde la Comisión se ha explicado a los cogestores y cogestoras que están implementando Puente al Desarrollo en qué consiste Yo Me Apunto, cuáles son los colegios y otras ofertas que forman parte, así como quiénes son los enlaces y cuáles son las rutas para la reintegración.

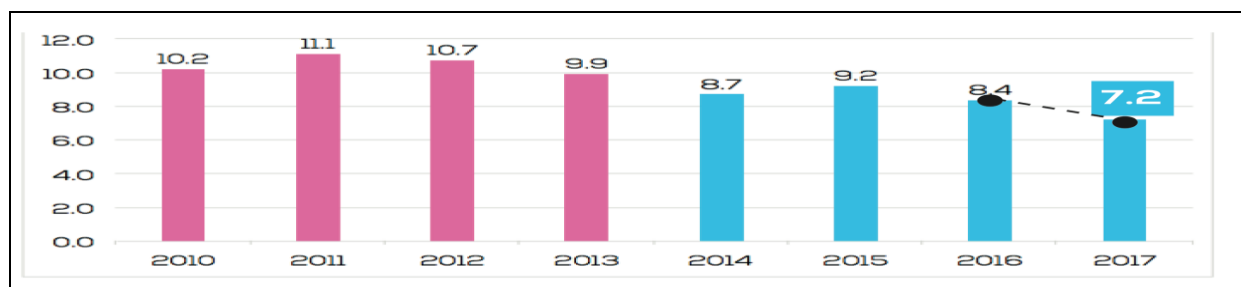
Capacitación sobre el protocolo conjunto de, coordinación entre las estrategias Yo Me Apunto y Puente al Desarrollo: en el 2015- 2016 se reintegraron 1723 estudiantes al Sistema Educativo, identificados por la estrategia Puente al Desarrollo; de esas personas continúan en los centros educativos aproximadamente 1600.

1.3.5. Logros

El trabajo que se realiza desde la estrategia integral Yo Me Apunto, para aumentar la permanencia, la reincorporación y el éxito educativo permitió que el periodo 2014 – 2017 la exclusión presentara una tendencia a la baja.

Para el cierre del año 2017 se registrara la mayor disminución de la exclusión educativa en lo últimos 10 años. Para este año se pasó de un 8,4% a un 7,2%, con una disminución de un 1,2%, manteniendo a 4.524 jóvenes más que el año 2016.

GRÁFICO 1: EXCLUSIÓN INTRAANUAL SECUNDARIA 2010-2017

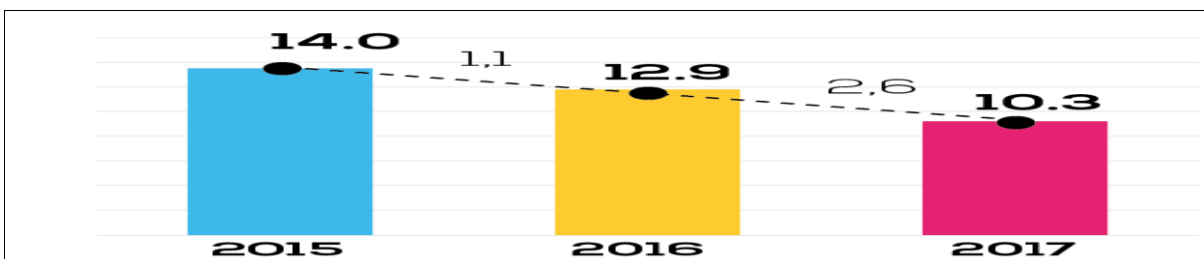


Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento de análisis estadístico, MEP

En 24 de las 27 Direcciones Regionales de Educación del país, se logró disminuir los porcentajes de exclusión.

En los centros educativos que trabajan con la atención focalizada de la estrategia integral Yo Me Apunto, se logró disminuir la exclusión, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2: EXCLUSIÓN INTRAANUAL COLEGIOS YO ME APUNTO 2015-2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento de análisis estadístico, MEP

Estos centros educativos están ubicados en los distritos de atención de atención prioritaria, presentan los mayores índices de necesidades básicas insatisfechas, registran altos niveles históricos de exclusión y reportan un clima educativo bajo de los hogares.

La lucha por la permanencia, reincorporación y éxito educativo ha sido una prioridad para esta administración, desde el 2014 se ha logrado que 17.021 estudiantes más se mantengan en las aulas.

Durante este periodo de Gobierno, se rebasó por 2,5 puntos porcentuales la meta de reducción de la exclusión, planteada en el Plan Nacional de Desarrollo.



Es importante destacar además el logro de un 10,3% en la disminución del porcentaje de exclusión en los centros educativos modalidad de Educación de jóvenes y adultos (IPEC, CINDEAS y Marco Tulio Salazar) que son parte de la estrategia institucional Yo Me Apunto (pasando de 24,9% a 14,7%).

1.3.6. Desafíos y retos

En términos generales puede decirse que son cuatro los ámbitos en donde se perciben mayores retos:

CUADRO 2: DESAFÍOS Y RETOS ESTRATEGIA YO ME APUNTO

Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el conocimiento sobre la estrategia de los funcionarios- intra MEP • Promover la sensibilización de todos los actores de las DRE • Continuar fomentando el compromiso de la comunidad educativa.
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la articulación intra MEP • Potenciar la articulación interinstitucional
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el recurso humano de la Comisión Central • Revisar la forma en que se mide la exclusión • Atender con un plan específico cada modalidad • El trabajo con las y los docentes • Impulsar otras formas de intervención, fortalecer trabajo en redes
Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la sostenibilidad de la lucha contra la exclusión.

Fuente: Elaboración Estrategia YO ME Apunto

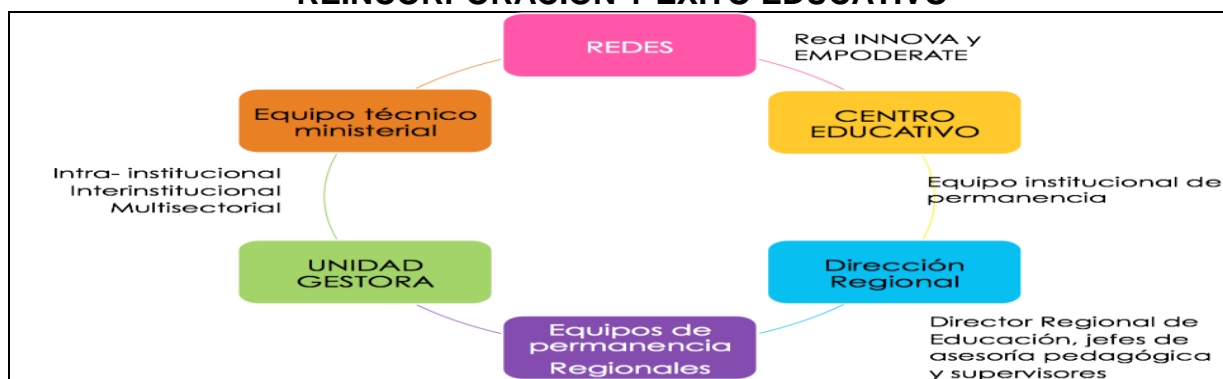
1.3.7. Unidad para la permanencia, reincorporación y éxito educativo

La evaluación de estas iniciativas llevadas a cabo por la administración 2014-2018, deja en evidencia la necesidad de activar dos procesos en paralelo. Por un lado, un cambio en la cultura organizacional, mediante acciones de información, sensibilización y capacitación para favorecer el trabajo en equipo, construir una visión compartida y articular la acción entre diversos niveles operativos. Por otro lado, un proceso de cambio institucional, al interior del MEP, que propicie una planificación integral.

La lucha contra la exclusión escolar requiere superar una serie de limitaciones de carácter estructural en el Ministerio de Educación Pública, en aspectos normativos, de presupuesto, de recurso humano y cultura organizacional. La solución demanda un esfuerzo planificado, sostenido, y políticamente respaldado, con el fin de que las estructuras institucionales respondan a la visión de cambio implicada en la estrategia Yo Me Apunto y el programa Proeduca.

En el marco de las recomendaciones de la Política educativa “La persona centro del proceso educativo, eje transformador de la sociedad”, del informe de la OCDE y de las Metas de Desarrollo Sostenible de la agenda educación, esta administración logra la institucionalización de la estrategia Yo Me Apunto como Unidad para la permeancia reincorporación y éxito educativo (Imagen 1), por medio del Decreto Ejecutivo 41007 - MEP. Es importante señalar que esta Unidad tiene como una de sus principales funciones abordar el eje de reincorporación educativa, no abordado por ninguna otra instancia MEP y siendo este un tema de importancia nacional.

IMAGEN 1: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD PARA LA PERMANENCIA, REINCORPORACIÓN Y ÉXITO EDUCATIVO



Fuente: Unidad Para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo

1.4. Proyecto de Restructuración parcial de oficinas centrales del MEP

El proyecto de restructuración parcial de oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública, se ampara en una reorganización administrativa parcial, la cual comprende el estudio, revisión y análisis de una parte de la organización, con el propósito de incorporar unidades, suprimirlas, modificarlas o redimensionarlas, ya que debían de adaptarse a la gestión vigente.

Cabe destacar que la actual estructura organizacional del Ministerio de Educación Pública (MEP) fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 31 del 13 de febrero del 2014, mediante el Decreto 38170-MEP denominado: “Organización Administrativa de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública”.

La reorganización parcial se dirige a realizar modificaciones parciales que no afectan necesariamente el accionar de toda la institución, sino que se realizan en determinados



procesos, funciones, servicios o unidades organizacionales, que conlleven una mejora parcial para ajustarse al modelo institucional.

La propuesta cumplió claramente con los objetivos y funciones que deberán desarrollar cada una de las unidades organizacionales propuestas, así como la debida reasignación de competencias y funciones de las unidades organizacionales, de manera que las funciones serán desarrolladas por las unidades organizacionales afines; de igual manera, se realiza la asignación de personal necesaria para la implementación de las modificaciones, por lo tanto, se cumple con lo establecido en el inciso 11. i, del Componente de Estructura, el cual dicta que: “No podrá existir una unidad organizacional sin que estén claramente delimitadas sus competencias y su relación con los procesos de trabajo.”

Los cambios en la estructura se reflejan de la siguiente manera:

- ✓ Creación del Departamento de Gestión de Juntas dentro de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional: tiene como propósito la mejora en las actividades de coordinación de la gestión del MEP con sus Direcciones Regionales de Educación, las Unidades Ejecutoras de Transferencias y en especial con las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas, lo cual permitirá la mejora en los servicios de apoyo que se brindan y la búsqueda en especial de una mejor gestión de las Juntas que impacten en la mejora de los programas y proyectos que se desarrollan para el beneficio de la educación. De esta manera, se considera pertinente técnicamente la creación de una instancia de enlace y apoyo a esta Dirección en la gestión de las Juntas, con lo cual se estaría cumpliendo con lo establecido en los LGRA.

El nivel departamental que se le brinda se justifica en la complejidad y volumen de las funciones que le corresponde realizar a esta instancia respecto a las 27 direcciones regionales del MEP y las 4.445 Juntas existentes, lo cual permitirá la implementación de procesos de mejora continua en los servicios, con el fin de satisfacer las necesidades operativas, administrativas y de desarrollo del conocimiento de los funcionarios que conforman las direcciones regionales y guardan relación con el accionar de las Juntas.

- ✓ Respecto al actual Departamento de Gestión de Juntas de la Dirección Financiera, se debe indicar que la denominación actual causa confusión a los entes internos y externos de la institución, ya que se tiene la percepción de que dicho departamento tiene relación con la gestión y operatividad propia de las Juntas, sin



embargo, sus procesos se encuentran asociados a la gestión de transferencias, regulación de la gestión financiera, gestión del conocimiento, servicio de atención al usuario y gestión de calidad, pero asociado a la materia presupuestaria, financiera y contable exclusivamente y no a su operatividad. Ante lo que, con la creación de una instancia en la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional y con el propósito de evitar las confusiones, se considera pertinente el cambio de nomenclatura para que se denomine Departamento de Gestión de Transferencias.

Es importante indicar que en este caso, la Dirección en cuestión mantiene los cinco departamentos establecidos en la actualidad, con la única modificación en la denominación de uno de ellos y la actualización de sus funciones conforme a sus competencias respecto a las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas.

- ✓ El cambio en la nomenclatura del actual Departamento de Educación Preescolar de la Dirección de Desarrollo Curricular, para denominarlo Departamento de Educación de la Primera Infancia, le permitirá una mayor presencia en el ámbito nacional, ya que permitirá una mejor coordinación con diversas instituciones que se relacionan con la atención educativa de niños menores de 8 años, así como poder dictar lineamientos técnicos que favorezcan su educación, siendo que se estaría alcanzando una mejora en la calidad, cobertura y oportunidad en la prestación de los servicios educativos de esta población.

De esta manera, se busca que este departamento sea el órgano técnico curricular dedicado a ofrecer los lineamientos y directrices técnico curriculares para todos los servicios que atiendan a los niños desde el nacimiento hasta los 6 años.

- ✓ Creación de la Unidad de Alta Dotación, Talentos y Creatividad en la Dirección de Desarrollo Curricular se indica que pese a que en la normativa se establece claramente la potestad del MEP en realizar acciones para potenciar estas capacidades, no se encuentran procedimientos debidamente establecidos para atender a esta población. Por otra parte, en la normativa no se determinaron las funciones que deben asumir los funcionarios, así como la carencia de mecanismos y procedimientos para la identificación, atención y seguimiento de esta población estudiantil, siendo que la misma se encuentra invisibilizada y con carencias en su atención.

De esta manera, es que se propone la creación de la Unidad en cuestión la cual funja como rector en el establecimiento de los lineamientos técnicos y administrativos, en la



divulgación de acciones relacionadas con la atención de alta dotación, además de la coordinación de aspectos referentes a la generación de capacidades y seguimiento a las direcciones regionales para la atención de este grupo de niños y niñas.

Con el fin de implementar las modificaciones en la Dirección de Desarrollo Curricular se propone una serie de modificaciones a las funciones actuales de dicha dirección y algunos de sus departamentos, con el fin de cumplir a cabalidad con lo establecido en la propuesta, lo cual se considera pertinente técnicamente. Sí debe indicarse que respecto a las funciones que desempeña el Colegio Nacional Virtual Marco Tulio Salazar, estas se consideran como funciones propias de la Dirección y no estructura organizacional separada.

- ✓ Se propone la creación de una Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género, en el nivel asesor y dependiente del despacho ministerial cuyo objetivo será “promover la incorporación del enfoque de igualdad y equidad de género en el quehacer de la institución y orientar, fortalecer y monitorear las acciones tendientes a la ejecución de la política de equidad e igualdad de género”.
- ✓ Creación de la Unidad para la Permanencia, Reincorporación y Éxito Educativo dependiendo jerárquicamente del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, esta creación permitirá abordar integralmente el fenómeno de la exclusión educativa.

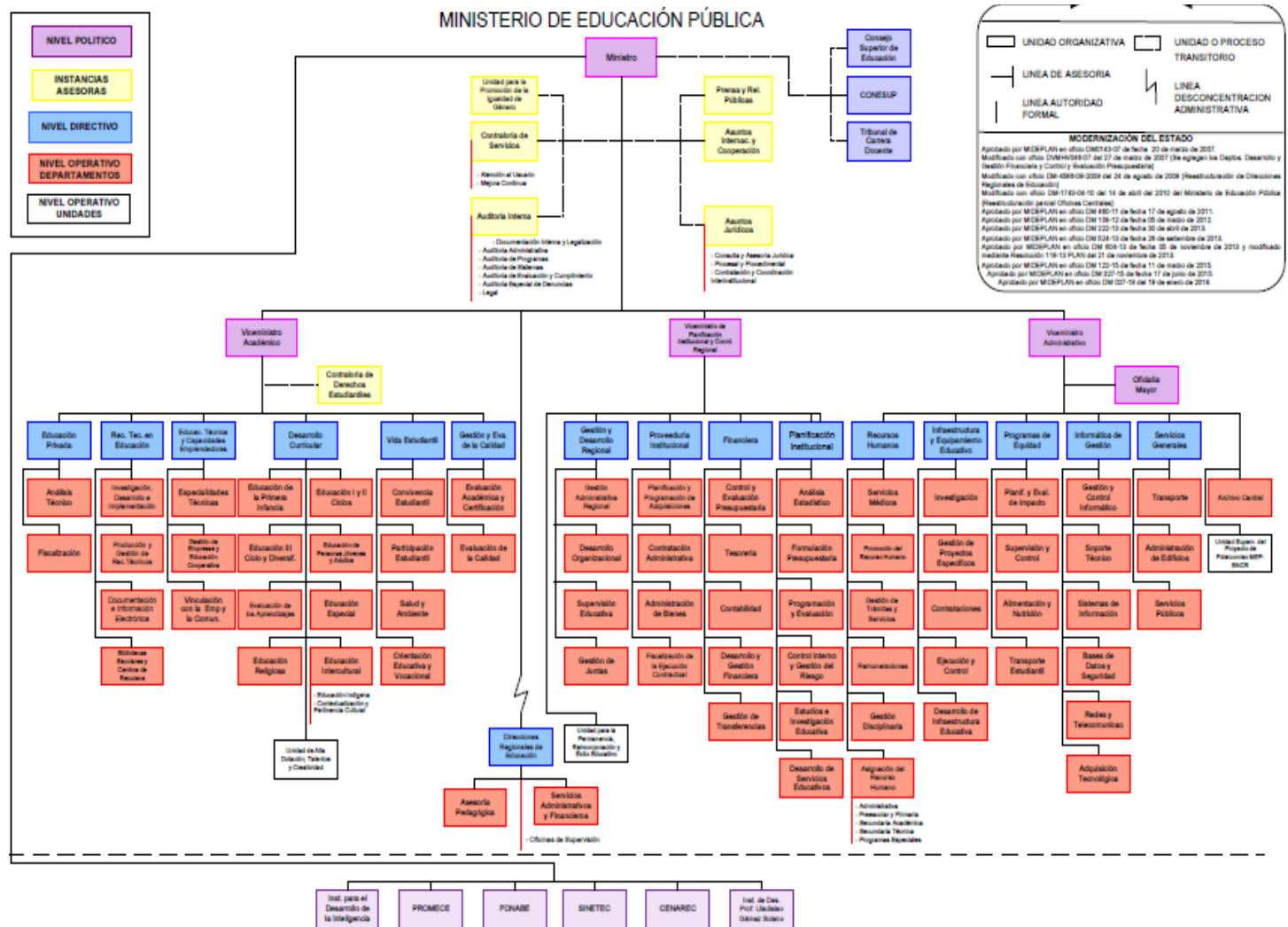
Al ser la exclusión educativa un tema transversal y multifactorial, se hizo necesario la creación de una instancia que coordine y articule todos los niveles organizacionales - político, asesor, director y ejecutor, para que desarrolle lineamientos e instrumentos para orientar el accionar institucional, en el combate de la exclusión estudiantil y promueva la permanencia, reincorporación y en especial el éxito escolar de los estudiantes.

- ✓ Traslado de las funciones de Salud Ocupacional del actual Departamento de Servicios Médicos y Salud Ocupacional a la Oficialía Mayor

Las Oficinas o Departamentos de Salud Ocupacional son aquellas instancias técnicas responsables de ejecutar los programas de prevención y control del riesgo laboral y la promoción de la salud y bienestar de la persona trabajadora, en conjunto con las instancias administrativas y gerenciales para el logro de sus objetivos. Esta oficina del MEP no se encontraba dependiendo de una instancia de toma de decisiones que le posibilitará realizar las acciones preventivas requeridas en la institución en esta materia, por lo sus funciones se trasladaron a la Oficialía Mayor.

A continuación se muestra el organigrama (Imagen 2) actualizado del Ministerio de Educación Pública.

IMAGEN 2: ORGANIGRAMA MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Fuente: Ministerio de Educación Pública

1.5. Implementación de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto

Ante la implementación de los Decretos 40200-MP-MEIC-MC “Transparencia y Acceso a la Información Pública” y 40199-MP “Apertura de Datos”, el MEP al ser partícipe del Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense (ITSP), dentro del marco de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto, inició un proyecto para transparentar el proceso de reclutamiento y selección en el sector público, en colaboración con la Dirección General del Servicio Civil (DGSC) y la Presidencia de la República.



Desde el mes de diciembre del año 2016, cualquier ciudadano puede consultar la información de los concursos internos, abiertos por las instituciones públicas respecto al Título I y II del Estatuto del Servicio Civil, así como los concursos públicos emitidos por la Dirección General del Servicio Civil, además de los registros de elegibles por clase de puesto y las plazas vacantes asociadas a concursos en cada institución, desde la página web de la DGSC, todo en un solo sitio, fácil de acceder.

Se ha formulado una ruta de acción para implementar desde el sector educativo acciones conducentes a transparentar el proceso de selección de funcionarios públicos bajo el Régimen de Servicio Civil, con el objetivo de poner a disposición de candidatos, instituciones y sociedad en general, la información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección de las plazas pertenecientes al régimen para que se permita dar seguimiento a todo el proceso por parte de cualquier ciudadano, considerando al MEP como el primer beneficiario y actor dentro de las pruebas piloto del proyecto.

Se logró poner a disposición de los ciudadanos la consulta del registro de personas elegibles en el Régimen del Servicio Civil y los concursos internos que se encuentran en gestión en las instituciones públicas asociados a puestos vacantes, los cuales se pueden visualizar en la página web del Servicio Civil o al ingresar en el siguiente link: http://www.dgsc.go.cr/transparencia_publica_registro.php

Adicionalmente, la Dirección de Planificación Institucional en coordinación con el Viceministerio Administrativo, conformó un equipo de trabajo, para la elaboración de informes atinentes a acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana, datos abiertos de gobierno, en temas referidos a procesos de contratación administrativa, cumplimiento de objetivos institucionales, liquidaciones presupuestarias, transferencias, escalas salariales, concursos para el reclutamiento del recurso humano, acuerdos de viaje, exenciones de impuestos realizadas a las donaciones ante el Ministerio de Hacienda, así como becas y bonos que el gobierno distribuye. Esta información se encuentra disponible digitalmente en el portal de Gobierno Abierto de la República de Costa Rica para que ser consultada públicamente por los ciudadanos.

1.6. Desarrollo del Programa de Capacitación Continua

El Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, en mayo 2014 inició un proceso de diagnóstico para determinar oportunidades de mejora de la gestión, enmarcado en una visión estratégica para resultados, a partir de la identificación de oportunidades de mejora, la definición de ejes estratégicos traducidos en: objetivos, indicadores, metas, responsables y plazos de cumplimiento. Con tal cometido, en reunión



del 8 de abril del 2015, con los Directores y Directoras de las Direcciones de este Viceministerio se acordó la conformación de la Comisión de Capacitación Continua, la cual elaboró la propuesta del Plan de Capacitación dirigido a los Directores(as) de Oficinas Centrales y Regionales de Educación, las y los Jefes y Coordinadores de Programas Presupuestarios, enlaces presupuestarios y funcionarios que intervienen en el proceso relacionado con la formulación presupuestaria, la planificación estratégica, la ejecución del presupuesto, los procesos de contratación, el control y el seguimiento financiero y la optimización de los recursos.

Este Plan de Capacitación Continua está alineado a la primera Orientación Estratégica Institucional “Gestión orientada al servicio, la eficiencia, la calidad, la transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

1.7. “Reforma al artículo 145 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, Decreto N° 33411-H y sus reformas”.

La idea de esta reforma surge como una acción coordinada entre el Despacho del Viceministerio Administrativo, la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), la Dirección de Asuntos Jurídicos y el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, para presentar un proyecto de reforma al artículo 145 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. Dicho artículo actualmente sólo permite a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas, acudir al procedimiento exceptuado de la Contratación Directa Concursada para la construcción y el manteamiento de infraestructura educativa; sin embargo, la norma no contempla de manera amplia el desarrollo integral de los proyectos de infraestructura como lo son el mantenimiento, la restauración y la realización de obras en general y servicios profesionales que permitan atender la demanda en infraestructura educativa, por lo que fue necesario plantear su reforma.

Por su parte, el artículo 17 del Reglamento para la Contratación de Servicios de Consultoría en Ingeniería y Arquitectura establece que un proyecto es un proceso integral que implica una continuidad tanto en el planteamiento y diseño como en el de ejecución, desarrollado en sus etapas por uno o varios consultores, según la complejidad del proyecto o lo establecido en los términos contractuales, siendo que se divide en fases la primera en la elaboración de planos y documentos y la segunda que comprende a la del control de la ejecución.

Así las cosas, el proyecto se materializó en una reforma que fue publicada en el Alcance No. 44 a La Gaceta del 27 de febrero de 2018, mediante el Decreto N°40898 H-MEP-MOPT y que a la letra reza;



Artículo 145. —Proyectos de infraestructura educativa. Para la gestión integral de proyectos de infraestructura física educativa, que involucra la construcción, el mantenimiento, la restauración y la realización de obras en general, así como los servicios profesionales necesarios para llevar a cabo esos proyectos, tanto las Juntas de Educación como las Administrativas, podrán acudir al procedimiento de contratación directa concursada, para lo cual será necesario invitar a un mínimo de tres potenciales oferentes.

Para la adecuada aplicación de este mecanismo, el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, adoptarán las disposiciones generales en las que se establezcan las medidas de control interno necesarias para garantizar la más eficiente y eficaz administración de los fondos públicos involucrados en estas contrataciones, así como los medios que permitan a las Juntas acceder a la asesoría legal y técnica requerida, tanto para la fase de elaboración del cartel, como para la valoración de ofertas y la ejecución contractual.

Dentro de la organización del Ministerio respectivo, se establecerá una unidad encargada de ejecutar esta labor así como autorizar el inicio de cada contratación particular. La falta de esta autorización generará la nulidad de todo el procedimiento”.

Con la nueva norma las Juntas de Educación y Juntas Administrativas tendrán la posibilidad de acudir a procedimientos de contratación más expeditos por medio de Contrataciones Directas Concursadas, esto permite el establecimiento de un procedimiento ágil, para la contratación de toda la gestión integral que involucren los proyectos de infraestructura educativa.



Capítulo 2

Dirección de Planificación Institucional

2.1 De la Dirección de Planificación Institucional

De conformidad con los artículos 41 y 42 del Decreto Ejecutivo N° 38170 MEP publicado en La Gaceta N° 31 del jueves 13 de febrero del 2014, se establece la definición y funciones de la Dirección de Planificación Institucional.

La Dirección de Planificación Institucional (DPI) es el órgano técnico responsable de dirigir, coordinar el proceso de planificación y para la elaboración del anteproyecto de presupuesto institucional, tanto en las Oficinas Centrales como en las Direcciones Regionales de Educación y para su vinculación con el proceso de control interno, con el fin de que estos procesos sean consistentes con los objetivos ministeriales y las prioridades institucionales y sectoriales. Asimismo, brindar asesoría técnica para estos procesos a las distintas dependencias del MEP y evaluar la ejecución del POA del MEP y otros planes complementarios.

Además entre sus principales funciones están establece los Manuales de Procedimientos, desarrollar el sistema de información oficial del MEP, realiza los estudios necesarios para la racionalización de las distintas ofertas educativas, dictar los lineamientos técnicos para orientar el proceso de auditoraje de matrícula en los todos los centros y ofertas educativas, evalúa periódicamente la organización administrativa del MEP, coordina el proceso de autoevaluación del control interno en el MEP, así como el sistema de valoración del riesgo, Coordinar la Comisión de Regulación de la Oferta Educativa (CROE) y dicta los lineamientos técnicos requeridos para su funcionamiento. Establece, en coordinación con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, los lineamientos técnicos para la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT), como instrumento oficial para orientar la planificación estratégica a nivel de centro educativo.

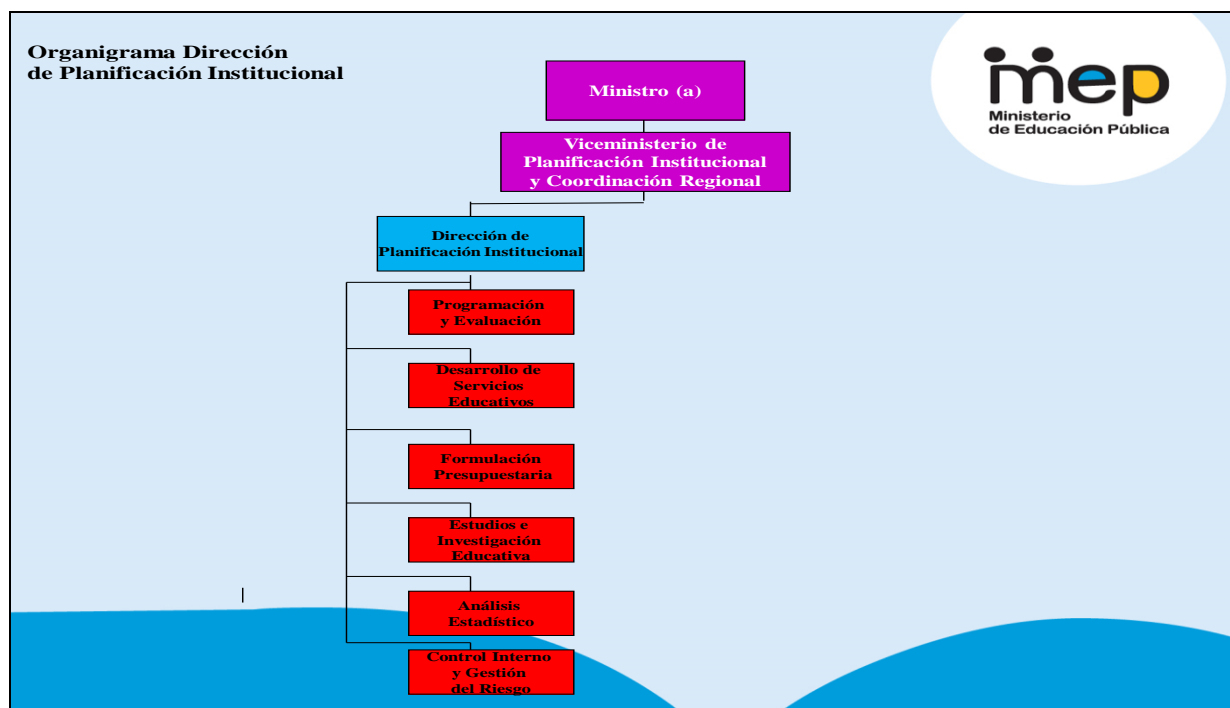
Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección de Planificación Institucional contará con los siguientes departamentos (Imagen 3):

- ✓ Departamento de Programación y Evaluación.
- ✓ Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.
- ✓ Departamento de Formulación Presupuestaria.

- ✓ Departamento de Estudios e Investigación Educativa.
- ✓ Departamento de Análisis Estadístico.

f) Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo.

IMAGEN 3: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Dirección de Planificación Institucional

2.2. Retos identificados al inicio de la gestión y durante todo el periodo.

Dentro del balance realizado en el 2014 al inicio de la gestión se encontraron las siguientes oportunidades de mejora:

- ✓ Reforzar la capacitación en áreas técnicas (planificación, presupuesto y financiera).



- ✓ Realizar esfuerzos orientados al mejoramiento de los procesos de programación y formulación presupuestaria, que respondan a un enfoque de gestión para resultados.
- ✓ Fomentar el uso de la información estadística para la toma de decisiones, en el ámbito central y regional.
- ✓ Mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno institucional para cumplir con lo establecido en la Ley General de Control Interno N° 8292.
- ✓ Implementar estrategias que contribuyan con el correcto uso de los recursos asignados a los centros educativos (realización de procesos de auditoraje de matrícula anual, a nivel nacional, con el fin de verificar el adecuado uso de los recursos).

2.3. Resultados de la gestión 2014-2018

2.3.1 Crecimiento de la inversión para la mejora del Sistema Educativo

Costa Rica ha apostado a la educación como su principal herramienta para el desarrollo social y económico, por lo que se constituye en su mayor prioridad de política pública. Esto se refleja en el hecho de que la inversión en el sector educativo se amplió de manera significativa y por vía constitucional se le asignó el 8% del PIB.

El Ministerio de Educación Pública, apegado a la norma constitucional ha presentado el proyecto de presupuesto por un 8% del PIB ante las autoridades competentes, sin embargo, debido al estado de necesidad invocado por parte del Poder Ejecutivo debido a la contingencia fiscal, se ha imposibilitado la asignación de la totalidad del presupuesto derivado de este mandato.

Así las cosas, durante el periodo 2014-2018, se han defendido los presupuestos requeridos para que al menos la cifra se mantenga cercana a ese rubro, iniciando en el 2014 cuando asumió funciones esta Administración, en un porcentaje de 7,11% logrando un incremento para el 2018 al 7,62% según se detalla seguidamente:

La inversión en Educación, con respecto al PIB ha crecido de un 7,11% en el año 2014 a un 7,85% para el año 2017 y 7.62% para el 2018.



El presupuesto del MEP ha venido creciendo a lo largo del tiempo, como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA N° 1 PRESUPUESTO MEP 2014-2018				
AÑO	PRESUPUESTO ANUAL en millones de colones	VARIACIÓN ABSOLUTA en millones de colones	VARIACIÓN RELATIVA	% PIB
2014	1.937.628	198.111	11,4%	7,12%
2015	2.188.845	251.217	13%	7.48%
2016	2.362.194	173.349	7,9%	7.61%
2017	2.564.941	202.747	8,6%	7.85%
2018	2.666.047,8	101.106,8	3,9%	7.62%

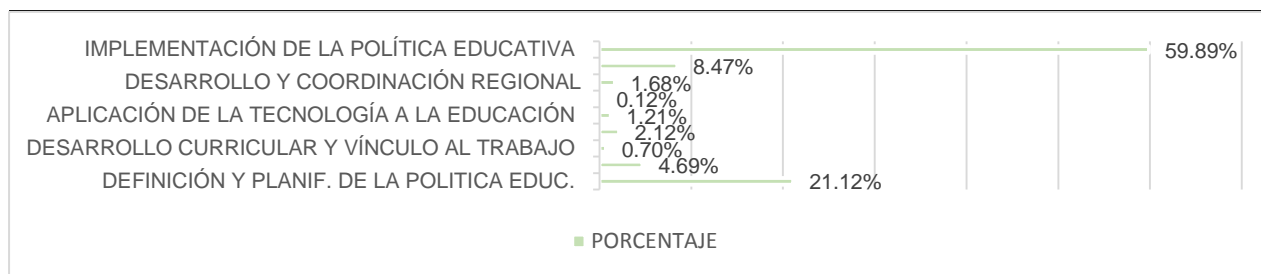
Fuente: Leyes de Presupuesto MEP, periodo 2014-2018 y Datos PIB emanados por el BCCR a Febrero 2018.

A continuación se detalla los presupuestos aprobados por periodo:

TABLA N°2: PRESUPUESTO APROBADO EN 2014		
DETALLE	MONTO	Porcentaje
DEFINICIÓN Y PLANIF. DE LA POLITICA EDUC.	409.140.983.000,00	21,12%
SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	90.924.206.000,00	4,69%
DESARROLLO CURRICULAR Y VÍNCULO AL TRABAJO	13.525.409.000,00	0,70%
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUC.	41.037.547.000,00	2,12%
APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA EDUCACIÓN	23.509.532.000,00	1,21%
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	2.282.712.000,00	0,12%
DESARROLLO Y COORDINACIÓN REGIONAL	32.572.898.000,00	1,68%
PROGRAMAS DE EQUIDAD	164.110.542.000,00	8,47%
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	1.160.524.171.000,00	59,89%
TOTALES	1.937.628.000.000,00	100,00%

Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2014, MEP.

GRÁFICO N°3: DESGLOSE DE PRESUPUESTO APROBADO POR PROGRAMA EN 2014



Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2014, MEP



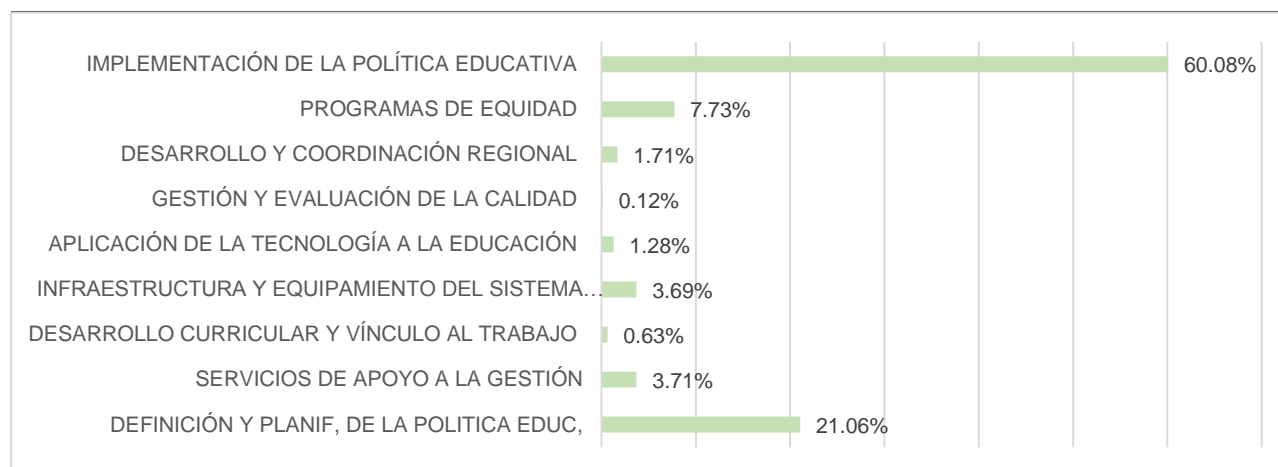
Como se aprecia en los datos del año 2014, el presupuesto para ese año fue de ¢1.937.628.000.000,00, asignándosele más a la variable “IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA” con un monto de: ¢1.160.524.171.000,00, esto representa un 59.89% del total aprobado.

TABLA N°3: PRESUPUESTO APROBADO EN 2015

DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
DEFINICIÓN Y PLANIF, DE LA POLITICA EDUC	463.513.822.000,00	21,06%
SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	81.588.920.000,00	3,71%
DESARROLLO CURRICULAR Y VÍNCULO AL TRABAJO	13.798.078.000,00	0,63%
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUC.	81.123.676.000,00	3,69%
APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA EDUCACIÓN	28.223.050.000,00	1,28%
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	2.553.945.000,00	0,12%
DESARROLLO Y COORDINACIÓN REGIONAL	37.706.370.000,00	1,71%
PROGRAMAS DE EQUIDAD	170.212.439.000,00	7,73%
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	1.322.288.229.000,00	60,08%
TOTALES	2.201.008.529.000,00	100%

Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2015, MEP.

GRÁFICO N°4: DESGLOSE PRESUPUESTO APROBADO POR PROGRAMA 2015



Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2015, MEP.

Para 2015 el presupuesto aprobado fue de ¢2.201.008.529.000,00, como se puede apreciar en los datos arriba mencionados, a la variable “IMPLEMENTACIÓN DE LA



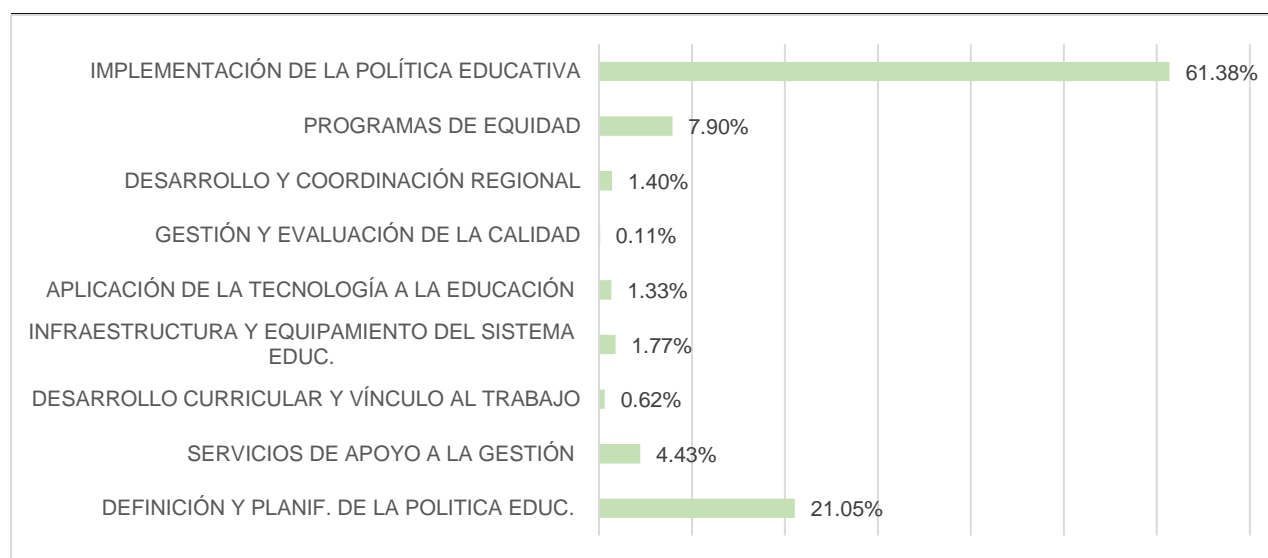
POLÍTICA EDUCATIVA”, sobresalió sobre el resto de variables con un 60.08% para un monto de ¢1.322.288.229.000,00, del total presupuestado.

TABLA N°4: PRESUPUESTO APROBADO 2016

DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
DEFINICIÓN Y PLANIF. DE LA POLITICA EDUC.	497.205.064.000,00	21,05%
SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	104.686.083.000,00	4,43%
DESARROLLO CURRICULAR Y VÍNCULO AL TRABAJO	14.698.370.000,00	0,62%
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUC.	41.740.016.000,00	1,77%
APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA EDUCACIÓN	31.462.432.000,00	1,33%
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	2.508.285.000,00	0,11%
DESARROLLO Y COORDINACIÓN REGIONAL	33.168.447.000,00	1,40%
PROGRAMAS DE EQUIDAD	186.696.918.000,00	7,90%
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	1.450.028.385.000,00	61,38%
TOTALES	2.362.194.000.000,00	100,00%

Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2016, MEP.

GRÁFICO N°5: DESGLOSE DE PRESUPUESTO APROBADO POR PROGRAMA 2016



Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2016, MEP.



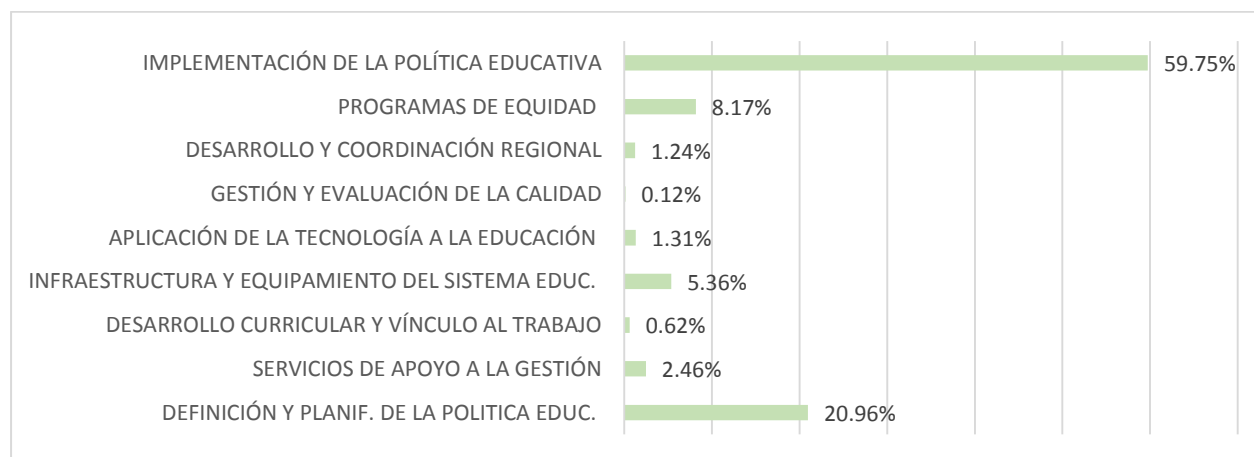
El presupuesto aprobado para el año 2016 fue de ¢2.362.194.000.000,00, asignándosele más a la variable “IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA” con un monto de ¢ 1.450.028.385.000,00, siendo esta la más alta asignación porcentual respecto a los periodos en análisis de 61.38%.

TABLA N°5: PRESUPUESTOS APROBADOS 2017

DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
DEFINICIÓN Y PLANIF. DE LA POLITICA EDUC.	537.648.717.000,00	20,96%
SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	63.112.049.000,00	2,46%
DESARROLLO CURRICULAR Y VÍNCULO AL TRABAJO	15.942.490.000,00	0,62%
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUC.	137.456.403.000,00	5,36%
APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA EDUCACIÓN	33.692.530.000,00	1,31%
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	3.074.278.000,00	0,12%
DESARROLLO Y COORDINACIÓN REGIONAL	31.787.314.000,00	1,24%
PROGRAMAS DE EQUIDAD	209.600.370.000,00	8,17%
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	1.532.626.849.000,00	59,75%
TOTALES	2.564.941.000.000,00	99,99%

Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2017, MEP.

GRÁFICO N°6: DESGLOSE DE PRESUPUESTO APROBADO POR PROGRAMA 2017



Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2017, MEP.

En el año 2017, el monto del presupuesto aprobado fue de ¢2.564.941.000.000,00, y la variable con mayor asignación económica lo fue la “IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA” con un monto de ¢1.532.626.849.000,00, lo cual representa un 59.75% del total aprobado

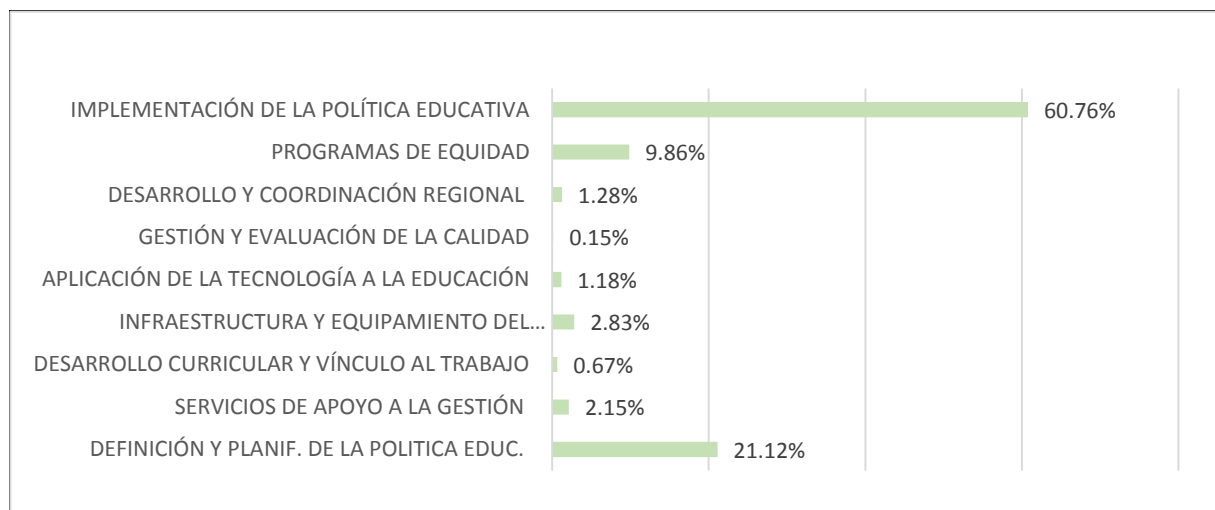


TABLA N°6: PRESUPUESTO APROBADO 2018

DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
DEFINICIÓN Y PLANIF. DE LA POLITICA EDUC.	563.161.324.425,00	21,12%
SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	57.364.595.274,00	2,15%
DESARROLLO CURRICULAR Y VÍNCULO AL TRABAJO	17.743.041.608,00	0,67%
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA EDUC.	75.448.984.350,00	2,83%
APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA A LA EDUCACIÓN	31.532.464.797,00	1,18%
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	4.114.410.851,00	0,15%
DESARROLLO Y COORDINACIÓN REGIONAL	34.038.591.985,00	1,28%
PROGRAMAS DE EQUIDAD	262.770.365.016,00	9,86%
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	1.619.873.980.363,00	60,76%
Totales	2.666.047.758.669,00	100,00%

Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2018, MEP.

GRÁFICO N°7: DESGLOSE DE PRESUPUESTO APROBADO POR PROGRAMA 2018



Fuente: Fuente: Ley de Presupuesto de la República 2018, MEP.

En los datos arriba mencionados, se señala que para el año 2018, se aprobó un presupuesto de ¢2.666.047.758.669,00; generándole mayor asignación a la variable “IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA” por un monto de ¢1.619.873.980.363,00, lo cual representa un 60.76% del total aprobado.

Es menester explicar o aclarar que la razón por la cual se le asigna mayor presupuesto a la variable “IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA” se debe al otorgamiento de los recursos económicos necesarios para el pago de salarios del personal que tiene a su cargo este ministerio, en virtud a la misión de prestar el servicio educativo a los estudiantes de los diferentes niveles educativos, ubicados en los centros educativos de todo el territorio nacional.

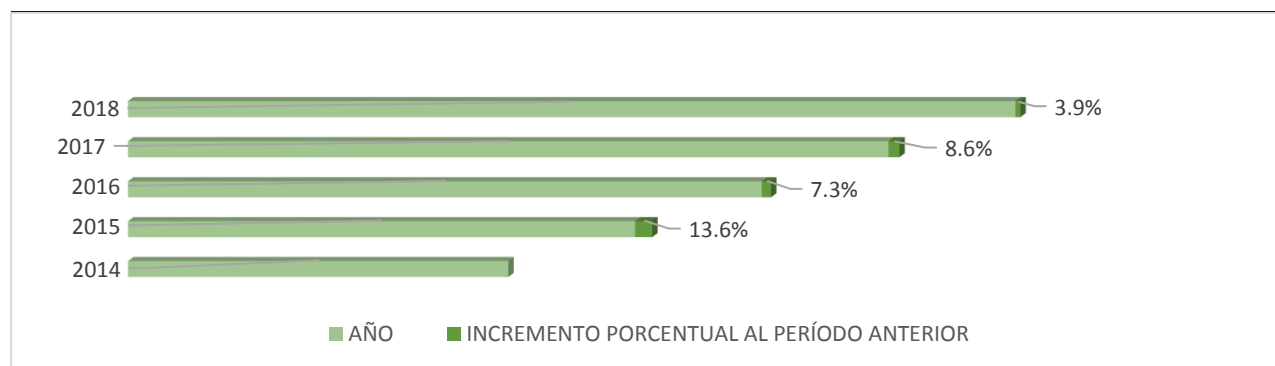
Sobre el particular, y para una mayor comprensión de lo antes expuesto, muestro de forma resumida el total de los presupuestos otorgados del período 2014 al 2018, este dato permite comparar el crecimiento/disminución que se generaron en el período que conforma este documento:

TABLA N°7: TOTALES DE PRESUPUESTO APROBADOS 2014-2018

AÑO	TOTAL APROBADO	INCREMENTO	INCREMENTO PORCENTUAL AL PERÍODO ANTERIOR	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL
2014	1.937.628.000.000,00			17%
2015	2.201.008.529.000,00	263.380.529.000,00	13,6%	19%
2016	2.362.194.000.000,00	161.185.471.000,00	7,3%	20%
2017	2.564.941.000.000,00	202.747.000.000,00	8,6%	22%
2018	2.666.047.758.669,00	101.106.758.669,00	3,9%	23%
TOTAL	11.731.819.287.669,00			100%

Fuente: Leyes de Presupuesto de la República 2014-2017, MEP.

GRÁFICO N°8: INCREMENTO PORCENTUAL RESPECTO AL AÑO ANTERIOR



Fuente: Leyes de Presupuesto de la República 2014-2017, MEP.



De lo anterior, se observa que del total de los presupuestos aprobados en 2014 para el año 2015 hubo un incremento considerable de un 13.53%; sin embargo en los años subsiguientes disminuyó en virtud a las diferentes restricciones gubernamentales, tal y como se observa en 2018 para un 3.9%.

La Planificación Ministerial ha estado orientada hacia una visión de prospección de fortalecimiento del servicio educativo, concebida como proceso revestido de oportunidades de mejora de la gestión, el marco normativo aplicable al MEP, el centro educativo como eje central de la educación costarricense y las acciones realizadas en el Ministerio a través de los años.

Las acciones de mejora que se han estado desarrollando están fundamentadas en un enfoque de gestión para resultados que busca una mejor distribución y asignación de los recursos, para que los servicios educativos respondan a las prioridades y resultados estratégicos del MEP, la creación de sinergias dentro de las instancias a partir de una planificación colaborativa y un adecuado equilibrio entre los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y calidad, congruentemente con la premisa de tener una gestión orientada al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

La implementación de un enfoque de gestión para resultados en el MEP, ha implicado la construcción de una visión de corto, mediano y largo plazo, lo que ha permitido la identificación, priorización y elección de objetivos de resultados para generar efectos en la población estudiantil. Para esto, se articula en un proceso de mejora continua, la planificación, la presupuestación, su ejecución, seguimiento y evaluación, en todos los niveles e instancias del Ministerio de Educación Pública.

El MEP ha emprendido diversos esfuerzos que apuntan al mejoramiento de la calidad de la educación en Costa Rica de forma integral, los cuales conllevan un promedio de inversión más alto por estudiante que años anteriores. Estas acciones están contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2015-2018, este Plan Nacional de Desarrollo conlleva la implementación de programas y proyectos sociales destinados a las diferentes zonas del país, por medio de la articulación sectorial.

Según el escenario anterior, asumimos el compromiso de fortalecer las acciones orientadas al mejoramiento de las oportunidades educativas mediante una educación para la vida que fomente la creatividad e innovación y potencie el desarrollo humano con equidad y sostenibilidad.



Para lograr este objetivo el MEP ha realizado esfuerzos para:

- ✓ Incrementar la cobertura de jóvenes de 12 a 16 años.
- ✓ Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos.
- ✓ Centros educativos líderes en prevención y atención a la violencia.
- ✓ Implementación del Programa Nacional de Tecnologías Móviles.
- ✓ Aumentar la cantidad de centros educativos conectados y equipados con recursos tecnológicos y tecnologías digitales, para su uso en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Estudiantes con capacidades en el uso de TIC (Programa Nacional de Tecnologías Móviles).
- ✓ Nuevas bibliotecas transformadas en Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), habilitadas para su uso en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Programa de fortalecimiento de la educación indígena (mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes indígenas, asesoramiento docente, dotación de docentes de lengua y cultura para zonas indígenas).
- ✓ Implementación del Programa Institucional de Gestión Ambiental y Programa Institucional de Equidad de Género.
- ✓ Plan de formación permanente “Actualizándonos”, a cargo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP).
- ✓ Fortalecimiento de actividades extracurriculares a fin de promover la participación estudiantil (Festival Estudiantil de las Artes, Gobiernos Estudiantiles, Juegos Deportivos Estudiantiles, Estrategia institucional Bandera Azul Ecológica y Servicio Comunal).
- ✓ Incrementar la cobertura en: niños de 4 años y del idioma inglés en primaria.
- ✓ Dotación de docentes de educación especial en primaria para la atención de necesidades educativas especiales.



En este periodo esta administración emitió los lineamientos generales para mejorar la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública, comunicados mediante Circular DVM-PICR-015-03-2016, lineamientos que se implementan a partir de marzo del año 2016. En relación con el mejoramiento continuo de la gestión financiera, se trabajó en la mejora de la gestión presupuestaria, el aprovechamiento de los informes de ejecución presupuestaria para la toma de decisiones y la optimización de los recursos de las partidas presupuestarias. Se han efectuado reuniones con los Jefes y Coordinadores de los Programas Presupuestarios, a fin de dar seguimiento a la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las prioridades, se analizan y toman decisiones sobre los ajustes que deben realizarse mediante modificación presupuestaria, cuotas, flujo de efectivo de transferencias entre otros; así como del envío sistemático de la liquidación presupuestaria y reportes de saldos de reservas de recursos en forma quincenal.

El incremento del presupuesto se traduce en una mayor inversión para mejorar la calidad del Sistema Educativo costarricense, por ejemplo en áreas como programas de equidad, infraestructura educativa, ampliación de la cobertura de la primera infancia, salarios y conexos, entre otros.

- **Variables que han incidido en la ejecución presupuestaria:**

El Ministerio de Educación Pública ha presentado sus anteproyectos de presupuesto para cada uno de los periodos al Ministerio de Hacienda, este a su vez presenta a la Asamblea Legislativa el proyecto de presupuesto para su discusión en Comisión de Asuntos Hacendarios y posterior aprobación en plenario como Ley de la República.

El Congreso ha aprobó el presupuesto para educación, en el que se establece la inversión por programas, partidas y subpartidas. El Ministerio ha realizado una programación financiera a lo interno, la cual fue distribuida por prioridades, y se va ejecutando conforme el Ministerio de Hacienda va liberando cuotas presupuestarias para su respectiva gestión.

El presupuesto ha estado sujeto a ajustes que dependen de situaciones internas y externas, tal fue el caso de la Directriz Presidencial N°40540-H de Contingencia Fiscal y directrices que la anteceden en esta materia, en la que se solicita a las entidades del Gobierno Central restringir el gasto como una medida responsable con la situación fiscal del país. La aplicación del Decreto Ejecutivo N°40540-H afectó la ejecución presupuestaria en todos los programas presupuestarios especialmente en las partidas: 1-Servicios, 2-Materiales y suministros y 5- Bienes duraderos



En acatamiento a lo dispuesto en las directrices presidenciales que se han emitido el MEP realizó los ajustes para reducir el gasto en aquellas partidas que no impactaran directamente al servicio educativo.

El efecto combinado de los lineamientos emitidos por el Ministerio de Hacienda explica en buena medida la sub-ejecución presupuestaria observada entre el 2014 y 2017. Incide en esos resultados, en menor medida la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en el año 2016 y el diseño, desarrollo e implementación del Sistema Gestor Contable que obligó a un cierre temporal del Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF) lo cual incidió en la ejecución de lo programado en materia de adquisiciones.

Otro punto importante es la Proyección del gasto de Remuneraciones y conexos que realiza el MEP: en procura del mayor acercamiento posible de los datos que arroja ese ejercicio al comportamiento de la realidad que enfrenta la institución, para dar consistencia al ejercicio técnico de evitar faltantes inesperados de recursos o sobrantes exagerados en los rubros presupuestarios. Es importante recalcar que la planilla MEP se compone de más de 80 mil funcionarios (la más grande del gobierno central), lo cual hace que su precisión presupuestaria sea más compleja por su tamaño e inestabilidad. Durante el año se presenta gran cantidad de movimientos (incapacidades, sustituciones, pensiones, renunciaciones, ascensos, traslados, permutas entre otros), propios de gestión de recurso humano debido a lo cual tiende a no tener total control de la partida remuneraciones de antemano.

Se han enfrentado una serie de dificultades externas en la ejecución de los proyectos, del presupuesto y en la contratación administrativa, entre ellas: entrada en vigencia de SICOP, cierre de COMPRARED, cierre temporal de SIGAF, cierre de convenios marco.

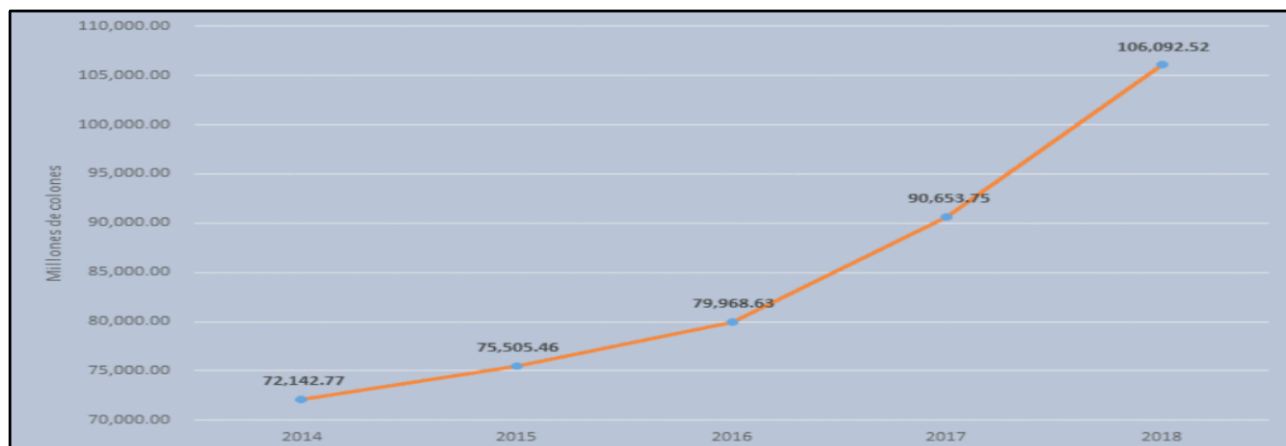
La Planificación Ministerial ha estado orientada hacia una visión de prospección de fortalecimiento del servicio educativo, concebida como proceso revestido de oportunidades de mejora de la gestión, el marco normativo aplicable al MEP, el centro educativo como eje central de la educación costarricense y las acciones realizadas en el Ministerio a través de los años.

- **Principales avances**

El incremento del presupuesto para el Sistema Educativo se traduce en una mayor inversión para mejorar la calidad del Sistema Educativo costarricense, esto refleja mayor inversión en diferentes áreas:

Aumento en el presupuesto MEP para los principales programas de equidad: caso de becas del período 2014-2018 (en millones de colones).

GRÁFICO 9 PRESUPUESTO BECAS 2014-2018



Fuente: Dirección Financiera, MEP

Aumento en el presupuesto MEP para los principales programas de equidad: **caso de transporte de estudiantes** del período 2014-2018 (en millones de colones).

GRÁFICO 10 PRESUPUESTO TRANSPORTE DE ESTUDIANTES 2014-2018



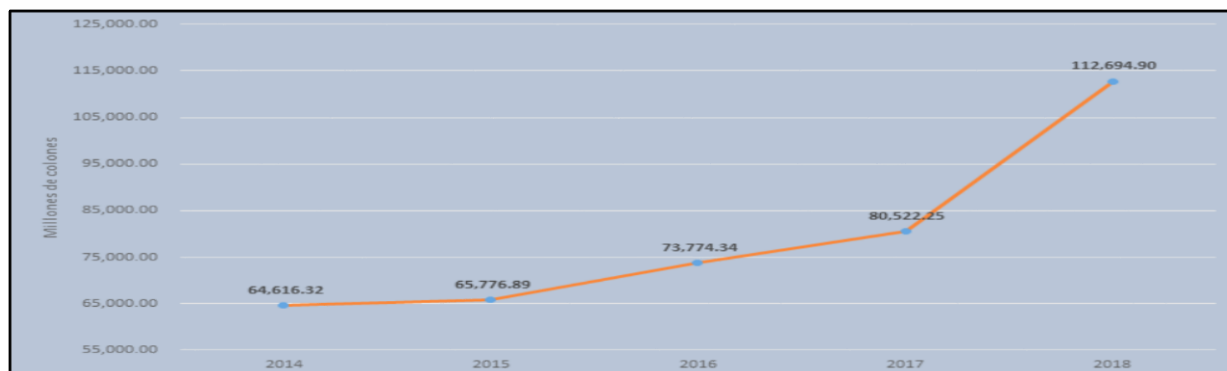
Fuente: Dirección Financiera, MEP

2014:108.545 estudiantes beneficiados

2017:141.787 estudiantes beneficiados

Aumento en el presupuesto MEP para los principales programas de equidad: caso de comedores escolares del período 2014-2018 (en millones de colones).

GRÁFICO 11 PRESUPUESTO COMEDORES ESCOLARES 2014-2018



Fuente: Dirección Financiera, MEP

En comedores escolares:

2014: Cobertura de 82.1%

2017: Cobertura de 88.3%

Desde el 2015, se mantienen abiertos comedores escolares durante las vacaciones.

La adquisición de Alimentos Escolares contempla recursos en para el año 2018 y llegar a la atención de 742.294 estudiantes.

Aumento en el presupuesto MEP para Ley 6746 (gastos de operación de centros educativos) período 2014-2018 (en millones de colones).

TABLA 8: AUMENTO DEL PRESUPUESTO MEP -LEY 6746, PERIODO 2014-2018

Año	Presupuesto Actual MEP
2014	49,634.80
2015	60,381.03
2016	74,235.97
2017	96,610.00
2018	92,278.77

Fuente: Dirección Financiera, MEP

- Aumento en el presupuesto MEP **para infraestructura educativa** período 2014-2018 (en millones de colones).

TABLA 9: AUMENTO EN EL PRESUPUESTO MEP PARA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA, PERIODO 2014-2018

Año	Presupuesto Actual MEP
2014	36,787.00
2015	68,194.95
2016	106,022.69
2017	128,968.27
2018	61,638.71

Fuente: Dirección Financiera, MEP

- Aumento en el presupuesto MEP **para salarios y conexos** del período 2014-2018 (en millones de colones).

TABLA 10: AUMENTO EN EL PRESUPUESTO MEP PARA PARA SALARIOS Y CONEXOS, PERIODO 2014-2018

Año	Presupuesto Actual MEP
2014	1,203,271.78
2015	1,347,474.03
2016	1,389,314.82
2017	1,494,128.61
2018	1,591,847.52

Fuente: Dirección Financiera, MEP

- **Aumento en el presupuesto MEP** para la educación superior período 2014-2018 (en millones de colones).

TABLA 11: AUMENTO EN EL PRESUPUESTO MEP PARA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR PERÍODO, PERIODO 2014-2018

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Fondo Especial para la Educación Superior (FEES)	385,117.82	438,488.10	470,839.05	511,205.44	530,120.05
Universidades	8,293.47	8,584.25	8,945.66	7,889.74	8,375.97
Colegios Universitarios	5,242.73	5,612.85	6,925.57	7,202.59	7,393.19
Consejo Nacional de Rectores (CONARE)	1,619.90	1,952.88	2,203.87	2,393.02	2,481.33
Total general	400,273.92	454,638.08	488,914.15	528,690.79	548,370.55

Fuente: Dirección Financiera, MEP

Incremento de la cobertura de la primera infancia a nivel educativo.

El gobierno incorporó la educación para la primera infancia a la red de cuido, aumentando la matrícula en Interactivo II (o Materno Infantil) de Preescolar:

- ✓ 2014: 63.0% (Tasa bruta de cobertura)
- ✓ 2015: 64.1%
- ✓ 2016: 64.2%

2.3.2. Asignación de plazas nuevas 2014-2018

Esta administración ha realizado esfuerzos que ha permitido la consecución de las metas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo, en este periodo también se ha logrado aumentar la asignación de plazas nuevas autorizadas (10.597) por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, principalmente en plazas para el fortalecimiento de los centros educativos, como se muestra en el siguiente cuadro:

TABLA N° 12 ASIGNACIÓN DE PLAZAS NUEVAS MEP 2014-2018					
Tipo plaza	2014	2015	2016	2017	2018
Fortalecimiento Oficinas Centrales	0	49	13	0	95
Fortalecimiento de Centros Educativos	2337	1971	2307	1495	2330
Total	2337	2020	2320	1495	2425

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, MEP.

Tabla N° 13: DETALLE DE LOS PUESTOS OTORGADOS DEL 2014 AL 2018

Programa	2014		2015		2016		2017		2018	
	Lecciones	Puestos	Lecciones	Puestos	Lecciones	Puestos	Lecciones	Puestos	Lecciones	Puestos
550- Definición y Planificación de la Política Educativa										
11729-Profesional de Servicio Civil 1-B				10						
11730-Profesional de Servicio Civil 2						2				6
11731-Profesional de Servicio Civil 3						1				2
11733-Profesional Jefe de Serv. Civil 1						1				
10615-Oficinista Servicio Civil 1						1				
1075-Asesor Nacional										2
Total 550		0		10		5				10



551- Servicios de Gestión y Apoyo										
11729-Profesional de Servicio Civil 1-B						4				
Total 551		0		0		4				
553-Desarrollo Curricular y Vínculo al Trabajo										
1075-Asesor Nacional										2
Total 553										2
554-Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo										
11730-Profesional de Servicio Civil 2						4				
Total 554		0		0		4				
557- Desarrollo y Coordinación Regional										
1095-Asesor Regional				18						35
Puesto de Confianza- Director de Gestión y Desarrollo Regional				1						
14475-Supervisión de Educación				8						8
1232-Asistente de Asesoría de Supervisión										40
11729-Profesional de Servicio Civil 1-B ERI.				12						
Total 557		0		39		0				83
Subprograma 573-01: Enseñanza Preescolar, I y II Ciclos										
11958 Profesor de Enseñanza Unidocente		2		2		1				1
11873Profesor de Ens. General Básica 1		56		219		160		120		40
3180-Cocinera		150		0		75				100
2790-Auxiliar de Vigilancia de Centro Educativo				57		100				400
11729-Profesional de Servicio Civil 1-B				29		5		22		35
2831-Bibliotecólogo Centro educativo 1		6		0		28				27
10615-Oficinista Servicio Civil 1		212		75		50				25
11890-Profesor de Enseñanza Técnica Profesional		126		132		130		75		124
1816-Asistente de Dirección Escolar		37		0		0		9		10
11380-Profesor de Enseñanza Preescolar		50		102		100		80		136



3371- Conserje Centro				57		75				240
4774-Director de Enseñanza General Básica 1 (I y II Ciclos)				2		1		1		
15970-Trabajador Calificado de Servicio Civil 1										6
11900-Profesor de Idioma Extranjero(I y II Ciclos)				100		75		75		
4854- Director de Enseñanza Preescolar 3								3		
Total 573-01		639		775		800		385		1144
573-02 Enseñanza de Tercer Ciclo y Educ. Diversificada Académica										
4417- Director de Colegio 1		10		5		9		19		2
4427- Director de Colegio 3		1				0				
1765- Asistente de Dirección				15		7		8		5
11023- Orientador 1		18		3		7		15		7
2831-Bibliotecólogo Centro educativo 1						7				4
11057-Orientador Asistente		5						7		2
2241- Auxiliar Administrativo		5		26		7		5		16
10615- Oficinista de Servicio Civil 1				15		7				28
3371- Conserje Centro		10		11		7				67
3180-Cocinera		50		43		0				30
2790- Auxiliar de Vigilancia		10		19		7				150
15307-Técnico en Informática								1		
15970-Trabajador Calificado de Servicio Civil 1										10
Lecciones de Enseñanza Media Académica	11971	299	3376	84	16000	400	8920	223	1814	45
Lecciones de Planeamiento									1194	30
Total 573-02		408		221		458		278		396
573-03 Enseñanza de Tercer Ciclo y Educ. Diversificada Técnica										
4352- Director de Colegio Técnico Profesional 1		4								
11023- Orientador 1		10						1		
11057-Orientador Asistente		3						8		8
1765- Asistente de Dirección		3						1		
2241- Auxiliar Administrativo		3		17				5		9



10615- Oficinista de Servicio Civil 1		4								19
3180-Cocinera				20						20
3371- Conserje Centro		4		13						50
15970-Trabajador Calificado de Servicio Civil 1										5
2831-Bibliotecólogo Centro educativo 1										3
2790- Auxiliar de Vigilancia		5		11						58
Lecciones de Enseñanza Media Técnica	21367	534	9388	235	10521	263	6013	151	2000	50
Lecciones de Planeamiento									129	3
Total 573-03		570		296		263		166		225
573-04 Enseñanza Especial										
9601-Misceláneo de Servicio Civil 2				30				5		5
3371- Conserje Centro				2						2
2790- Auxiliar de Vigilancia				1						10
1818-Asistente de Dirección de Enseñanza Especial										1
10615- Oficinista de Servicio Civil 1										2
3180-Cocinera				2						1
15307-Técnico en Informática								1		
Lecciones de Enseñanza Especial y de Enseñanza Técnico profesional	17898	447	16330	408	16800	420	6240	156	6280	157
Lecciones de Planeamiento									868	22
Total 573-04		447		443		420		163		200
573-05 Educación Jóvenes y Adultos										
4417- Director de Colegio 1		6		8		19		6		5
11023- Orientador 1		11		8		19		20		6
1765- Asistente de Dirección				1		0		30		17
11057- Orientador Asistente								5		
2241- Auxiliar Administrativo				22		19		10		40
10615- Oficinista de Servicio Civil 1		5		8		19				15
3371- Conserje Centro		5		14		15				35
2831-Bibliotecólogo Centro educativo 1										4



2790- Auxiliar de Vigilancia		4		19		15				50
11873- Profesor de Ens. Gral Básica								6		
15970-Trabajador Calificado de Servicio Civil 1										2
3180-Cocinera				10		0				7
Lecciones de Enseñanza Media Adultos	7249	242	4370	146	7789	260	12788	426	5132	171
Lecciones de Planeamiento									377	13
Total 573-05		273		236		366		503		365
Total General		2337		2020		2320		1495		2425
Total de puestos aprobados 2014-2018	10.597									
Nota:										
En el subprograma 02,03 y 04 las lecciones se dividen entre 40 para obtener el equivalente en número de puestos										
En el subprograma 05 las lecciones se dividen entre 30 para obtener el equivalente en número de puestos										

Fuente: Departamento Desarrollo de Servicios Educativos

Para una mejor comprensión, detallo a continuación cuadro resumen de la cantidad general de los puestos que se otorgaron por programa y por año.

TABLA N°14: RESUMEN DE PUESTOS OTORGADOS POR PROGRAMA Y SUBPROGRAMA, POR AÑO

Programa	2014	2015	2016	2017	2018	Total
550	0	10	5		10	15
554	0	0	4			4
557	0	39	0		83	122
573-01	639	775	800	385	1144	3743
573-02	408	221	458	278	396	1761
573-03	570	296	263	166	225	1520
573-04	447	443	420	163	200	1673
573-05	273	236	366	503	365	1743
Total General	2337	2020	2320	1495	2425	
PORCENTAJE RESPECTO AL TOTAL GENERAL	0,22	0,19	0,22	0,14	0,23	
Total de puestos aprobados 2014-2018	10597					

Fuente: Departamento Desarrollo de Servicios Educativos.

- **Dotación de plazas para el fortalecimiento de la Primera Infancia**

En el “Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018” y las 15 Orientaciones Estratégicas 2015-2018 del MEP, se estableció como una prioridad la atención a la primera infancia. Para el año 2018 se fija como meta alcanzar un 69.5% de cobertura en preescolar (ciclo de interactivo II de 4-5 años).

Para incrementar la cobertura de la educación preescolar en el país se ha creado la estrategia institucional de la primera infancia: “Un derecho, un reto, una oportunidad”, la cual es definida como el conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de articulación intersectorial e interinstitucional que asegure el acceso, la cobertura y la calidad de los servicios educativos dirigidos a las niñas y los niños en edad preescolar. Se firmó la Declaratoria de Intenciones entre el MEP, Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social y Patronato Nacional de la Infancia, que ha permitido insertar el servicio educativo en los centros de cuidado infantil.

En esta administración se dotaron de plazas para el fortalecimiento de la Primera Infancia, entre los años 2014 y 2018, el Ministerio de Educación Pública ha nombrado 1022 plazas nuevas de educación preescolar para atender el servicio educativo:

TABLA 15: DOTACIÓN DE PLAZAS PARA PRIMERA INFANCIA 2014-2018	
Año	Códigos
2014	147
2015	171
2016	187
2017	278
2018	239

Fuente, Dirección de Planificación Institucional

En el año 2016 el MEP logró asignar un total de 19 códigos nuevos de educación preescolar en 11 centros de la Red de Cuido, beneficiando a un total de 299 niños y niñas en edad preescolar, en respuesta a la articulación que se realiza con el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y los Ministerios de Salud y Desarrollo Humano e Inclusión Social (IMAS). Para el 2017, el MEP asignó 42 códigos nuevos de educación preescolar



y 8 recargos docentes para atender a los niños y niñas de los centros de cuidado infantil. Se han beneficiado 35 centros de cuidado infantil de la Red de Cuido del país, lo que representa la atención del servicio educativo de 1359 niños y niñas en edad preescolar, de los cuales, 966 son de Ciclo de Materno Infantil, grupo Interactivo II y 393 niños del Ciclo de Transición.

En este proceso se resalta el esfuerzo inédito de coordinación interinstitucional para llevar servicios educativos a la Red de Cuido Infantil (Redcudi) y un precedente importante para que el país avance en su política nacional de primera infancia.

Por primera vez el MEP registró un aumento de matrícula en preescolar después del periodo de vacaciones, en los ciclos interactivo II (0.2%) y Transición (0.1%) durante el año 2017 se incorporaron más estudiantes de los que iniciaron el curso lectivo, esto muestra que ha sido exitosa la estrategia de atención a la primera infancia: un derecho, una oportunidad y un reto.

- **Dotación de plazas para la ampliación de la cobertura de la enseñanza de un segundo idioma**

Como parte de las políticas de aumento en la cobertura de segunda lengua, se han autorizado del año 2014 al año 2017 un total de 28 códigos de la clase de puesto de Profesor de Enseñanza Preescolar Bilingüe atendiendo la primera infancia. De igual manera, se logró la optimización de recursos y dotación de 197 códigos a nivel nacional de la clase de puesto de Profesor de Idioma Extranjero. Lo anterior se logró mediante la revisión de matrículas de centros educativos y las estrategias de utilización y reorganización de códigos, así como las negociaciones con las autoridades hacendarias para nuevos puestos.

- **Dotación de plazas para el fortalecimiento de la Educación Indígena**

En el “Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018”, se incorporó como una prioridad, el fortalecimiento de la educación indígena (mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes indígenas, asesoramiento docente, dotación de docentes de lengua y cultura para zonas indígenas).



Dentro de las acciones realizadas se han creado los siguientes puestos de Lengua y Cultura Indígena para zonas indígenas: dotación de un puesto en el año 2014, 125 puestos en el año 2015 y 56 puestos en el año 2016, para un total de 182 puestos.

TABLA 16: ASIGNACIÓN DE PLAZAS NUEVAS DOTACIÓN DE DOCENTES DE LENGUA Y CULTURA INDÍGENA 2014-2018	
2014	1 puesto
2015	125 puestos
2016	56 puestos
Total	182

Fuente: Dirección de Planificación Institucional

2.3.3. Incremento en Programa de Escuelas de Horario Regular

Esta administración ha fortalecido el Programa de escuelas de horario regular, el cual permite que los centros educativos puedan aumentar la cantidad de materias especiales impartidas al estudiantado.

Desde el 8 de mayo de 1997, el Consejo Superior de Educación estableció (Acuerdo 34-97, así como las reformas establecidas en el acuerdo 04-22-2012, del 7 de agosto de 2012, y el acuerdo 02-12-2014, del 27 de febrero de 2014) que los centros educativos de Primero y Segundo Ciclo de la Educación General Básica debían sujetarse a horarios múltiples, según las condiciones y las necesidades de los estudiantes, la oferta de docentes calificados y las particularidades de los centros educativos, en términos de su capacidad locativa e infraestructura y de las zonas geográficas en que se encuentran ubicados.

Los esfuerzos realizados han permitido que los centros educativos de Primero y Segundo Ciclo que por diversas razones se les ha imposibilitado la implementación del horario regular al 100%, progresivamente vayan incrementando la cantidad de asignaturas especiales para completarlo, como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 17: ESCUELAS PÚBLICAS SEGÚN LAS MATERIAS ESPECIALES
IMPARTIDAS**

Cantidad de materias	Cantidad Cent. Educativos
Total	3.719
6 Materias especiales	149
5 Materias especiales	119
4 Materias especiales	276
3 Materias especiales	617
2 Materias especiales	640
1 materia especial	614
CE con al menos una o más materias especiales	2.415

Fuente: Dirección de Planificación Institucional

Es importante señalar que las 1.261 escuelas unidocentes del país (34% del total de centros educativos de Primero y Segundo Ciclo) constituyen un caso de excepción en cuanto al cumplimiento del horario regular, pues por su naturaleza, la cantidad de alumnos y la disponibilidad horaria, el docente debe de atender a todos los estudiantes de diferentes niveles en un mismo grupo. En estos centros educativos se imparten las 28 lecciones de asignaturas básicas, lecciones de lengua extranjera y algunas lecciones de actividades o asignaturas complementarias.

De los centros educativos que en el año 2017 aún no tenían horario regular, se lograron transformar 35 en el año 2018 a horario regular, los cuales se suman a los otros 52 que se transformaron a horario regular del 2014 al 2017.

Además, esta administración inició un proceso de articulación con varias dependencias del MEP para la ejecución de un plan de acción que establece plazos reales y racionales, pero sostenidos, para lograr este objetivo en los centros educativos faltantes.

2.3.4 Desarrollo de los servicios educativos

Los principales desafíos se plantearon en relación con la optimización en el uso del recurso humano asignado a los centros educativos de las diferentes modalidades, mediante la labor de verificación de matrícula y la aplicación de la normativa vigente en la asignación de los recursos.



Fue posible durante esta Administración realizar un Auditoraje de Matrícula a nivel nacional, así como también la atención de casos particulares, lo que permitió constatar la correcta asignación y uso de los recursos, o en su defecto la necesidad de realizar las correcciones correspondientes en el caso de detectar anomalías.

Se realizaron análisis de los recursos asignados a las instituciones educativas de manera que se identificaron carencias y excesos de recursos, sobre los cuales se ha comenzado a redistribuir los mismos con el fin optimizar su uso y que los centros educativos puedan brindar una atención adecuada a los diferentes usuarios.

En el año 2015 se elaboró un estudio integral en las Telesecundarias, su objetivo fue proceder a transformar en Liceos Rurales todas aquellas Telesecundarias que presentaban un mayor nivel de matrícula, de 28 Telesecundarias existentes en el año 2014, al 2018 se han transformado 22 a Liceos Rurales.

Para el año 2016 se realizó un análisis de los servicios educativos que aún integran la denominada “Región 703”, la cual se encuentra integrada por instituciones y organizaciones de bien social, a las que el Ministerio de Educación Pública facilita personal docente y técnico docente a través del otorgamiento de nombramientos en calidad de interinos, con el objetivo de que la población atendida pueda recibir apoyo educativo en la realización de las tareas y trabajos extra clase, así como reforzamiento en las asignaturas que presentan dificultad para el aprendizaje. Para el curso lectivo 2017, se autorizó para la “Región 70” un total de 18 Profesores de Enseñanza General Básica 1 (PEGB1), una ampliación de jornada para PEGB1, 8 Profesores de Enseñanza Preescolar, un Profesor de Idioma Extranjero (inglés), 102 lecciones de enseñanza especial, 2 Profesionales de Servicio Civil 1-A con especialidad en orientación, 3 profesionales de Enseñanza Técnico Profesional y 90 lecciones de Enseñanza Media Académica. El detalle de los recursos autorizados por institución se presenta en el siguiente cuadro:

³ Corresponde a la ubicación presupuestaria de este tipo de recursos, los cuales no se dirigían a una región educativa específica según ubicación geográfica, sino que forman parte de una serie de servicios educativos privados y de apoyo educativo que se incluían en esta clasificación.

**TABLA 18: APOYO INTERINSTITUCIONAL: INSTITUCIONES Y RECURSOS
AUTORIZADOS, CURSO LECTIVO 2017**

CÓDIGO	NOMBRE DE INSTITUCIONES/ REGIONALES	RECURSOS
573-01-64-5064	Hogar Cristiano Puntarenas 64	• 1 código PEGB1 sin especialidad
573-01-70-6378	Hogar Siembra 54	• 1 Ampliación de Jornada PEGB1 sin especialidad
573-01-50-6155	Hogares Madre De Dios 50	• 2 códigos PEGB1 sin especialidad
573-01-71-5067 573-01-71-6478	Hospicio De Huérfanos 50	• 2 códigos PEGB1 sin especialidad. • 1 código Profesor de Idioma Extranjero, especialidad Inglés. • 32 lecciones de Enseñanza Especial especialidad Problemas de Aprendizaje.
573-04-54-6420	Manos Abiertas 57	• 40 Lecciones de Enseñanza Especial (Retardo Mental).
573-01-72-5050	Programa Atención Madre Adolescente 50	• 1 código PEGB1 sin especialidad. • 1 código Profesional de Servicio Civil 1 especialidad 1-A, especialidad Orientación.
573-01-54-6367	Hogar La Posada De Belén Madre Teresa De Belén 54	• 1 código PEGB1 sin especialidad
573-01-50-6553	Hospital Nacional Psiquiátrico (Adolescentes)	• 1 Profesional de Servicio Civil 1 A, especialidad Orientación
573-01-59-3934	Niñas En Riesgo Social Maria Mazzarello (Casa Main)	• 1 Profesor de Enseñanza Unidocente (I y II Ciclos)
573-01-50-0416	Guardería Infantil Niño Jesús 50	• 1 Profesor de Enseñanza Preescolar
573-01-65-3933	Servicio Itinerante El Encuentro	• 1 Profesor Unidocente
573-01-50-6278	Asociación Obras del Espíritu Santo	• 4 Profesor de Enseñanza Preescolar • 4 Profesor de Enseñanza General Básica 1 • 2 Profesor de Enseñanza Técnica Profesional
573-01-71-6380	Hogar San Antonio	1. 1 Prof. De Preescolar
573-01-50-6365 573-01-50-6383	Oratorio Don Bosco Sor María Romero	2. 3 PEGB1 (Aula Edad) 3. 1 Prof. De Enseñanza Técnico Profesional (Especialidad Música). 4. 40 Lecciones de Enseñanza Especial (Problemas de Aprendizaje).
573-01-72-6107 573-01-72-6481	Red Prev. Menor Riesgo Psicosocial Pavas 50	5. 2 PEGB1 (Saint Exupery y Camille Claudelle). 6. 90 lecciones de Enseñanza Media Académica
573-01-51-6414	Asociación Damas Salesianas	7. 2 Prof. de Preescolar

Fuente: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, Informe Región 70.

Como se desprende del cuadro anterior, un total de 16 instituciones fueron beneficiadas con recursos, además, se puede agregar que la institución que cuenta con la mayor asignación de docentes (10 en total) es la Asociación Obras del Espíritu Santo.

Coordinar con las distintas dependencias del MEP, en lo que corresponda, la programación de los servicios públicos educativos en todos los ciclos y ofertas educativas, en coordinación con las distintas dependencias del MEP



Se logró que el Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, específicamente en los años 2016 y 2017, la atención del 100% de las solicitudes planteadas por Direcciones Regionales de Educación, correspondientes a la programación de los servicios públicos educativos. Para esto se contó con el apoyo de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo y las dependencias de la Dirección de Desarrollo Curricular para la regulación de la oferta educativa.

Para el periodo de gestión 2014-2018, se realizó el análisis de los recursos administrativos excedentes en las instituciones educativas, considerando los cambios en categoría de dirección o la reducción de los niveles de matrícula, asimismo, en los casos que correspondía, se hizo el ajuste del recurso humano ante la Dirección de Recursos Humanos del MEP. Lo anterior permitió rebajar un total de 58 códigos en casos donde no correspondían.

Aunado a lo anterior, se desarrolló un estudio para analizar la posibilidad de integrar la población estudiantil de centros educativos que cuenta con escasa matrícula y que tienen instituciones cercanas con mayor matrícula, de manera que se genere un uso racional y eficiente del recurso humano asignado y se pueda brindar a los estudiantes una mayor cantidad de asignaturas. En dicho estudio, se identificaron un total de 107 casos en los cuales se debe valorar su integración.

TABLA 19. CANTIDAD CENTROS EDUCATIVOS QUE PUEDEN OPTAR A INTEGRACIÓN POR DRE

D.R.E.	C.E.
Aguirre	11
Cartago	1
Cañas	4
Coto	11
Grande de Térraba	4
Guápiles	10
Liberia	3
Limón	1
Los Santos	3
Peninsular	2
Pérez Zeledón	2
Puntarenas	7
Puriscal	21
San Carlos	8
San José Norte	1
Santa Cruz	4
Sarapiquí	1
Turrialba	10
Zona Norte	3
Total	107

Fuente: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.



Por otra parte, se analizó y cuantificó las necesidades de nuevo recurso humano para la atención de aperturas de servicios educativos y cambio de modalidad por curso lectivo, para lo cual se elaboró los informes técnicos que justifican las nuevas plazas en los centros educativos, las cuales fueron incorporadas en el Anteproyecto de Presupuesto correspondiente de cada uno de los años, de este cuatrienio.

Además, en el periodo de gestión 2014-2018 se realizó de forma anual el proceso de actualización de la tabla de zonaje de los centros educativos, también se atendió un total de 333 consultas referentes al pago del Índice de Menor Desarrollo Relativo (IDS).

Durante el periodo 2014-2018, se ha hecho un esfuerzo por mantener de forma diligente y continúa el informe de solicitudes de apertura y cambios de modalidad, provenientes de las 27 Direcciones Regionales de Educación.

Durante el periodo de gestión se realizó la actualización de las nóminas de escuelas de Horario Regular, escuelas PROMECUM, Liceos Rurales, Telesecundarias, CINDEA e IPEC y Plan Nacional Vocacional, considerando los cambios aprobados por la Comisión de Regulación de la Oferta Educativa. En la tabla siguiente se presenta el número de nóminas actualizadas por año.

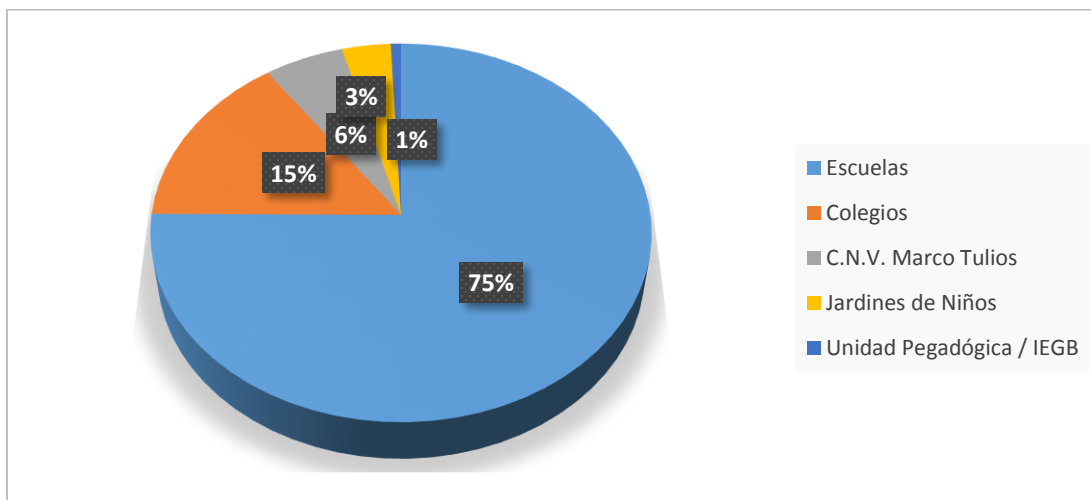
TABLA 20. NÚMERO DE NÓMINAS ACTUALIZADAS POR AÑO

Detalle	2014	2015	2016	2017
Nóminas Actualizadas	6	4	4	3

FUENTE: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.

En el 2017 se realizó el Auditoraje Nacional de Matricula, la muestra incluyó un total de 1388 instituciones (30% del total de centros educativos) en las 27 Direcciones Regionales a nivel nacional, lo que representa una población estudiantil de 295.032 estudiantes. Del total de instituciones auditadas, las escuelas representan el 75,14% de la muestra y los colegios el 15,06%, el restante 10% corresponde a otras modalidades educativas, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

GRÁFICO 12: CENTROS EDUCATIVOS AUDITADOS, AUDITORAJE NACIONAL 2017



Fuente: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos, Informe Auditoraje Nacional 2017

En la siguiente tabla se resume la cantidad de centros educativos auditados por el Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos para el periodo 2014-2017.

TABLA 21 NUMERO DE CENTROS EDUCATIVOS AUDITADOS

Detalle	2014	2015	2016	2017	Total
Centros Educativos Auditados	44	60	67	74	245

Fuente: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.

Dentro de estos 245 centros auditados se incluyen las verificaciones de matrícula de los servicios o códigos nuevos que se asignaron en el nivel de Preescolar. Durante los años 2016 y 2017, se realizaron visitas de verificación de matrícula en las instituciones educativas que se les asignaron códigos nuevos de preescolar (materno y transición) de acuerdo con las Resoluciones Administrativas emitidas por el Departamento de Formulación Presupuestaria.

En 2016 se logró verificar la totalidad de los códigos asignados y para 2017 del total 72 códigos aprobados se verificaron el 54,16% de los mismos, que correspondieron a 39.

Otro tema importante es la operación de la Comisión de Regulación de la Oferta Educativa (CROE), de mayo 2014 a diciembre 2017 se convocó y presidió 25 sesiones

de la CREO. Producto de dichas sesiones se elaboraron actas mediante las cuales se aprobaron cambios en la Oferta Educativa, tal y como se detalla a continuación:

TABLA 22 CAMBIOS DE OFERTA EDUCATIVA APROBADOS PERIODO DE GESTIÓN 2014-2018

Modificación a la Oferta	Número de aprobaciones			
	2015	2016	2017	2018
Aperturas:				
Apertura de Escuela	4	1	-	1
Reapertura de Escuela	2	-	-	-
Apertura de Liceo Rural	1	1		1
Apertura de Colegio Académico	1	4	1	-
Apertura de Colegio Técnico Profesional	-	2	-	-
Apertura de Colegio Académico con Orientación Tecnológica	1	-	-	-
Apertura de CINDEA	3	3	3	-
Apertura de Satélite	14	16	2	4
Apertura de Sección Nocturna Técnica	-	3	-	2
Apertura de Sección Nocturna Académica	1	-	-	-
Total Aperturas	27	30	6	8
Cambios de Modalidad:				
De Telesecundaria a Liceo Rural	3	2	17	
De IEGB a Liceo Rural		2		
De Liceo Rural a Colegio Académico	4	1		1
De Liceo Rural a Colegio Indígena				2
De IEGB a Unidad Pedagógica	2			
De Colegio Académico con Valor Agregado a Colegio Académico		1		
De Colegio Académico a Liceo Rural				1
De Satélite a CINDEA	5	15	3	3
Horario regular	9	8	14	35
Atención Prioritaria			1	
Total Cambios de Modalidad	23	29	35	42

Fuente: Departamento de Desarrollo de Servicios Educativos.

Entre los datos más relevantes durante el período de gestión se destaca la apertura de 36 Satélites, el cambio de modalidad de 22 telesecundarias a Liceo Rural, el cambio de modalidad de 26 Satélites que se convirtieron en CINDEA.

2.3.5 Fortalecimiento del sistema estadístico institucional

En el período 2014 – 2018, se ha mejorado los tiempos de procesamiento de los datos y controles de calidad de los mismos, emitidos por los directores de los centros educativos.



Por medio de la página web del MEP, se tiene acceso a un metadato de Indicadores Educativos, a la publicación de resumen de Indicadores del Sistema Educativo Costarricense. Además se creó en la página web del MEP, un sistema que brinda información ágil y confiable sobre el Sistema Educativo, con un conjunto de 18 variables en base de datos desde el año 2014, lo que puede ser consultado como auto tabulaciones en el siguiente enlace (http://www.mep.go.cr/indicadores_edu/autotabulaciones.html).

Se han elaborado los siguientes Manuales de Procedimientos del Departamento de Análisis Estadístico:

- ✓ Manual de Procedimientos para la Recopilación y Procesamiento de la Información Estadística.
- ✓ Manual de Procedimientos para el Análisis e Interpretación de la Información Estadística Solicitada.
- ✓ Manual de Procedimientos Comunicación y Divulgación.
- ✓ Manual de Procedimientos de Coordinación con Organismos Públicos, Privados, Nacionales e Internacionales.
- ✓ Manual de Procedimientos de Asesoría y Diseños Muestrales.
- ✓ Manual de Procedimientos de Mejora Continua.
- ✓ Manual de Procedimientos de Gestión Administrativa.
- ✓ Manual de Procedimientos de Planificación.
- ✓ Manual de Procedimientos de Seguimiento y Control.
- ✓ Manual de Procedimientos de Evaluación del Desempeño.

También se han completado cuestionarios de la UNESCO y se ha coordinado el llenado de los cuestionarios remitidos por la OECD, específicamente en lo que respecta a indicadores educativos.



Como se mencionó anteriormente, el asesoramiento y coordinación para el fortalecimiento de los sistemas y procesos estadísticos han permitido que desde el año 2015 se divulguen las estadísticas sobre la educación nacional en la prestigiosa publicación anual de la OCDE “Panorama de la Educación: los indicadores de la OCDE”. Esta publicación anual es la fuente autorizada de información sobre el estado de la educación en todo el mundo. De la misma forma, estos espacios se traducen en ventanas para compartir experiencias, retos y logros nacionales en materia educativa.

Se ha apoyado a la Estrategia de Educación de la Primera Infancia: “Un derecho, un reto, una oportunidad” y se coordinado con la Comisión interdepartamental Primera Infancia.

Acciones realizadas en cada año del periodo 2014 -2017:

Año 2014

Actualización de la información estadística del Sistema Educativo Costarricense. 4
Procesos:

- ✓ Matrícula inicial 2014.
- ✓ Rendimiento del Sistema Educativo 2013.
- ✓ Rendimiento del Sistema Educativo 2014.
- ✓ Niños y niñas que estudian y trabajan, 2014.

1 Proyección de matrícula:

- ✓ Estimaciones sobre la matrícula inicial en la Educación Tradicional Costarricense, para los cursos lectivos el 2014 al 2020.

8 publicaciones tradicionales:

- ✓ Repetición del Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Infraestructura en el Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Rendimiento Definitivo del Sistema Educativo Costarricense, 2013.



- ✓ Personal total que Labora en Instituciones de Educación Regular 2014.
- ✓ Deserción Interanual en el Sistema Educativo Costarricense, 2013.
- ✓ Aprobados, Aplazados y reprobados en el Sistema Educativo Costarricense, 2013.
- ✓ Nómina de Centros Educativos, Clasificados por Dirección Regional y Circuito, 2014.
- ✓ Expansión en el Sistema Educativo Costarricense, 2014.

10 publicaciones, otros temas:

- ✓ Alumnos que estudian y trabajan o que desertaron por motivo de trabajo en Educación Tradicional, 2013.
- ✓ Adecuaciones Curriculares en Educación Tradicional, Curso Lectivo 2013.
- ✓ Tasas de Escolaridad, 2002-2014.
- ✓ Porcentaje de Estudiantes que reciben Asignaturas Especiales en I y II Ciclos, 2014.
- ✓ El Gasto de los Hogares Costarricenses en Educación, Año 2013.
- ✓ Segundo Idioma en Instituciones Públicas, Curso Lectivo 2014.
- ✓ Deserción Intra-anual y rendimiento académico Oferta No Tradicional, 2013.
- ✓ Violencia en Centros Educativos, Curso Lectivo, 2013.
- ✓ Proyecto Aula Edad curso lectivo, 2014.

Un Estudio de indicadores Educativos por Dirección Regional

- ✓ Datos de Matrícula Final 2012 en Escuelas y colegios.
- ✓ Datos de Matrícula Inicial 2013 en Escuelas y colegios.



Dos versiones del Sistema de Indicadores de la página web

- ✓ Actualización menú principal web (unificación a un solo menú para todas las páginas).
- ✓ Actualización de datos en la web (indicadores-cifras deserción 2013).

Acciones de coordinación y asesoría para la elaboración de los diseños muestrales e instrumentos:

- ✓ Colaboración selección de muestra para estudio del Instituto Costarricense sobre Drogas.
- ✓ Colaboración con selección de muestra de noveno para Dirección de Gestión y Evaluación de la Educación de la Calidad.
- ✓ Muestra para el estudio del Plan Movete y Disfruta del Ministerio de Salud-MEP.
- ✓ Colaboración con análisis de información de la Encuesta Detección de Necesidades de Capacitación a cargo del IDP.
- ✓ Colaboración con selección de muestra de preescolar dependiente e independiente para Programas de Equidad.
- ✓ Preparación de información sobre la metodología de grupos focales para la Dirección de Prensa y el proyecto ANTORCHA.

Realización de Estudios y elaboración de solicitudes de información:

- ✓ Base de datos 2012 para la CECC/SICA.
- ✓ Primer avance información para el Sistema de Información Regional sobre Educación Inclusiva (SIREI).
- ✓ Colaboración con el Despacho Ministro para la construcción de cuadros, gráficos y estadísticas a ser utilizadas en la Memoria Institucional del MEP.



- ✓ Preparar información al INEC para validación de estadísticas educativas del Estado Mundial de la Infancia.
- ✓ Elaboración de ficha técnica para la Contraloría General de la República.
- ✓ Preparación de estadísticas de asistencia a educación de personas entre 7 y 12 años y cálculo de los beneficiarios de las becas de FONABE, para el Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.
- ✓ Preparación de estadísticas de matrícula en escuelas y colegios de inglés para Esc. Economía de la Universidad de Costa Rica actualización de Índice de Competitividad cantonal 2012-2013.
- ✓ Preparación de los cuadros de matrícula y de docentes 2010-2013 para Asuntos Internacionales.
- ✓ Preparación de 59 cuadros solicitados por la UNESCO para informe de Educación para Todos de CR.
- ✓ Cálculo de estadísticas y datos solicitados por la Escuela de. Estadística de la Universidad de Costa Rica para la actualización del Atlas de Desarrollo Humano Cantonal con cifras 2012-2013.
- ✓ Análisis multivariado con análisis factorial para el establecimiento de pesos relativos en la variabilidad total explicada por algunos factores escolares solicitado por la DPI.
- ✓ Preparación y envío de cantidad de docentes de apoyo en Educación. Especial para Depto. Educación Especial.
- ✓ Preparación y envío de datos de matrícula en III Ciclo y Educación Diversificada. Por año cursado y sexo zona y dependencia para el INEC.
- ✓ Preparación y envío de cuadros de matrícula en Educación Especial según diferentes desagregaciones para Educación Preescolar.
- ✓ Elaboración del Formulario "A" solicitado por la Unesco Encuesta de Educación Formal 2014 estudiante y docentes (CINE-0-4).



- ✓ Elaboración del Formulario C solicitado por la Unesco Encuesta de Educación Formal 2014 tiempo de enseñanza oficial.
- ✓ Llenado de cuestionario de la Sub Unidad Técnica del Observatorio de la Violencia Viceministerio de Paz.
- ✓ Formulario Sistemas Nacionales de Educación 2014, UNESCO.
- ✓ Preparar documento a Unicef sobre las capacitaciones de Infomep.
- ✓ Coordinar con el INEC para obtención de la encuesta nacional de ingresos y gastos 2004-2013 y encuesta de hogares 2013 para estimar gasto privado en educación en CR, para el llenado de formulario de gasto y financiamiento de la educación de la UNESCO.
- ✓ Análisis y corrección del formulario de presupuesto y gasto educativo enviado al Instituto de Estadística Educación UNESCO.

AÑO 2015

Realización de censos escolares:

- ✓ Censo Escolar Informe Inicial 2015.
- ✓ Censo Escolar Informe Intermedio 2015.
- ✓ Censo Escolar Informe Final 2015.

Elaboración de tres informes estadísticos:

- ✓ Informe inicial 2015.
- ✓ Informe final 2014.
- ✓ Informe intermedio 2015.

Proyecciones sobre la matrícula en los centros educativos por modalidad y ciclo:



- ✓ Estimaciones sobre la matrícula inicial en la Educación Tradicional Costarricense, 2015-2018.

Coordinación con instituciones como el INEC y organismos tales como CECC/SICA, UNICEF, UNESCO, Estado de la Nación, OEA; entre otros, para la elaboración de diferentes estadísticas e informes.

- ✓ Revisión de consultas de la UNESCO sobre Reporte de datos UIS-ED-A-2014 CR.
- ✓ Informe para la UNESCO cuadro de convocatorias de CNV Marco Tulio S. Matrícula Final 2014.
- ✓ Cuestionarios de financiamiento educativo de la UNESCO 2006-2013 y envío a la institución respectiva.
- ✓ Preparar indicadores educativos (% Matrícula Inicial, % Matrícula Final, % Repetición, % Deserción, % Aprobación y % Reprobación) para cada uno de los colegios ubicados en ocho cantones de Alajuela (Palmares, San Ramón, Naranjo, Zarcero, Valverde Vega, Grecia, Poás y Atenas), para los años 2013 y 2014. A solicitud de la Universidad de Costa Rica para una investigación en la Sede Occidente en San Ramón.
- ✓ Preparar estadísticas educativas (Matrícula Inicial, Repetición, Deserción, Rendimiento) para cada uno de los colegios y escuelas del cantón de Curridabat, por distrito, sexo y edad para los años 2011, 2012, 2013 y 2014. Así como el porcentaje de alfabetismo y porcentaje de asistencia a un centro educativo por distrito, sexo y edad con base en el Censo de Población 2011. Para un Proyecto de Situación de Salud del Ministerio de Salud.
- ✓ Para una investigación del Centro de Gestión ambiental del ICE, preparar estadísticas educativas sobre Matrícula Inicial, Deserción, Aprobados, Aplazados y Reprobados para cada uno de los colegios y escuelas ubicados en los cantones de Quepos y Tarrazú para los años 2013 y 2014.
- ✓ Revisión de consultas enviadas por la UNESCO sobre "Reporte de Datos - Formulario D (DataReport_UIS_ED_D_2014_CRI_SP)".



- ✓ Análisis del Índice de Pobreza Multidimensional en la dimensión educativa para el INEC.
- ✓ Solicitud de datos del IDB de matrícula inicial, deserción, instituciones, personal por provincia período 2000-2014 y tasa bruta y neta, por nivel educativo y gasto promedio por estudiante por nivel 2006-2013.
- ✓ Bases de datos para la CECC/SICA, 2012.
- ✓ Unesco Encuesta de Educ. Formal Sistemas Nacionales de Educación; Encuesta de Educ. Formal 2015 Estudiantes y docentes (CINE0-4); Encuesta de Educ. Formal 2015 Cuestionario complemento sobre docentes.
- ✓ Base de datos CECC/SICA 1013 y 2014.
- ✓ Confecciones de cuadros de Convención sobre los derechos del niños 2015.
- ✓ Colaboración con el INEC y OECD para el cálculo del indicador de Esperanza de Vida Escolar.
- ✓ Colaboración con el despacho del Viceministerio de Planificación para la elaboración del documento sobre brechas educativas del Sistema Educativo costarricense para la CEPAL.
- ✓ Llenado del formulario de operaciones estadísticas OE para el inventario de estadísticas del sistema nacional de estadísticas SEN, del INEC.
- ✓ Llenado del formulario del código de buenas prácticas estadísticas CBPE con el objetivo de evaluar la participación del MEP en el SEN, del INEC.

Elaboración de diseños muestrales:

- ✓ Asesoría y muestra sobre los Menús Regionalizados para Dirección Programas de Equidad.
- ✓ Colaboración con el Departamento de. Investigación Educativa. en la preparación de varios proyectos de investigación.



- ✓ Colaboración con selección de muestra para la aplicación de la prueba de español 2015 en 6º y en 9º por parte de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.
- ✓ Colaboración con selección de muestra para la aplicación de la prueba de inglés en el último año de colegios académicos y técnicos, para Dirección de Desarrollo Curricular.
- ✓ Muestra para consulta nacional sobre alta dotación de talentos y creatividad, Despacho Viceministerio Académico.
- ✓ Muestra de instituciones que trabajan con PIAD, DIE.
- ✓ Capacitación a funcionaria del Ministerio de Salud sobre la utilización de la base de datos de muestra compleja del Plan Movete Disfrutá la Vida 2013 y 2014.
- ✓ Investigación del Centro de Gestión ambiental del ICE.
- ✓ Proyectos de Revalorización Docente y Cobertura en Educación Preescolar.
- ✓ Despacho Viceministerio de Planificación los resultados del estudio de gasto público en educación 2006-2013.

Estudio de indicadores educativos por Dirección Regional:

- ✓ Estadísticas por Dirección Regional de Educación.
- ✓ -Segundo idioma 2015 en escuelas públicas.
- ✓ -Materias Especiales 2015, en escuelas públicas.
- ✓ -Matrícula final, rendimiento y deserción, del año 2014 en escuelas y colegios públicos.
- ✓ -Matrícula inicial y repitentes, 2015, en escuelas y colegios públicos.
- ✓ Indicadores Educativos por distrito.

Actualización de la información estadística del Sistema Educativo:



- ✓ Deserción Inter-anual en el Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Aprobados, Aplazados y reprobados en el Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Matrícula Inicial en Proyectos de Educación Abierta, 2014.
- ✓ La Inversión Pública en Educación 2006-2013.
- ✓ Estudiantes embarazadas y estudiantes madres en centros educativos costarricenses, Curso Lectivo 2013.
- ✓ Educación Técnica en Costa Rica 2000-2014.
- ✓ Estudiantes Menores de Edad que son Madres en Centros Educativos Costarricenses, 2014.
- ✓ Estudiantes Embarazadas en Centros Educativos, Curso Lectivo 2014.
- ✓ Asignaturas Especiales en I y II Ciclos, 2015.
- ✓ Cobertura del Programa Segundo Idioma, 2015.
- ✓ Violencia en Centros Educativos, Curso Lectivo 2014.
- ✓ Programa Aula Edad: Matrícula Inicial, deserción y rendimiento, Curso Lectivo 2014-2015.
- ✓ Análisis de conglomerados de los estudiantes costarricenses participantes en la prueba PISA 2009.
- ✓ Repetición en el Sistema Educativo Costarricense, 2015.
- ✓ Adecuaciones Curriculares, 2014.
- ✓ Rendimiento Definitivo del Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Infraestructura en el Sistema Educativo Costarricense, 2014.
- ✓ Personal total que Labora en Instituciones de Educación Regular 2014.



- ✓ Nómina de Centros Educativos, Clasificados por Dirección Regional y Circuito, 2015.
- ✓ Expansión en el Sistema Educativo Costarricense, 2015.
- ✓ Matrícula Inicial en los Centros Integrados de Educación de Adultos (CINDEA) y en los Institutos Profesionales de Educación Comunitaria (IPEC), Curso Lectivo 2015.

AÑO 2016.

Realización de censos escolares. 3 Censos:

- ✓ Censo Escolar Informe Inicial 2016.
- ✓ Censo Escolar Informe Intermedio 2016.
- ✓ Censo Escolar Informe Final 2016.

Elaboración de tres informes estadísticos

- ✓ Informe inicial 2016.
- ✓ Informe final 2015.
- ✓ Informe intermedio 2016.

Proyecciones sobre la matrícula en los centros educativos por modalidad y ciclo.

- ✓ Estimaciones sobre la matrícula inicial en la Educación Tradicional Costarricense, 2016-2020.

Coordinación con instituciones como el INEC y organismos tales como CECC/SICA, UNICEF, UNESCO, Estado de la Nación, OEA; entre otros, para la elaboración de diferentes estadísticas e informes:

- ✓ Colaboración con diagnóstico ODS 2030 para el INEC.
- ✓ Colaboración con muestra para el CENAREC.



- ✓ Colaborar con la Comisión de Evaluación del Programa PRONIE-FOD.
- ✓ Colaboración con información por institución y cuadros resumen para fideicomiso (construcción de centros educativos completos y canchas multiuso.)
- ✓ Preparación de información de colegios PROEDUCA.
- ✓ Revisión de datos de la UNESCO 2006-2014.
- ✓ Preparar insumos para la OECD.
- ✓ Preparar respuesta de investigación a Hogares Crea.
- ✓ Preparar información para la UNESCO sobre presupuesto.
- ✓ Información de Índice de Desarrollo Humano 2016 de PNUD.

Elaboración de diseños muestrales:

- ✓ Muestra de docentes para la IDP.
- ✓ Muestra de funcionarios para la DRH.
- ✓ Muestra de colegios modalidad valor agregado para DIE.
- ✓ Muestra Proyecto Movete del Ministerio de Salud.
- ✓ Asesoramiento al DEIE sobre colegios modalidad valor agregado.
- ✓ Muestra de sexto grado para la DGEC.

Estudio de indicadores educativos circuitales:

- ✓ Evolución de los indicadores de la Educación Técnica Profesional en Costa Rica en el periodo 2000-2014.
- ✓ Educación Preescolar en Costa Rica: Historia y Situación Actual (1860-2015).



Actualización de la información estadística del Sistema Educativo:

- ✓ Estimaciones cantonales de las tasas brutas de escolaridad en el Sistema Educativo costarricense 2001-2014.
- ✓ Problemas de Salud en Estudiantes de Educación Preescolar y I-II Ciclos, Curso Lectivo 2015.
- ✓ Alumnos y Alumnas que estudian y trabajan, matriculados en Educación Preescolar, en I y II Ciclos, en Aula Edad o en III Ciclo y Educación Diversificada, 2015.
- ✓ Adecuaciones Curriculares en Educación Tradicional, Curso Lectivo 2015.
- ✓ Programas de Prevención del Uso Indevido de Drogas y Estadísticas del Consumo de Drogas No Medicadas, Curso lectivo 2015.
- ✓ Violencia en Centros Educativos, Curso lectivo 2015.
- ✓ Graduados como Técnico Medio, 2015.
- ✓ Matrícula Inicial en IPEC y CINDEA, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Estudiantes Embarazadas en Centros Educativos Costarricenses, Curso Lectivo 2015.
- ✓ Estudiantes que son Madres en Centros Educativos Costarricenses, Curso Lectivo 2015.
- ✓ Programa Aula Edad: Matrícula Inicial, Exclusión y Rendimiento, Curso Lectivo 2015-2016.
- ✓ Matrícula Inicial, Exclusión y Rendimiento Académico en Colegio Nacional Virtual Marco Tulio Salazar.
- ✓ Cobertura del Programa de Segundo Idioma en Educación Preescolar y I-II Ciclos, Curso Lectivo 2016.



- ✓ Cobertura de Asignaturas Especiales e I y II Ciclos, 2016.
- ✓ Menores de edad que estudian y trabajan, o abandonaron los estudios por motivos de trabajo, curso lectivo 2016.
- ✓ Alumnos menores de edad que estudian y trabajan, 2015.
- ✓ Infraestructura en Escuelas y Colegios Públicos, 2016.
- ✓ Nómina de Centros Educativos, por Dirección Regional y Circuito, 2016.
- ✓ Rendimiento Definitivo del Sistema Educativo Costarricense, 2015.

AÑO 2017.

Realización de censos escolares. 3 Censos:

- ✓ Censo Escolar Informe Inicial 2017.
- ✓ Censo Escolar Informe Intermedio 2017.
- ✓ Censo Escolar Informe Final 2017.

Elaboración de tres informes estadísticos:

- ✓ Informe inicial 2017.
- ✓ Informe final 2016.
- ✓ Informe intermedio 2017.

Proyecciones sobre la matrícula en los centros educativos por modalidad y ciclo:

- ✓ Estimaciones sobre la matrícula inicial en la Educación Tradicional Costarricense, 2017-2020 inconclusa por falta de personal.

Coordinación con instituciones como el INEC y organismos tales como CECC/SICA, UNICEF, UNESCO, Estado de la Nación, OEA; entre otros, para la elaboración de diferentes estadísticas e informes:



- ✓ Preparar documentación para la Auditoría Interna informe 055-2016.
- ✓ Revisión de datos de la UNESCO.
- ✓ Diagnóstico inicial de los procesos, sub procesos y procedimientos existentes y normativa asociada de DAE para el informe DFOE-SOC-IF-010-2016 de la Contraloría General de la Rep.
- ✓ Certificaciones referentes al informe DFOE-SOC-IF-010-2016 de la Contraloría General de la Rep.
- ✓ Elaborar Descriptor de variables, códigos y diccionario de datos para casa una de las bases de datos: Matrícula Inicial, repitencia, exclusión, aprobación y reprobación.
- ✓ Datos para Proyecto Mesoamericano, 2017.
- ✓ Llenado formularios del cuestionario UOE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ✓ Elaboración de la Declaración de Compromiso con la Calidad para la Contraloría General de la República por Informe N.º DFOE-SOC-IF-10-2016.
- ✓ Colaboración con el Proyecto Competencia Online de Analítica de datos abiertos (datathon) Ministerio de la Presidencia.
- ✓ Colaboración con el I Censo Nacional de Tecnologías Digitales.
- ✓ Colaboración con el análisis estadístico del proyecto de medición del Clima Escolar.
- ✓ Información para el Estado de la Nación.

Elaboración de diseños muestrales:

- ✓ Colaboración con muestra para pilotaje de inglés y francés de la DGEC.



- ✓ Colaboración con muestra factores asociados a bachillerato de matemáticas de la DGEC.
- ✓ Preparación del marco muestral de JN para Proyecto de razonamiento lógico matemático entre MEP-LABOSFOD e Innovation for Poverty Action.

Actualización de la información estadística del Sistema Educativo:

- ✓ Expansión del Sistema Educativo Costarricense 2016.
- ✓ Personal total que labora en instituciones de educación regular, 2016.
- ✓ Repetición del Sistema Educativo Costarricense, 2016.
- ✓ Aprobados, Aplazados y Reprobados 2016.
- ✓ Exclusión del Sistema Educativo Costarricense 2016.
- ✓ Violencia en Centros Educativos, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Estudiantes Embarazadas Menores de Edad en Centros Educativos Costarricenses, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Estudiantes Menores de Edad que son Madres en Centros Educativos Costarricenses, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Adecuaciones de Acceso y Curriculares en Educación Tradicional, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Graduados como Técnico Medio, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Programas de Prevención del Uso Indevido de Drogas y Estadísticas del Consumo de Drogas No Medicadas, Curso Lectivo 2016.
- ✓ Problemas de Salud en Estudiantes de Educación Preescolar y I-II Ciclos, Curso Lectivo 2016.



- ✓ Cobertura del Programa de Segundo Idioma en Educación Preescolar y I-II Ciclos, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Rendimiento Definitivo del Sistema Educativo Costarricense, 2016.
- ✓ Infraestructura Escuela y Colegios Públicos, 2017.
- ✓ Cobertura de Asignaturas Especiales en I y II Ciclos, 2017.
- ✓ Matrícula Inicial en los Institutos Profesionales de Educación Comunitaria (IPEC) y en los Centros Integrados de Educación de Adultos (CINDEA), Curso Lectivo 2017.
- ✓ Estudiantes que Adelantan Una o Más Asignaturas, III Ciclo y Educación Diversificada, Dependencia Pública, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Matrícula Inicial en Proyectos de Educación Abierta, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Especialidades en la Educación Técnica, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Menores de Edad que Estudian y Trabajan, o Abandonaron los Estudios por Motivos de Trabajo, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Estudiantes Extranjeros en el Sistema Educativo Costarricense, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Infraestructura y Servicios Básicos en Escuelas y Colegios Públicos Diurnos, Curso Lectivo 2017.
- ✓ Accidentes Ocurridos en Centros Educativos y Disponibilidad de Pólizas, Cursos Lectivos 2016 y 2017.
- ✓ Personal total que labora en instituciones de educación regular, 2017.
- ✓ Nómina de Centros Educativos, por Dirección Regional y Circuito, 2017.

AÑO 2018.

Realización de censos escolares. 3 Censos:



- ✓ Censo Escolar Informe Final 2017.
- ✓ Recopilar y procesar la información estadística que se genera en el Sistema Educativo Costarricense.

Elaboración de tres informes estadísticos:

- ✓ Informe final 2016 (en proceso).

Proyecciones sobre la matrícula en los centros educativos por modalidad y ciclo:

- ✓ Estimaciones sobre la matrícula inicial en la Educación Tradicional Costarricense, 2018 en proceso.
- ✓ Mantener una coordinación adecuada con todos los organismos públicos y privados, tanto nacionales como internacionales, dedicados a realizar actividades de carácter estadístico, vinculadas al sector educación.

2.3.6. Estudios e Investigación Educativa

Por medio del Departamento de Estudios de Investigación Educativa se han realizado estudios e investigaciones que han servido de insumo para el análisis, el seguimiento, la generación de respuestas y toma de decisiones en materia educativa.

Para este periodo se identificaron como prioridades los temas del Centro Educativo de Calidad y de Primera Infancia, los cuales corresponden a las líneas estratégicas planteadas por el MEP.

Se elaboró la investigación denominada “Acciones de involucramiento familiar que se realizan en centros educativos de Educación Preescolar del sector público que influyen en los procesos de enseñanza-aprendizaje”. Esta investigación se realiza en el marco de la Estrategia de Educación de la Primera Infancia: “Un derecho, un reto, una oportunidad” y se coordinó por medio de la Comisión interdepartamental Primera Infancia. El propósito del estudio fue determinar las acciones de involucramiento familiar en los procesos de



enseñanza-aprendizaje que se realizan en cuatro centros educativos de Educación Preescolar del sector público, desde un enfoque cualitativo. Se utilizó como método de investigación el estudio de casos y el muestreo intencionado para la selección de los casos.

Este estudio contiene información relevante respecto a las acciones de involucramiento familiar referidas a comunicación, participación, crianza y estimulación del desarrollo en el hogar que se realizan en los centros educativos y que influyen en los procesos de enseñanza-aprendizaje de Educación Preescolar; además, ofrece sugerencias que favorecen el involucramiento de las familiar en dichos procesos. Este estudio es un aporte de utilidad para el Departamento de Educación de la Primera Infancia en el desarrollo de la estrategia de la primera infancia y para la comisión Interdepartamental Primera Infancia.

También se realizó el Estudio “Razones de no envío a Preescolar”, realizado en el 2016.

Otra de las investigación relevante que se realizó fue “Exclusión en el Sistema Educativo costarricense: estudio país”, realizado en el marco de la metodología Niños Fuera de la Escuela, NFE MEP-UNICEF. El propósito de este estudio fue validar la metodología global de las 5 dimensiones de la exclusión, para comprender la exclusión educativa de niños, niñas y adolescentes y los factores que impiden el retorno de estos al Sistema Educativo, desde un enfoque cuantitativo. Además se aportó un estudio de corte cualitativo para determinar las barreras y los cuellos de botella que ayudaron explicar los datos estadísticos. Entre los datos relevantes que se desprenden de esta investigación, están:

- ✓ Se comprobó la multifactorialidad de la exclusión educativa, debido a que en Costa Rica la exclusión es un fenómeno de la sociedad y un desafío pendiente, que involucra a factores internos y externos al Sistema Educativo (familiares, personales y centro educativo).



- ✓ Se estableció la ruta de la exclusión educativa, se identificó que el fenómeno de la exclusión escolar se da en todos los niveles, es decir, no necesariamente responde a razones propias del nivel educativo en que el estudiante deja de asistir al centro educativo, algunas veces inicia desde la primera infancia.
- ✓ Se elaboró un estado actual del conocimiento acerca del tema de la exclusión educativa en el país, en el que se analizaron y sistematizaron alrededor de treinta estudios entre el 2000 al 2013, los cuales presentan un panorama de la situación e incluyen información cuantitativa y cualitativa sobre diversos aspectos de la deserción/exclusión.
- ✓ Se determinó la necesidad de alejarse del término deserción, por considerarse etimológicamente una palabra peyorativa; esto generó una directriz a nivel ministerial para que se erradique el vocablo deserción y en su lugar se emplee exclusión educativa cuando se refieran a este tema.

Otros títulos de investigaciones realizadas en torno al tema de la Exclusión escolar fueron:

- ✓ “Análisis de los estudios efectuados en los últimos 10 años acerca del abandono escolar: Un estado del arte en el MEP”, 2015.
- ✓ “Factores que inciden en la exclusión educativa relativa de la Educación Media Pública en la actualidad”, 2016.

Durante el periodo 2014-2017, se logran realizar 33 estudios e investigaciones, en diferentes temas de interés ministerial y como aporte para instancias tales como la Dirección de Desarrollo Curricular, EL Consejo Superior de Educación, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, el Despacho Ministerial y los Vice-ministerios, entre otras.

TABLA 23: ESTUDIOS E INVESTIGACIONES 2014-2017.

Año	Nombre de informe
2014	Labor de los psicólogos en las escuelas de las Direcciones Regionales de San José Oeste, Desamparados, Limón, Heredia, Liberia y Puntarenas
2014	La investigación cualitativa y el enfoque intercultural en el quehacer laboral del personal capacitado de las Direcciones Regionales de Educación de Turrialba, Alajuela, Zona Norte-Norte, Puriscal y Sula, posterior al curso-taller: Sistematización de memorias históricas mediante técnicas de investigación cualitativa.
2014	Opinión docente y estudiantil sobre los temas y actividades de aula en las lecciones de la unidad temática "Educación para la Afectividad y Sexualidad Integral del Programa de Ciencias de III Ciclo de la Educación General Básica
2014	Tipo de colegio y horario como predictores del porcentaje de deserción intra-anual, análisis de un Modelo de Regresión en el 2010
2015	Análisis de los estudios efectuados en los últimos 10 años acerca del abandono escolar: Un estado del arte en el Ministerio de Educación Pública (MEP)
2015	Análisis de las funciones de los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros de las Direcciones Regionales de Educación en relación con la atención a Juntas de Educación y Juntas Administrativas
2015	Aportes de los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA) al Sistema Educativo Costarricense
2015	Características de la población estudiantil que asiste a las Secciones Nocturnas de la Educación Técnica en Costa Rica durante el año 2015
2015	Caracterización técnico-curricular y administrativa del Colegio Nacional Marco Tulio Salazar Salazar
2015	Condiciones técnico-administrativas del Proyecto de Educación Abierta para el Sector Empresarial e Institucional, Periodo 2013-2014
2015	Descripción del Clima y la Cultura Organizacional de la Dirección de Planificación Institucional del Ministerio de Educación Pública
2015	Descripción de la Oferta de Educación Técnica Profesional vigente en Costa Rica, periodo 2010-2014
2015	Estudio evaluativo de las condiciones en que operan los Recargos de Proyectos, MEP 2015
2015	Planes de Gestión del Riesgo en Centros Educativos del país: Situación actual
2016	Condiciones en que se brinda el servicio educativo a la población privada de libertad en los diferentes Centros de Atención Institucional del país
2016	Condiciones del servicio educativo en el Centro de Atención Institucional (CAI) San José, Costa Rica
2016	Creación y Evolución de las Direcciones Provinciales de Enseñanza en el Marco Organizacional del Ministerio De Educación Pública de la República de Costa Rica
2016	El Sistema PIAD como herramienta para la gestión administrativa de los centros educativos de primaria en Costa Rica
2016	Estrategias de manejo de la violencia en Escuelas de Primaria de la Dirección Regional de Educación de Heredia
2016	Estudio razones de no envío a Preescolar
2016	Exclusión Educativa en el Sistema Público Costarricense (Análisis de cinco dimensiones) Iniciativa Global por los Niños y las Niñas fuera de la Escuela, Estudio País
2016	Factores que inciden en la exclusión educativa relativa de la Educación Media Pública en la actualidad, en nuestro país
2016	Resultados de la estrategia metodológica de Aprendizaje por Proyectos del Programa de Educación Cívica, en términos de los cambios alcanzados en la formación ciudadana de los y las estudiantes
2017	Acciones de involucramiento familiar que se realizan en centros educativos de Educación Preescolar del sector público que influyen en los procesos de enseñanza-aprendizaje
2017	Caracterización de los casos de hostigamiento y acoso sexual, denunciados ante el Departamento de Gestión Disciplinaria del Ministerio de Educación Pública ocurridos entre 2015 – 2017
2017	Concepciones sobre la diversidad sexual y actitudes hacia las personas LGTB en el contexto educativo: Un estudio en cuatro colegios públicos del país
2017	Condiciones en que se desarrolla el Plan de Valor Agregado en la Educación Secundaria Académica Diurna
2017	La influencia del personal supervisor en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos
2017	Posibles causas de disminución de matrícula en centros educativos de los cantones Tibás, Curridabat y Montes de Oca
2017	Evaluación de la ejecución del programa de voluntariado del proyecto PROEDUCA
2017	Habilidades Científicas que manifiesta el estudiantado de sexto año de primaria, mediante el enfoque metodológico por indagación con los Programas de Estudio de Ciencias 2005- 2014.
2017	Estimación del uso de la Metodología de Resolución de Problemas en Contextos Reales (MRCPR) en las clases de matemáticas en la Educación Secundaria Pública: opiniones de docentes y estudiantes
2017	Brechas de género en el MEP: una perspectiva desde el personal del título I de oficinas centrales. Periodo 2015-2016



Capítulo 3

De la Dirección Financiera

3.1 De la Dirección Financiera

A continuación se presenta los avances, estado actual y retos en materia financiera, del período 2014 - 2018.

A partir de la promulgación de la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, (Ley N° 8131, publicada en La Gaceta N° 198 de 16 de Octubre de 2001), se han desarrollado esfuerzos importantes para que el área de administración financiera del Gobierno Central, cuente con una estructura organizativa acorde con las exigencias del bloque de legalidad vigente en la materia y con una clara orientación hacia la prestación de un servicio cada vez más eficiente a los diferentes usuarios, tanto internos como externos.

La citada Ley regula entre otras cosas, las diferentes etapas del ciclo presupuestario para el Gobierno Central. En ésta se plantea la desconcentración operativa y la centralización normativa de la ejecución presupuestaria, como uno de los cambios, para lograr una eficaz y eficiente administración del presupuesto institucional.

Además esa legislación exigió la definición de una estructura que posibilitara una oportuna y confiable información para la toma de decisiones, así como una administración eficiente de los recursos, para el logro de esos objetivos y que como organización pueda ajustarse a los cambios del entorno.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 34075-MEP, publicado en La Gaceta N° 212 del 5 de noviembre del 2007; Decreto Ejecutivo N° 38170, publicado en La Gaceta N° 31 del 13 de febrero de 2014, este último vigente, el cual hace referencia a la Organización de Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, se establece la estructura de la Dirección Financiera la cual se encuentra adscrita al Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

Esta estructura es acompañada de una especificación mayor a lo interno de la Dirección Financiera, expresando su quehacer en cinco macro-procesos, entendidos como un conjunto de actividades y acciones interrelacionadas, que a partir de la entrada de insumos, generan un producto previamente caracterizado, tal como se ilustra en la siguiente imagen:

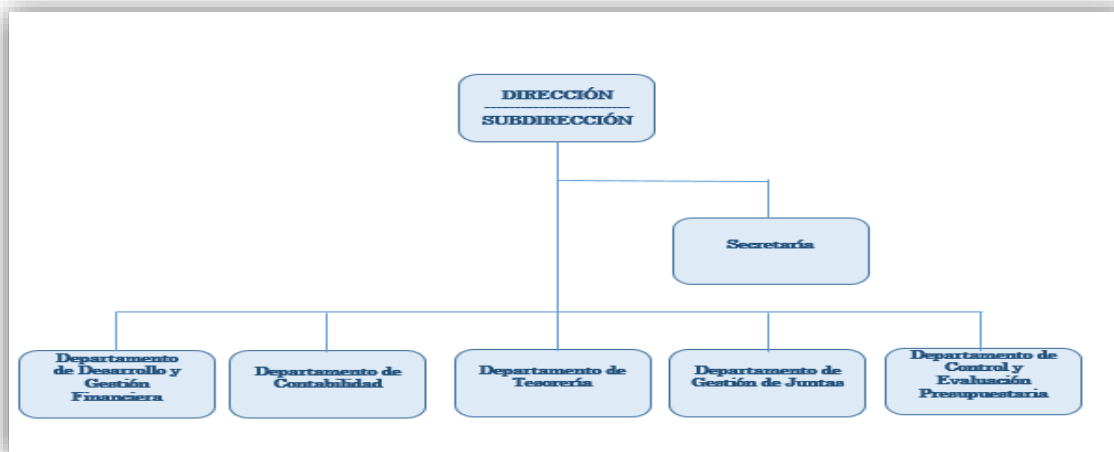
ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA PROCESOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA



Fuente: Dirección Financiera

Cada uno de esos macro-procesos a saber: Desarrollo y Gestión Financiera, Contabilidad, Tesorería, Gestión de Juntas y Control y Evaluación Presupuestaria, dan origen a los cinco departamentos que integran la estructura de esta Dirección, tal y como se observa en el siguiente organigrama:

ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA PROCESOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA



Fuente: Dirección Financiera

La Dirección Financiera es el órgano técnico responsable de la administración, gestión y control de los recursos financiero-contables destinados para financiar el desarrollo de los planes, políticas, programas y proyectos del Ministerio de Educación Pública, de conformidad con lo establecido en el presupuesto autorizado por el Ministerio de



Hacienda y aprobado por la Asamblea Legislativa. Además de velar por la correcta ejecución de políticas y lineamientos establecidos por el ente rector en materia financiera y ejecución presupuestaria.

En la estructura compuesta por cinco departamentos la funcionalidad de cada uno se describe seguidamente:

Departamento de Desarrollo y Gestión Financiera; encargado de brindar soporte cualitativo y cuantitativo en el campo del análisis administrativo aplicable a la administración financiera, además brinda un valor agregado a la organización en los temas de procedimientos, control interno, Plan Operativo Anual (POA) y potenciación de habilidades en el recurso humano de la Dirección Financiera.

Departamento de Contabilidad; a cargo de la gestión de pagos a personas físicas o jurídicas mediante documentos de ejecución presupuestaria denominados facturas, resoluciones administrativas, sentencias judiciales, entre otros.

Departamento de Tesorería; tiene la competencia en el tema de adelanto y liquidaciones de viáticos en el interior y exterior del país, así como, todo lo relacionado con la administración de la Caja Chica Central.

Departamento de Gestión de Juntas; encargado de realizar trámites de transferencias de los recursos financieros, para las Juntas de Educación, Juntas Administrativas, Organismos Nacionales e Internacionales, Fundaciones y Asociaciones, entre otros, para lo cual se dispone de una plataforma tecnológica denominada Sistema TCTE (transferencias, comedores y transporte de estudiantes).

Departamento de Control y Evaluación Presupuestaria (DECEP); enfocado al seguimiento periódico y sistemático a la ejecución presupuestaria del MEP, mediante el suministro de información financiera actualizada, la conducción de la programación financiera, la integración técnica de las modificaciones presupuestarias y la generación de documentos financieros como las reservas de recursos y análisis de solicitudes de pedido previo al visado.

3.2 Cambios en el entorno

Este período de gestión 2014-2018 se ha caracterizado por varios cambios en el entorno, que implicaron la necesidad de ajustes a las normas financieras internas, generación y actualización de procedimientos, establecimiento de estrategias para la atención de



emergencias derivadas de nuevos requerimientos del Ministerio de Hacienda, de otros órganos externos y del contexto fiscal que enfrenta el país.

Entre los ajustes más relevantes en esta materia están los siguientes:

- ✓ Detección de incompatibilidad de perfil para la creación y modificación de datos de Acreedores Ocasionales (AOCA) y Acreedores Institucionales (AINS) en SIGAF; lo cual deriva en la oficialización y puesta en marcha del Procedimiento con ese nombre.
- ✓ En el segundo semestre del año 2017 se planteó a MIDEPLAN una reforma en la cual el Departamento de Gestión de Juntas modifica su nombre por Departamento de Gestión de Transferencias y sus funciones con respecto de los temas de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, las cuales son modificadas para circunscribir sus competencias a temas de regulación de la gestión financiera de estos organismos auxiliares, siendo consistente con las funciones de la Dirección Financiera.
- ✓ A partir de la publicación del Decreto de Contingencia Fiscal emitido por la Presidencia de la República (Decreto Ejecutivo 40540-H), se han requerido ajustes en los procedimientos para la elaboración de propuestas de pago de transferencias, en virtud del constante fraccionamiento en la asignación de cuota para concretar dichos pagos, lo que ha generado implementar controles adicionales con el fin de dar seguimiento al proceso de gestión de transferencias.
- ✓ Incidentes técnicos en el sistema oficial de gasto, a partir del proceso de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) que derivaron en mayores responsabilidades funcionales a las dependencias de la Dirección Financiera, fundamentalmente en establecimiento de mayores medidas de control, generación de documentos de ejecución presupuestaria denominados Reserva de Recursos en pagos que habitualmente se cargan a otro tipo de documentos.
- ✓ Las disposiciones formales para autorizar el uso del rubro de indemnizaciones (subpartida 60601) en pagos que revisten alguna particularidad, por ejemplo retenciones de cuota obrera, indexación, entre otros; generaron revisión y actualización del documento de gestión de pago que se traslada para el visado de gasto.



- ✓ Dificultades para la proyección del gasto del rubro de remuneraciones y conexos del MEP (debido a los múltiples factores que intervienen en el proceso), implicando la definición de estrategias internas para la atención de modificaciones presupuestarias que han requerido redoblar medidas de control interno, uso eficiente de los tiempos y generación de nuevas regulaciones internas tales como: Lineamientos para la presentación de solicitudes de modificación presupuestaria de la Partida 0: Remuneraciones y rubros conexos.
- ✓ Dada la situación del déficit fiscal estructural que aqueja al Estado Costarricense se han definido estrategias internas para apoyar las decisiones de contención del gasto que ha tomado el MEP en los diferentes estratos de la organización: nivel superior, programas presupuestarios y unidades ejecutoras.
- ✓ Imposibilidad de tramitar las contrataciones de los servicios necesarios para ejecutar las pruebas nacionales mediante el Sistema de Compras Públicas SICOP, implicando la necesidad de definir procedimiento para el manejo de Reservas de Recursos y gestión de pago de facturas.
- ✓ Cambios instruidos por la Imprenta Nacional para el manejo de solicitudes de impresión y publicación de documentos, lo cual ha generado necesidad de articulación con las unidades ejecutoras ministeriales y definición de nuevo procedimiento.
- ✓ Vencimiento del Convenio Marco del Gobierno Central para la compra de boletos aéreos, derivando en la implementación de un nuevo procedimiento.

3.3. Aspectos relacionados con el sistema de control interno de la Dirección Financiera

Por medio del Departamento de Desarrollo y Gestión Financiera, se ejerce un rol en el seguimiento de nuestro Sistema de Control Interno. Producto de las revisiones en procesos específicos, se han implementado acciones para el fortalecimiento de dicho sistema, algunas de las más relevantes son las siguientes:

- ✓ Definición de un área responsable del análisis de roles y perfiles en SIGAF para minimizar el riesgo de incompatibilidades e infracciones a la Ley de Control Interno.
- ✓ Separación de los actores que ejecutan la funcionalidad de crear/asociar acreedores para pago de la modificación de los mismos en el sistema oficial de gasto.



- ✓ Reingeniería de la estructura de facturación del servicio de telecomunicaciones del MEP.
- ✓ Re-identificación con prioridad de procesos vinculados a salidas de recursos financieros que presentan mayor grado de riesgo de posibilidad de desviación de fondos; producto de ello se implementaron controles adicionales en el área de gestión de transferencias y pago de resoluciones masivas.
- ✓ Reuniones con el personal para analizar aspectos éticos que deben regir el accionar de los funcionarios públicos, así como para fortalecer los procedimientos establecidos.
- ✓ Implementación de nuevos requerimientos del Ente Rector mediante la definición clara y oficialización de los procedimientos a los involucrados y previsión para la actualización del manual de procedimientos, cuando corresponda.
- ✓ Fortalecimiento de la prioridad marcada por la Dirección Financiera, para procurar la actualización de manual de procedimientos de cada departamento.
- ✓ Reforzamiento constante del Sistema de Control Interno por medio de oficios y circulares a los funcionarios de la Dirección Financiera, recordando la importancia y obligatoriedad de cumplir con los procedimientos establecidos.
- ✓ Establecimiento de políticas generales y específicas para la gestión presupuestaria de la Dirección Financiera.

3.4. Principales logros

A continuación se mencionan algunos de los principales logros de la gestión en esta materia:

- ✓ Rebajo de la tasa de devolución de los Formularios de adelanto y/o liquidación de gastos de viaje y/o transporte al interior o al exterior del país (se tramitan aproximadamente 25 mil formularios al año).
- ✓ Diseño e implementación del procedimiento interno para la compra boletos aéreos mediante Fondo Caja Chica y/o Tarjeta de Compras Institucionales; el cual se coordina con otras dependencias ministeriales y se rinde informe al ente rector.



- ✓ Diseño y ejecución de la estrategia para contingencia fiscal con el menor impacto posible en el sistema educativo, misma que consideró desarrollo de sesiones técnicas con los Jefes de Programa Presupuestario, funcionarios del Instituto Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano y funcionarios de la Dirección de Proveeduría Institucional, para revisar exhaustivamente y revalorar los procesos de adquisición de bienes y servicios, el presupuesto disponible para cada subpartida presupuestaria y su programación de gasto y culminó con la presentación de resultados a las autoridades superiores para la toma de decisiones.
- ✓ Diseño, implementación y seguimiento de los Lineamientos sobre Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto de la República se deriva la necesidad de actualizar los Lineamientos para la presentación de solicitudes de modificación presupuestaria de la Partida 0: Remuneraciones y rubros conexos que gestiona la Dirección de Recursos Humanos ante el DECEP de la Dirección Financiera.
- ✓ Diseño, implementación y valoración del procedimiento para la creación y modificación de datos de acreedores ocasionales (AOCA) y acreedores institucionales (AINS) en SIGAF bajo normas de control interno que garantizan compatibilidad de perfiles.
- ✓ Análisis, implementación de estrategias y propuesta a nivel superior para atender las disposiciones (decretos, directrices,) en el marco de la contingencia fiscal para la reducción del gasto y priorización de pagos.
- ✓ Diseño, implementación y puesta en marcha de procedimiento para el manejo de Reservas de Recursos y gestión de pago de facturas a partir de la ejecución de trámites de contratación de los servicios para pruebas nacionales mediante gestión fuera del SICOP.
- ✓ Diseño, implementación y puesta en marcha del procedimiento institucional para la presentación de solicitudes de impresión y publicación ante la Imprenta Nacional.
- ✓ Análisis de la regulación para elaborar la Programación Financiera de la Ejecución Presupuestaria emitida por el ente rector, preparación de escenarios y estrategia a nivel superior para acceder a las autoridades hacendarias y contextualizar la necesidad ministerial.



- ✓ Conducción técnica de la Programación Financiera y Flujo de Efectivo del MEP para el año 2018, para lo cual se diseñó y divulgó Instructivo, se realizaron 9 talleres con los programas presupuestarios y se entregaron al Ministerio de Hacienda 11 reportes de PFE-SIGAF y 14 de PFE-Efectivo.
- ✓ Seguimiento del gasto en las partidas 1: Servicios, 2: Materiales y suministros, 5: Bienes duraderos, 6: Transferencias corrientes y 7: Transferencias de capital.

En materia de capacitación la Dirección Financiera ha realizado grandes esfuerzos por brindar refrescamiento profesional a las Direcciones Regionales de Educación, dentro de estos esfuerzos se pueden resaltar:

- ✓ Para el año 2016 se realizó el curso: Sistema Integrado de Capacitación en Contratación Administrativa, con una participación de 35 funcionarios del proceso regional de juntas.
- ✓ Igualmente se capacitó a 27 funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación en el tema: El Presupuesto como Herramienta para la Gestión Institucional.
- ✓ En materia de fortalecimiento de las herramientas tecnológicas se implementaron mejoras al Sistema de Adelanto y Liquidación de Viáticos (SALV) mediante la inclusión del trámite de viáticos al exterior y conciliación de depósitos bancarios por reintegro de adelantos de viáticos y transporte. Se estableció el proyecto Implementación del Sistema TCTE en las Direcciones Regionales de Educación y Unidades Ejecutoras de Transferencias. Mediante este proyecto se logró la simplificación de trámites en las Direcciones Regionales de Educación, pues los funcionarios de esas instancias obtienen mayor información de las transferencias por Junta, por tipo de fuente de financiamiento, por período y otros criterios. Además el Sistema TCTE ofrece diferentes reportes que facilitan las labores diarias de los funcionarios del Proceso Regional de Juntas.
- ✓ Se llevaron a cabo actividades como el Encuentro Nacional de Juntas de Educación y Administrativas, el cual es un foro abierto para tratar la gestión técnica, administrativa y financiera de la Juntas, con la participación de funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación y del Nivel de Oficinas Centrales, vinculados al tema de las Juntas. Estos encuentros tienen como finalidad mejorar la gestión de las Juntas, abriendo los espacios a otras dependencias de la institución, que tienen la responsabilidad de participar activamente en el hacer y quehacer de las Juntas.



Capítulo 4

Dirección de Proveeduría Institucional

4.1 De la Dirección de Proveeduría Institucional

Las compras públicas se constituyen en una herramienta importante a nivel institucional, ya que mediante la contratación de bienes y servicios se logra alcanzar los objetivos propuestos por la administración.

La gestión de adquisiciones se enmarca en los principios generales de la contratación administrativa, a saber: eficacia y eficiencia, igualdad, libre competencia y principio de publicidad. Así como los principios de buena fe e intangibilidad patrimonial.

De la mano del cuerpo normativo en la gestión de compras deben habilitarse las herramientas y las tecnologías que propicien la productividad y la cultura digital, misma que ya transita hacia una economía del conocimiento en pleno Siglo XXI. Por esta razón, las autoridades de gobierno tomaron la importante decisión de unificar bajo un mismo sistema la realización de las compras públicas, denominado Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), el cual es de uso obligatorio para las instituciones del Gobierno Central. El uso de sistemas electrónicos fortalece el principio de transparencia y da acceso al control ciudadano de la actuación de la administración.

En el nivel institucional en el proceso de compras se interrelacionan varios actores responsables en cada área de su competencia, por lo que tenemos: Programas Presupuestarios (Jefes y Coordinadores), Unidades Gestoras, Dirección de Planificación (presupuesto), Dirección Financiera y Proveeduría Institucional, por lo que la coordinación entre las diferentes dependencias es imprescindible.

La Dirección de Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, es el órgano técnico en materia de Contratación Administrativa; por lo que realiza labores de planificación y programación de las compras, la conducción de los diferentes procedimientos de contratación administrativa, fiscalización y seguimiento de la ejecución contractual, así como la administración de bienes mediante el registro en los sistemas habilitados para tal fin, la custodia, inventarios y distribución de bienes y suministros.

En el Ministerio de Educación Pública, con la experiencia acumulada en la gestión de compras, ha logrado establecer un Plan de Adquisiciones el cual va de la mano de la programación financiera; se establecen 3 Tiempos de Prioridades para la presentación



de las decisiones de inicio y solicitudes de contratación, lo cual ha permitido ordenar los procesos de compra y tener una adecuada planificación de los procesos de contratación, acorde con las necesidades de los programas presupuestarios y al Plan Nacional de Desarrollo.

En el presente informe se hace un recuento de la gestión realizada durante el período 2014-2018, donde se resumen los datos más destacados de cada una de las dependencias que conforman la Dirección de Proveeduría Institucional.

El Reglamento para el Funcionamiento de las Proveedurías Institucionales de los Ministerios de Gobierno, Decreto N° 30640-H, define a las Proveedurías Institucionales como las competentes para tramitar los procedimientos de contratación administrativa que interesen al respectivo Ministerio, así como para realizar los procesos de almacenamiento y distribución o tráfico de bienes y llevar un inventario permanente de todos sus bienes.

El Ministerio de Educación Pública mediante el Decreto No. 38170-MEP, Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, en su artículo 58 establece las funciones de la Dirección de Proveeduría Institucional por lo que indica que “es el órgano técnico en materia de Contratación Administrativa. Le corresponde la planificación y programación de las compras, la conducción de los diferentes procedimientos de contratación administrativa, así como el almacenamiento, custodia, distribución e inventarios de los insumos y activos adquiridos por el MEP.”

También, el decreto de cita le asigna otras tareas, tales como la tramitación inicial de las facturas a cobro de los bienes y servicios para que el Departamento de Contabilidad de la Dirección Financiera, proceda con el pago.

Para el cumplimiento de las funciones asignadas la Dirección de Proveeduría Institucional cuenta con los siguientes departamentos:

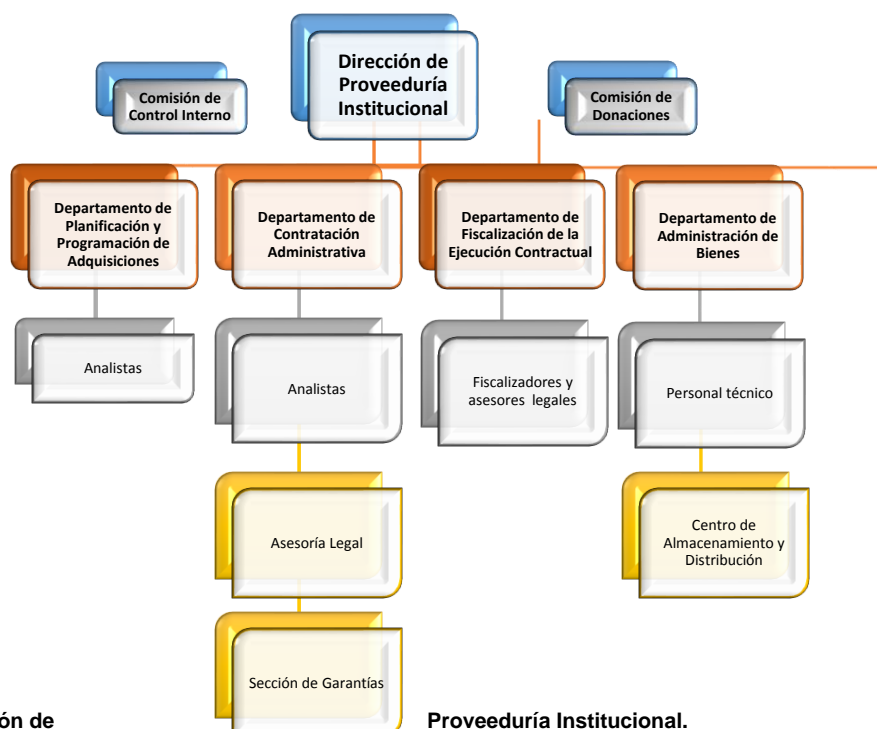
- a) Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones.
- b) Departamento de Contratación Administrativa.
- c) Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual.
- d) Departamento de Administración de Bienes.



- **Equipo de trabajo de la Dirección de Proveduría.**

El Equipo de trabajo de esta Dirección está constituido por una Directora (Proveedora), un Subdirector (SubProveedor) y 4 Jefaturas de Departamento, personal de apoyo y profesionales especializados en sus áreas de trabajo.

ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL



Elaboración: Dirección de

Proveduría Institucional.

- **Sobre los objetivos estratégicos de la Dirección.**

Los objetivos estratégicos de esta Proveduría están enfocados en mejorar la efectividad y la calidad de las compras, mediante el uso de las mejores prácticas que rigen en la materia.

- ✓ Mejorar en la efectividad en la tramitación de solicitudes de pedido, que conlleve a la ejecución de compras transparentes, responsables y sustentables.



- ✓ Promover la utilización del sistema gubernamental de compras electrónicas, como herramienta accesible para verificar y dar seguimiento a los procesos de compra.
- ✓ Implementar herramientas tecnológicas para fortalecer los procesos custodia, asignación, distribución, registro y control de bienes institucionales.
- ✓ Finalizar la mayor cantidad de trámites de contratación según su modalidad relacionados a las su partidas 1, 2 y 5 implementando procedimientos de contratación más ágiles y oportunos.

Dichos objetivos pretenden motivar a los Jefes de Programa Presupuestarios, Coordinadores y Unidades Gestoras, para que participen más activamente en los procesos de adquisiciones, generados con su decisión de inicio, mediante el seguimiento y verificación de cada una de las etapas del trámite, consultando el expediente digital que lleva el sistema de compras electrónico, el cual puede ser accedido en cualquier momento.

Se brinda acompañamiento oportuno en tiempo y forma de los actores dentro de cada proceso, se coadyuva en la optimización de la gestión de adquisiciones y se genera una efectiva rendición de cuentas en la ejecución presupuestaria.

También, esta Dirección trabajado en el fortalecimiento del sistema de control de bienes institucionales; por lo que se ha dado a la tarea de contar con una herramienta tecnológica que permite registrar el inventario de bienes del Ministerio, por dependencia y funcionario de forma accesible y amigable.

4.2. Principales retos encontrados

Incidencia recursiva en los procesos de contratación concursados.

Para contrarrestar este problema, se ha estado trabajando en la revisión de los procedimientos de compra, de manera que se puede lograr la optimización y efectividad de la gestión de adquisiciones, de tal manera que responda a las necesidades institucionales, mediante mecanismos de compras transparentes, responsables y sustentables; se realizaron sesiones de trabajo con las Unidades Gestoras; para analizar las deficiencias encontradas y para identificar las oportunidades de mejora. Por otra parte, se confeccionó una plantilla para facilitar la revisión y remisión de los informes técnicos de las ofertas, se está en revisión y análisis exhaustivo de los documentos de



trabajo que fundamentan el trámite de contratación y se están revisando las condiciones cartelarias de las compras que dieron problemas, para mejorar sus carteles.

Poco interés de las unidades gestoras en el seguimiento oportuno de los trámites de contratación en el sistema electrónico de compras Públicas (Compr@RED). Al respecto, se ha logrado motivar la utilización del sistema gubernamental de compras electrónicas, como herramienta accesible para verificar y dar seguimiento a los procesos de compra.

Deficiencia en la presentación de los inventarios de bienes por parte de las Dependencias. En cuanto a este punto, se logró la creación del sistema para el control de inventarios SICAMEP, el cual permite implementar y fortalecer los procesos para la custodia, asignación, distribución y control de bienes institucionales, para facilitar un adecuado registro y seguimiento de la información mediante la utilización de herramientas tecnológicas.

4.3. Resultados de la Gestión (2014-2018)

La Ley de Contratación Administrativa en su artículo 7 regula el inicio del procedimiento de compra, por lo que establece que el procedimiento de contratación se iniciará con la decisión administrativa de promover el concurso, dicha decisión es emitida por el funcionario competente. En concordancia con este enunciado los artículos 8 y 10 del Reglamento a Ley de Contratación Administrativa, establece los elementos mínimos que se deben acreditar para el inicio de un trámite de contratación, entre ellos: decisión de inicio, la justificación de la compra, cantidad, unidad de medida, estimación actualizada del costo del objeto (solicitud de pedido) informes de mercado, informes técnicos, entre otros, por lo que conforman un juego de documentos.

Para efectos de la gestión de adquisiciones de este Ministerio el Plan de Adquisiciones establece los períodos para la recepción de los documentos necesarios para el proceso de adquisiciones, con base en criterios de oportunidad, tipo de trámite y la programación financiera.

El Ministerio de Educación Pública cuenta con una estructura programática de 9 programas presupuestarios de los cuales 8, gestionan trámites de contratación ante la Proveeduría Institucional.

A continuación se detallan los datos generados en la tramitación de solicitudes de pedido y documentos previos durante el período 2014-2018.



TABLA 24: RESULTADOS PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES		
Por tipo de trámite-Período 2015		
Modalidad de contratación Administrativa	Monto total recibido (en colones)	Monto total tramitado (en colones)
Procedimientos concursales	4.916.911.146.10	4.250.888.963.41
Cargas de contrato	7.130.813.691.93	6.906.237.839.80
Contrataciones por excepción	1.702.652.571.97	1.548.669.459.65
Convenio Marco	2.850.938.025.12	2.713.151.479.32
Total	16.601.315.435.12	15.418.947.742.18

Fuente: Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones

TABLA 25: SOLICITUDES DE PEDIDO TRAMITADAS		
Por modalidad de trámite y monto en colones Período 2014		
Modalidad de trámite contratación Administrativa	Monto total recibido (en colones)	Monto total tramitado (en colones)
Procedimientos concursales	4.660.929.570.78	2.894.295.467.45
Cargas de contrato	9.123.859.696.61	7.721.756.505.67
Contrataciones por excepción	3.610.952.587.40	3.520.027.897.67
Convenio Marco	2.829.210.992.36	2.426.903.105.16
Total	20.224.952.847.15	16.562.982.975.95
Fuente: Departamento de Planificación y programación de Adquisiciones		

En la tabla que antecede se muestra los montos tramitados en millones de colones en el año 2014 por tipo de trámite, la diferencia entre lo recibido y lo tramitado obedece a la devolución de solicitudes de pedido por no cumplir con los requisitos técnicos –legales o bien por la desestimación de la solicitud por parte del Jefe de Programa y Unidad solicitante.

Para el año 2015 con base en el Plan de Adquisiciones se programó la recepción de los documentos previos para contratar de acuerdo con las Prioridades 1, 2, 3 y convenio marco.

En el siguiente cuadro se exponen los resultados por tipo de trámite y monto de los documentos iniciales recibidos. Se puede observar que la suma de los documentos recibidos asciende a ¢ 16.601.315.435.12, sin embargo el monto total tramitado es de ¢15.418.947.742.18.

A continuación se presentan los datos correspondientes a la tramitología de los documentos previos para el año 2016.



TABLA 26: RESULTADOS PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES

Por tipo de trámite Período 2015		
Modalidad de contratación Administrativa	Monto total recibido (en colones)	Monto total tramitado (en colones)
Procedimientos concursales	4.916.911.146.10	4.250.888.963.41
Cargas de contrato	7.130.813.691.93	6.906.237.839.80
Contrataciones por excepción	1.702.652.571.97	1.548.669.459.65
Convenio Marco	2.850.938.025.12	2.713.151.479.32
Total	16.601.315.435.12	15.418.947.742.18
Fuente: Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones		

TABLA 27: RESULTADOS PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES

Por Tipo de Trámite Período 2016		
Modalidad de contratación Administrativa	Monto total recibido (en colones)	Monto total tramitado (en colones)
Procedimientos concursales	8.903.284.700.62	4.572.066.591.63
Cargas de contrato	6.903.313.678.00	6.711.972.716.15
Contrataciones por excepción	1.548.993.288.15	1.448.547.351.83
Convenio Marco	2.586.536.181.58	2.271.700.517.55
Total	19.942.127.848.35	15.004.287.177.16
Fuente: Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones		

Seguidamente se muestran los resultados de la presentación de la documentación por parte de los Programas Presupuestarios y trámite de los documentos previos para la gestión de compras del año 2017.

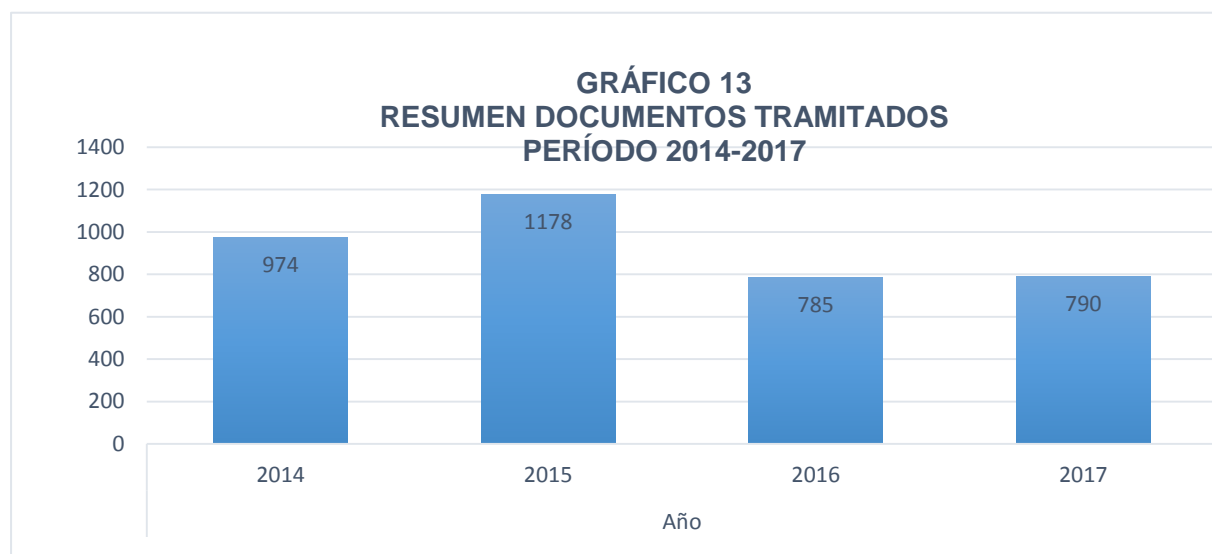
El monto total tramitado por los programas presupuestarios, según el tipo de trámite de contratación que corresponda asciende a ¢ 12.338.127.064.82. En el siguiente cuadro se pueden apreciar los datos del año 2017.

TABLA 28: CANTIDAD DE MONTO-TIPO DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA- 2017

Modalidad de contratación Administrativa	Monto total tramitado (en colones)
Procedimientos concursales	3.484.442.291.92
Cargas de contrato	6.115.808.086.82
Contrataciones por excepción	2.178.251.752.75
Convenio Marco	559.624.933.33
Total	12.338.127.064.82

Fuente: Departamento de Planificación y Programación de Adquisiciones

En el siguiente gráfico se puede apreciar el comportamiento en la presentación de documentos previos para contratar, por parte de los Programas Presupuestarios.



Fuente: Dirección de Proveeduría Institucional

Como se puede apreciar en el año 2015 es que se tramitan la mayor cantidad de solicitudes de pedido y el año 2016 registro menor cantidad de solicitudes tramitadas. Es importante destacar que en el año 2016 el proceso de compras se vio afectado por la implementación del nuevo sistema de Compras SICOP, así como la actualización del sistema SIGAF, situación que detuvo las compras por más de un mes. El año 2017 se vio afectada la gestión de compras con la emisión del Decreto Ejecutivo 40450-H sobre Contingencia Fiscal, cuyo objetivo era la contención del gasto público, y este Ministerio



promovió la estrategia para el cumplimiento del citado decreto, mediante la revisión y reprogramación de prioridades de los programas con el fin de disminuir el gasto.

4.4. Sobre los procedimientos de contratación administrativa

De conformidad con la normativa vigente, Ley de Contratación Administrativa (LCA) y el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (RLCA), una vez registrados y aprobados los documentos previos, se da inicio a los trámites contratación con la con la elaboración del cartel de requerimientos, generación del trámite de contratación y la publicación del mismo, de esta manera se continuará con cada una de las etapas del proceso de compra.

La información que se presenta a continuación resume mediante cuadros y gráficos la gestión de adquisiciones durante el período 2014-2018. Los datos aportados se refieren a las contrataciones nuevas de cada año, no incluye información respecto a la carga de contratos continuos, en virtud de que este es un proceso que se deriva de una contratación que está en ejecución.

TABLA 29: DETALLE PROCESOS DE CONTRATACIÓN POR TIPO DE TRÁMITE AÑO 2014		
Concursales		
Contrataciones Directas	95	
Licitaciones Abreviadas	40	
Licitaciones Públicas	2	
Sub Total		137
Por Convenio Marco		
Contrataciones Directas		364
Por Excepción		
Contrataciones Directas		161
Total procesos de Contratación		662
Fuente: Departamento Contratación Administrativa		

En la tabla anterior se resume la gestión de adquisiciones en el año 2014, donde se generaron un total de 662 trámites, de los cuales 2 correspondían a licitaciones públicas, 40 licitaciones abreviadas y 662 contrataciones directas, entre ellas concursales, convenio marco y excepcionadas.

En la tabla anterior resume la actividad de contratación administrativa, se generaron un total de 662 contrataciones en el año 2014.



**TABLA 30: DETALLE PROCESOS DE CONTRATACIÓN
POR TIPO DE TRÁMITE**

Año 2015		
Concursales		
Contrataciones Directas	107	
Licitaciones Abreviadas	37	
Licitaciones Públicas	2	
Sub Total		148
Por Convenio Marco		
Contrataciones Directas		645
Por Excepción		
Contrataciones Directas		166
Total procesos de Contratación		959

Fuente: Departamento Contratación Administrativa

En la tabla anterior presenta los datos de la gestión de compras del año 2015, se realizaron un total de 959 trámites, de ellos 37 licitaciones abreviadas, 2 licitaciones públicas y 918 contrataciones directas, donde se destaca que 645 contrataciones se amparan en convenios marco.

TABLA 31: POR TIPO DE TRÁMITE

Año 2016		
Concursales	Cantidad	
Contrataciones Directas	128	
Licitaciones Abreviadas	41	
Licitaciones Públicas	3	
Sub Total		172
Por Convenio Marco		
Contrataciones Directas		176
Por Excepción		
Contrataciones Directas		121
Total procesos de Contratación		469

Fuente: Departamento de Contratación Administrativa

En la tabla anterior se puede apreciar que en el año 2016 se elaboraron 469 trámites, entre ellos 41 licitaciones abreviadas, 3 licitaciones públicas y 425 contrataciones directas. Al 31 de diciembre quedaron 442 trámites finalizados con la orden de compra emitida.



TABLA 31: DETALLE PROCESOS DE CONTRATACIÓN POR TIPO DE TRÁMITE AÑO 2017		
Concursales		
Contrataciones Directas	95	
Licitaciones Abreviadas	31	
Licitaciones Públicas	7	
Sub Total		133
Por Convenio Marco		
Contrataciones Directas		26
Por Excepción		
Contrataciones Directas		121
Total procesos de Contratación		280
Fuente: Departamento Contratación Administrativa		

En el cuadro anterior se describe la cantidad de trámites generados en el año 2017, un total de 280 procesos, de los cuales 31 fueron licitaciones abreviadas y 7 licitaciones públicas. Al cierre del año se finalizaron 249 contrataciones con orden de compra elaborada y quedaron sin finalizar 19. Este es el año en que se registra menor cantidad de trámites durante el periodo 2014-2017.

A continuación se resume el resultado de la gestión de adquisiciones durante el período 2014-2017. Donde durante dicho período se realizaron 2.370 contrataciones de las cuales 125 no se culminaron por cuanto se declararon infructuosas o desiertas, dato que representa un 5.3% del total.

TABLA 32: RESUMEN TRÁMITES REALIZADOS POR TIPO DE TRÁMITE PERÍODO 2014-2017		
Concursales		
Contrataciones Directas	425	
Licitaciones Abreviadas	149	
Licitaciones Públicas	16	
Sub Total		590
Por Convenio Marco		
Contrataciones Directas		1211
Por Excepción		
Contrataciones Directas		569
	569	
Total procesos de Contratación		2370
Fuente: Departamento Contratación Administrativa		



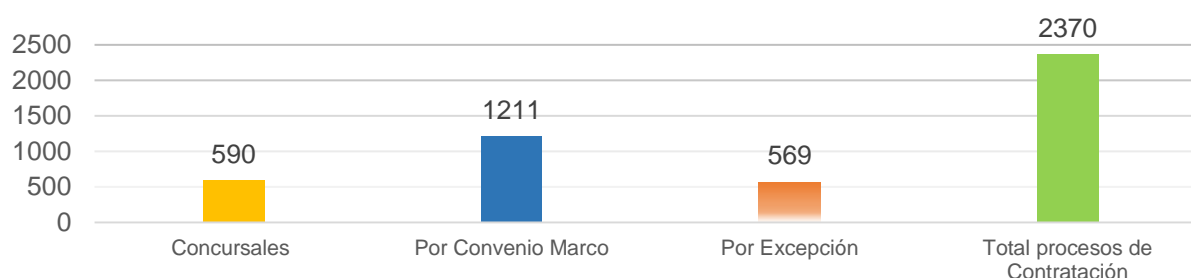
**TABLA 33-RESUMEN TRÁMITES REALIZADOS
POR ESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO
PERÍODO 2014-2017**

	Concursales	Convenio Marco	Excepciones
Desiertos	15	4	2
Infructuosos	61	39	4
Total	76	43	6

Fuente: Departamento Contratación Administrativa

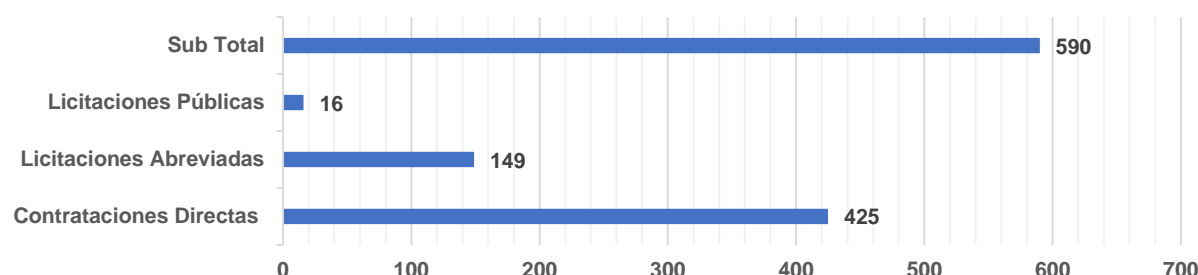
Fuente: Departamento Contratación Administrativa

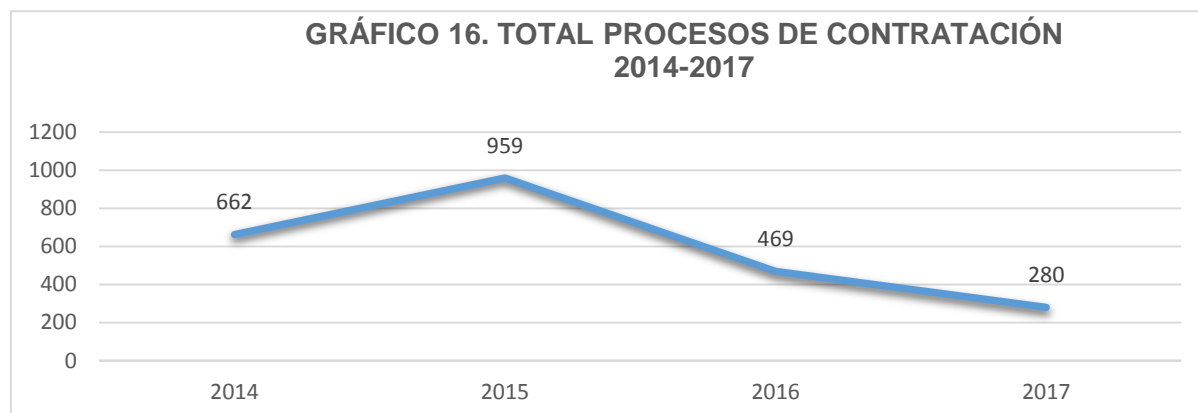
**GRÁFICO 14. TOTAL DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN
POR TIPO
PERIODO 2014-2017**



Fuente: Departamento Contratación Administrativa

**GRÁFICO 15
TRÁMITES DE CONTRATACIÓN
CONCUSALES
PERIODO 2014-2017**





Fuente: Departamento Contratación Administrativa

Fuente: Departamento Contratación Administrativa

En los tres gráficos anteriores se puede apreciar la información respecto a los trámites de contratación administrativa generados durante el período 2014-2017. Es importante aclarar que no se incluyen datos sobre la actividad del 2018 por cuanto al momento de recopilar la información, mes de enero del 2018, no se contaban con procesos abiertos, es decir con invitación notificada a los potenciales oferentes a nivel del sistema de compras SICOP.

En resumen durante el período de cita, se realizaron 2.370 trámites de contratación donde 590 fueron concursales, 1.211 amparados en convenios marco y 569 contrataciones excepcionadas. Cabe destacar que se generaron 16 licitaciones públicas y 149 licitaciones abreviadas.

En el Gráfico No. 16 se puede observar el comportamiento de las contrataciones por año, donde en el 2015 se registró el mayor volumen de trámites y en el año 2017 se realizaron menor cantidad de ellos.

La razón de ese comportamiento obedece a que en el año 2015 proliferaron las contrataciones para servicios de alimentación (catering) del Programa 557 Gestión y Desarrollo Regional y en el año 2017 el Gobierno de la República, emitió el Decreto Ejecutivo No. 40540-H el 07 de agosto del 2017 sobre Contingencia Fiscal, cuyo objetivo era la disminución del gasto público. Este Ministerio en acatamiento al decreto estableció la Estrategia MEP para enfrentar la contingencia fiscal, con la participación de todos los Jefes de Programa Presupuestario y con el aval de las Autoridades Superiores. Esta



estrategia dio como resultado que los Jefes de Programa y Unidades Gestoras procedieran con la desestimación de algunos trámites y la revaloración de otros, así como la renuncia a montos del disponible presupuestario. Dicha situación incidió en el proceso de contratación administrativa, con la disminución de compras.

4.4.1. Sobre la fiscalización

Corresponde al Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual, fiscalizar y dar seguimiento a los contratos derivados de los trámites de contratación durante la etapa de ejecución. Este proceso se realiza brindando un acompañamiento a los administradores de contrato, Programa Presupuestarios y Unidades Gestoras.

Entre las tareas asignadas al Departamento de Fiscalización le corresponde realizar el trámite administrativo en observancia al debido proceso el cobro de cláusulas penales y multas. Dichas cláusulas fueron solicitadas desde la decisión de inicio para contratar por las dependencias competentes y consignadas en el cartel de contratación.

Previo al trámite de cobro o ejecución de garantías, el administrador de contrato debe emitir el informe correspondiente para la penalización del contratista que incumple con lo pactado.

También, se realizan trámites de exoneración de bienes y suministros cuando los oferentes han cotizado libre de derechos y se realizan trámites de apercibimiento a los contratistas por motivo de incumplimientos en la prestación de los servicios con la administración.

A continuación se detallan algunos de los datos más destacados:

Respecto a los cobros de Cláusulas Penales y Multas se tiene los siguientes datos:

TABLA 34. COBROS DE CLÁUSULAS PENALES Y MULTAS				
<i>Periodo 2014-2017</i>				
Procedimientos cobro de cláusulas penales y multas	Año	Cantidad de procedimientos	Monto recaudado	
	2014	60	₡	14.226.265.93
	2015	91	₡	28.593.655.25
	2016	47	₡	27.631.492.01
	2017	74	₡	27.724.757.81
Totales	-	272	₡	98.176.171.00
Fuente: Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual.				



Mediante el cobro de cláusulas penales y multas se pretende resarcir a la administración en parte, sobre el daño o perjuicio causado por el incumplimiento del contratista en las condiciones pactadas, durante la etapa de ejecución contractual.

El cuadro anterior nos muestra que se ejecutaron 272 de procedimientos y la administración recuperó ₡ 98.176.171.00, este monto es depositado en la caja única del estado.

De acuerdo a la información destacada en el cuadro los montos recuperados en los años 2015, 2016 y 2017 son muy similares, por lo que se recuperó un promedio de 27 millones por año. Esta información demuestra el esfuerzo cotidiano y la coordinación con las unidades gestoras con el fin de realizar los procedimientos de forma ágil y oportuna.

En relación con el tema de la ejecución de garantías, la normativa establece en los artículos 14 y 34 de la Ley de Contratación Administrativa y los artículos 40, 43 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, que en caso de que un contratista incumpla con lo pactado, la administración está facultada para ejecutar la garantía de participación o cumplimiento que haya depositado el oferente o contratista para respaldar su propuesta o la ejecución de un contrato.

Durante el período se realizaron un total de 11 procedimientos para la ejecución de garantías de cumplimiento, de los cuales se hizo efectivo un monto de ₡3.304.731.82.

Es también una tarea del Departamento de Fiscalización de la Ejecución Contractual realizar los procedimientos de apercibimiento a las empresas, la Ley de Contratación Administrativa prevé en el artículo 99 las sanciones a particulares donde otorga la facultad a la administración de apercibir a la persona física o jurídica que, durante el curso de los procedimientos para contratar, incurra en las conductas que lesionen a la administración, se describen en los incisos a),b) y C) del mismo articulado.



4.5. En el ámbito de Administración de Bienes

Entre las tareas asignadas al Departamento de Administración de Bienes, el control y registro de inventarios de bienes es el eje principal de la actividad de dicha área. Por tanto se realizan las acciones para robustecer estas tareas, apoyadas en herramientas tecnológicas. Dentro de estas herramientas se debe destacar el Sistema de información de Administración de Bienes del MEP (SICAMEP).

El SICAMEP surgió como un sistema necesario para garantizar y facilitar un adecuado control del patrimonio institucional, en el marco de mejora continua. Este proyecto fue liderado por el Departamento de Administración de Bienes y actualmente está implementado en un 100% de las Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación.

Este sistema web fue desarrollado por funcionarios del Ministerio de Educación Pública, con el objetivo de controlar internamente el patrimonio público, a través de la automatización de los procesos establecidos en el Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central. Permite proteger y salvaguardar el patrimonio institucional, ya que al encontrarse al alcance de todos los funcionarios se alerta a la Administración sobre la ubicación constante de los bienes, suministrando información oportuna, correcta y ordenada para la actualización del Sistema Informático de Control de Bienes del Estado (SIBINET), a cargo del Departamento de Administración de Bienes de la Dirección de Proveduría Institucional.

El MEP cuenta con la mayor cantidad de activos a nivel de la Administración Central, los cuales representan una importante inversión económica, por lo que contar con una herramienta que solventa la necesidad de control de bienes genera grandes beneficios para la institución. Anteriormente, el utilizar formularios manuales ocasionaba que los



funcionarios consignaran información errónea, la misma no se captaba oportunamente y se daba un importante consumo de recursos en esa labor.

El sistema SICAMEP viene a suplir la necesidad institucional de contar con un inventario actualizado, que permita identificar de forma clara al responsable de cada activo, y así lograr recuperar su valor en caso de hurto, robo, pérdida o daño imputable al funcionario. Asimismo, al establecer las relaciones: funcionario-bienes, funcionario-jefatura, funcionario-dependencia, se crea el compromiso de mantener la información actualizada y se limita claramente las responsabilidades en el proceso.

Actualmente se cuenta con el 100% de los inventarios de Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación automatizados en SICAMEP.

Por otra parte, es importante destacar la implementación del procedimiento de plaqueo y registro de mobiliario entregado a los centros educativos en condición de donación, se tiene que desde el 11 de julio de 2017, fecha en que se inició dicho procedimiento y hasta el 31 de enero de 2018, se ha alcanzado un alto porcentaje de cumplimiento, un 86.84%, en cuanto a la devolución de la documentación completa debidamente firmada y sellada por los funcionarios competentes, según fue dispuesto en el procedimiento.

Como parte del procedimiento establecido para ordenar el registro, control y entrega de mobiliario a los centros educativos, se tiene que una vez que las instituciones educativas han verificado y llenado la información necesaria, hacen devolución de la documentación a la Proveeduría Institucional para culminar con el proceso de donación, donde se presenta a la Comisión de Donaciones, las actas respectivas para su verificación y firma.

Otro aspecto importante a destacar es el apoyo brindado a los centros educativos de todo el país en el levantamiento de sus inventarios, mediante una serie de actividades de manera ininterrumpida, desde el mes de febrero de 2014 a la fecha.



Las siguientes son las actividades más relevantes llevadas a cabo:

- ✓ Elaboración de Procedimiento General para el Levantamiento de Inventario en los Centros Educativos y material adicional de apoyo para las instituciones.
- ✓ Inducción a las Direcciones Regionales de Educación, para lo cual se solicitó un espacio en las reuniones nacionales correspondientes.
- ✓ Orientación y atención de consultas de directores de centros educativos y funcionarios de Juntas de Educación y Administrativas, vía telefónica y presencial.
- ✓ Recepción y revisión de inventarios.
- ✓ Resguardo de los archivos.
- ✓ Registro de la información en el cuadro “Control de cumplimiento Directriz DVM-PICR-235-2014”.
- ✓ Elaboración de informes periódicos a las autoridades, sobre el cumplimiento de la directriz.

4.6. Acciones emprendidas respecto al mejoramiento del control interno.

Como parte de las acciones realizadas relación con el cumplimiento de la normativa de control interno, se ha nombrado una comisión a lo interno de la Proveduría con la participación de funcionarios de todas las dependencias que conforman esta Dirección, la misma es presidida por el SubProveedor.

Entre las tareas que atiende dicha comisión es la actualización de los procedimientos establecidos, coordinar con los departamentos la identificación de nuevos procedimientos, dar seguimiento al SEVRI, analizar los diferentes informes de los entes fiscalizadores y dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones vertidas en estos informes.



También, se han realizado esfuerzos con el fin de mejorar el control de bienes, con herramientas que faciliten a los funcionarios este proceso, de ahí la implementación del Sistema para el Control de Activos del Ministerio de Educación Pública (SICAMEP) mediante el cual todos los funcionarios tienen la posibilidad de verificar, actualizar y realizar cualquier cambio en los activos que se encuentren bajo su uso y custodia.

Para finalizar, es importante concluir que el Ministerio de Educación Pública con base en la experiencia en la gestión de adquisiciones, ha logrado establecer, consolidar e institucionalizar el Plan de Adquisiciones, el cual va de la mano de la programación financiera; en concordancia con el presupuesto aprobado para los programas presupuestarios, las cuotas presupuestarias liberadas y las necesidades detectadas por las unidades gestoras. Se calendariza las compras en 3 tiempos diferentes durante el período presupuestario denominadas PRIORIDAD I, II y III para la presentación de la documentación necesaria que incluye la decisión de inicio, justificación del trámite y solicitudes de contratación, lo cual ha permitido ordenar los procesos de compra de acuerdo a su cuantía y necesidad de contar en tiempo y forma con los bienes y servicios.

Los sistemas electrónicos de contratación han propiciado la transparencia en la gestión de adquisiciones y el control ciudadano con el libre acceso a los expedientes electrónicos. Durante el periodo 2014-2018 se implementó un nuevo sistema de compras para el Gobierno Central, después de varios años de utilizar la plataforma electrónica de Compr@RED, se pasó al Sistema Unificado Electrónico de Compras Públicas (SICOP). Dicho cambio afectó la gestión de la Dirección de Proveeduría ya que se debió tener un tiempo de transición para el aprendizaje, la adaptación y uso del nuevo sistema de compras.

Los trámites de contratación se vieron afectados en durante el periodo con la emisión, por parte del Gobierno de la República, de Decretos Ejecutivos y Directrices relacionados con un plan de contingencia fiscal, por cuanto este Ministerio en cumplimiento de dicha



disposiciones, redujo el gasto en las partidas que no afectaban directamente el servicio educativo, provocando en algunos casos baja ejecución presupuestaria.

En materia de administración de los bienes, la implementación del sistema SICAMEP fortaleció el control y el ordenamiento interno en materia de control de activos.

Se debe destacar el compromiso mostrado por esta Dirección, como ente especializado en contratación pública a nivel institucional, de motivar equipos de trabajo con las unidades gestoras, abrir espacios de coordinación y mantener una comunicación constante con los usuarios internos y externos.



Capítulo 5

Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

5.1 De la Dirección de Gestión

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

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

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

Las competencias de la DGDR fueron dispuestas en el Decreto Ejecutivo de la Organización de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública número 38170-MEP (artículos 68 al 74), complementado con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación número 35513-MEP y el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas número 38249-MEP. Mediante el alcance N° 71 de la Gaceta, del 6 de abril 2018, se publicó el Decreto Ejecutivo 41007-MEP (reforma al Decreto Ejecutivo 38170-MEP), en el cual se creó el Departamento de Gestión de Juntas en la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional (DGDR).



Esta Dirección le corresponde además promover espacios, programas y proyectos en las DRE, que faciliten el intercambio de experiencias, la discusión y análisis sobre la realidad educativa costarricense con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, a través de las reuniones bimensuales, reuniones mensuales de comisión y la rendición de cuentas que se realiza de manera anual.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional realiza acciones de control y seguimiento de los recursos financieros asignados a las DRE a través de la administración del programa presupuestario 557, así como de los recursos humanos y físicos, mediante la asesoría en la formulación presupuestaria y la programación anual de trabajo.

Asimismo, le corresponde construir, en conjunto con las DRE, estrategias administrativas que agilicen la gestión técnica y administrativa a lo interno de las regiones, de manera que la información fluya eficaz y eficientemente para los usuarios internos y externos del MEP.

La DGDR, con el apoyo de sus cuatro departamentos, realiza las actividades anteriores a saber:

- ✓ Departamento de Supervisión Educativa: atiende la promoción de procesos de supervisión educativa que contribuyan con el mejoramiento de la gestión técnica y administrativa de las Oficinas de Supervisión de acuerdo a lo establecido en la Política Educativa vigente, por medio de un modelo y manual de Supervisión así como del Plan Regional de Supervisión. Además, coordinar con las dependencias correspondientes, la formulación de directrices y lineamientos requeridos para la función supervisora, así como revisar, en conjunto con la Dirección de Planificación, la conformación de los circuitos educativos.
- ✓ Departamento de Gestión Administrativa Regional: le corresponde supervisar el desarrollo de los procesos administrativos llevados a cabo en los Departamento de Servicios Administrativos y Financieros de las DRE, apoyar en los procesos de formulación presupuestaria, así como en la administración de la ejecución del mismo. Identificar las necesidades de capacitación en materia de Juntas en conjunto con las Unidades Ejecutoras de Transferencias.
- ✓ Departamento de Desarrollo Organizacional: promover una cultura organizacional que facilite el cumplimiento de las funciones de las DRE, así como desarrollar, en conjunto con la Dirección de Planificación Institucional, procesos de seguimiento y evaluación de las funciones de las DRE, así como promover el desarrollo de

innovaciones para la mejora continua, además de brindar apoyo en situaciones de conflicto.

- ✓ Departamento de Gestión de Juntas: Este Departamento tiene como propósito la mejora en las actividades de coordinación de la gestión del Ministerio con sus Direcciones Regionales de Educación, las Unidades Ejecutoras de Transferencias y en especial con las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas (4.445), esto permitirá la mejora en los servicios de apoyo que se brindan a las Juntas.

5.1.1 Estructura organizacional

IMAGEN 16: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO REGIONAL



Fuente: Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

5.2. Resultados de la Gestión 2014-2018.

5.2.1 Gestión de Juntas.

Retos identificados al inicio de la gestión

Desde el inicio de nuestra gestión, nos percatamos que el desarrollo de la educación pública en Costa Rica, va de la mano al desarrollo de las Juntas de Educación y las



Juntas Administrativas (en adelante las Juntas). Estos órganos auxiliares de la Administración Pública, constituyen la base del buen funcionamiento de nuestros centros educativos.

Es importante recordar que las Juntas fueron creadas como figuras de Derecho Público, con potestad para tomar sus propias decisiones y administrar sus propios recursos. Con personería jurídica propia, pero bajo la tutela del Ministerio de Educación Pública.

Nos enfrentamos al desafío de buscar el desarrollo de cada centro educativo. Para ello nos propusimos el fortalecimiento de la gestión de juntas, mediante el apoyo y asesoramiento al personal de las Direcciones Regionales de Educación y a las mismas Juntas; con el objetivo de que éstas puedan desarrollar nuevas competencias, habilidades y destrezas para mejorar su gestión.

5.2.1.1. Acciones de fortalecimiento de la gestión de Juntas.

A continuación se detallan una serie de acciones llevadas a cabo.

a- Comisión de Apoyo a la Gestión de Juntas.

Se establece la Comisión de Apoyo a la Gestión de Juntas, conformada por diferentes instancias técnicas y Unidades Ejecutoras de Transferencias (UET) del Ministerio de Educación Pública. El principal objetivo de esta comisión es la capacitación a las instancias regionales que atienden los procesos de apoyo a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Dicha comisión es coordinada por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

b- Plan Anual de Capacitación en materia de gestión de Juntas.

Mediante el desarrollo de un plan anual de capacitación en materia de gestión Juntas, dirigido a los funcionarios que atienden estos procesos en las Direcciones Regionales de Educación, se logró desarrollar una serie de acciones que han permitido el fortalecimiento de la gestión institucional en este importante tema. Dicho plan integra de manera coordinada, el trabajo de asesoría técnica de las instancias especializadas de oficinas centrales del MEP.

Como parte de las acciones desarrolladas, mediante los planes anuales de capacitación, se destacan las siguientes:



- ✓ Charlas mediante videoconferencias, con lo que se optimizaron los recursos humanos y materiales. Las videoconferencias fueron dirigidas a los Jefes del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, Supervisores Educativos y personal a cargo de la atención del proceso de Juntas, de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación del país.
- ✓ En coordinación con la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda se puso en marcha el proyecto relacionado con la administración financiera de los fondos de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas que son depositados en la Caja Única del Estado, por medio de la Plataforma Digital Web Banking, Tesoro Digital. Este proyecto tiene como objetivo un mayor control, fiscalización y transparencia en la gestión, en cuanto a los movimientos financieros de los recursos asignados a las Juntas; así como mayor agilidad operativa que permite una gestión más eficiente, en beneficio de los centros educativos y los estudiantes.
- ✓ En los años 2016 y 2017 se desarrolló un curso de capacitación en línea en materia de contratación administrativa, con el apoyo directo de la Contraloría General de la República, dirigido a funcionarios de Oficinas Centrales y de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación, que atienden el tema de la gestión de Juntas. Esta capacitación permitió contar con funcionarios regionales con un mayor conocimiento para brindar asesoría a las Juntas.
- ✓ También, en los años 2016 y 2017 se desarrolló el curso “El presupuesto como herramienta para la gestión institucional” dirigido a 59 funcionarios, de los cuales 43 laboran en los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros en las Direcciones Regionales de Educación, en el puesto de Jefatura o bien, como profesionales en el proceso regional de Juntas. Este mismo curso fue recibido por 16 funcionarios de oficinas centrales, cuyo trabajo se vincula directamente con la gestión de las Juntas.
- ✓ Otro curso llevado a cabo es el de “Las finanzas públicas y su marco jurídico básico”, el cual fue dirigido a 39 colaboradores (26 funcionarios del ámbito regional y 13 de oficinas centrales).
- ✓ Además, durante el año 2015 se implementó, la asesoría directa a Juntas de Educación y Juntas Administrativas; con lo cual se brindó capacitación presencial a doscientas cincuenta Juntas, en diez Direcciones Regionales de Educación.



c- Informes de saldos trimestrales

A partir del año 2014 hemos mejorado las actividades de rendición de cuentas por parte de las Juntas, poniendo especial atención en la entrega de informes de saldos trimestrales sobre las disponibilidades que mantienen por fuente de financiamiento. En este sentido, cada trimestre hemos conseguido una mayor afluencia en la entrega de los informes y en la calidad de presentación de los mismos, por parte de las Direcciones Regionales de Educación hacia el Departamento de Gestión de Juntas de la Dirección Financiera.

d- Programa para el fortalecimiento de las Juntas, MEP-Fundación Gente

Este programa desarrolla proyectos y acciones amparadas en una alianza público-privada, en el marco del convenio de cooperación firmado entre el Ministerio de Educación Pública y la Fundación Gente del Grupo Purdy Motor. Convenio denominado: “Programa para el Fortalecimiento de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas” (2014-2019).

El objetivo de ese programa es la búsqueda del beneficio social de la población costarricense, mediante el fortalecimiento del Sistema Educativo público; mejorando las condiciones en que reciben el servicio educativo cada uno de los niños, niñas y jóvenes del país. Busca poner a disposición del Sistema Educativo público nacional, programas e instrumentos para su fortalecimiento.

Esta alianza ha permitido que los proyectos, recursos, metodologías y materiales diseñados por la Fundación Gente y el Ministerio de Educación Pública sean institucionalizados y replicados a lo largo y ancho del país, estableciendo un apoyo sustancial y estratégico para la gestión de las Juntas, sus miembros y de la población estudiantil.

Entre los principales resultados de este convenio de cooperación, entre el 2014 y 2017, se destacan:

- ✓ Apoyo a la implementación del Decreto Ejecutivo 38249 “Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas”.



- ✓ Creación del Sitio Web de Juntas www.juntas.mep.go.cr, el cual ha potenciado que los miembros de Junta hagan su labor de manera adecuada y eficiente, a través de un portal que ha puesto a su disposición la información necesaria para cada uno de los procesos de los cuales son responsables. Más de 24 mil usuarios han hecho uso de este sitio desde su lanzamiento en marzo del 2016, y más de 200 consultas han sido atendidas, por parte de las Direcciones Regionales, a través de la sección de consultas del sitio.
- ✓ Desarrollo del concurso Fabricando Sueños, iniciativa que incentivó y financió el desarrollo de proyectos visionarios, estratégicos e innovadores en los centros educativos y en beneficio de sus estudiantes. Proyectos desarrollados por las mismas juntas, con el apoyo y acompañamiento de la Fundación Gente y el Ministerio de Educación.
- ✓ Desarrollo de una plataforma de capacitación en línea para miembros de Juntas, la cual estará disponible 24/7 y permite fortalecer la labor de capacitación y acompañamiento del MEP para la generación de capacidades en la Juntas. A esta plataforma de capacitación se tiene acceso mediante un enlace ubicado en el sitio web de Juntas www.juntas.mep.go.cr.
- ✓ En el tema de creación de herramientas y programas para el fortalecimiento a las Juntas, el Modelo de Apoyo Cantonal a Juntas (MAC), comienza a partir del año 2017, con el desarrollo de un plan de acompañamiento integral a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas de 2 cantones de Costa Rica: Escazú y El Guarco.
- ✓ Uno de los principales logros en cuanto al posicionamiento del tema, ha sido la declaratoria del 8 de agosto, como el Día Nacional de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Esta fecha invita a que en cada centro educativo, la comunidad educativa celebre y reconozca la labor de las personas que forman parte de su Junta. Cada año más centros educativos se han sumado a esta iniciativa, que ya forma parte del calendario escolar.
- ✓ En cuatro años, las campañas “Fábricas de Sueños y Héroes de Carne y Hueso”, desarrolladas en el marco de este convenio han contribuido con el objetivo de posicionar el impacto que tienen las Juntas en los centros educativos y en la calidad de educación que reciben las y los estudiantes.



- ✓ La alianza permitió el desarrollo de la primera Investigación Nacional de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, aplicada a una muestra representativa a nivel nacional, la cual permite conocer con mayor exactitud las características, perfiles y necesidades de las y los miembros de Junta. Además, esta información, permitió que se destinara por primera vez a este tema, una sección en el Sexto Informe del Estado de la Educación del año 2017, como eje de la gestión administrativa de los centros educativos.
- ✓ Por medio del proyecto "Junta del Mes", se han reconocido a un total de 12 Juntas de Educación y Juntas Administrativas exitosas, ejemplares en su compromiso y eficiencia, representantes de las 7 provincias y de 7 modalidades educativas distintas, desde un Jardín de Niños con 40 estudiantes, hasta una Unidad Pedagógica con más de mil, y con poblaciones tan distintas como un Centro de Educación Especial que recibe niños desde los 6 meses hasta Unidades Pedagógicas y Colegios Técnicos con estudiantes mayores de edad.
- ✓ Se realizó la 1 y 2 edición de los Encuentros Regionales de Juntas con más de 1500 participantes, con presencia en las siete provincias. Fueron espacios de encuentro a nivel regional, a través de la consolidación de alianzas, con el fin de empoderar, elevar el perfil y brindar herramientas a sus miembros para una mejor gestión de sus labores y posicionar su rol en la educación pública.

5.2.1.2. Desafíos a futuro en materia de gestión de Juntas

- ✓ Mejoramiento en la participación de las Unidades Ejecutoras de Transferencias y dependencias técnicas relacionadas con el proceso de gestión de juntas, en el plan anual de capacitación.
- ✓ Revisión y actualización del Reglamento General de Juntas.
- ✓ Fortalecimiento del recurso humano que atiende el proceso de gestión de juntas en el ámbito regional. Se requiere dotar de plazas a las Direcciones Regionales de Educación (DRE), específicamente al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, que tiene a cargo este proceso.
- ✓ Revisión de normativa y lineamientos internos para estandarizar y simplificar procesos.



5.2.2. Fortalecimiento de las Direcciones Regionales de Educación

Retos identificados al inicio de la gestión

El Ministerio de Educación, mediante el Decreto Ejecutivo N°35513 establece la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación; conformando veintisiete sedes regionales.

En este contexto, de un Ministerio de Educación tendiente a acercar el servicio a los usuarios y buscando una óptima y oportuna atención, nos enfrentamos también al hecho de que esta segregación requiere un mayor esfuerzo de coordinación, acompañamiento y estandarización de procesos.

Dentro de los principales retos identificados para nuestra gestión encontramos:

- ✓ Necesidad de un mejor sistema de coordinación del nivel central hacia el nivel regional.
- ✓ Insuficiencia de procedimientos para llevar a cabo los procesos administrativos en el ámbito regional.
- ✓ Necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución del programa presupuestario que financia a las Direcciones Regionales.
- ✓ Carencia de un documento orientador de la función supervisora.
- ✓ Necesidad de que las Direcciones Regionales brindaran servicios básicos en materia de recursos humanos.
- ✓ Necesidad del mejoramiento del desarrollo organizacional, su clima y cultura, y los procesos de planificación y de rendición de cuentas.
- ✓ Necesidad de un mayor acompañamiento y asesoría al nivel regional.
- ✓ Carencia de recurso humano para cumplir con lo establecido en el Decreto Ejecutivo N°35513 Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación.



5.2.2.1. Acciones de fortalecimiento de las Direcciones Regionales

A continuación se describen las acciones más importantes, ejecutadas:

- a- Documento: Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Elementos constituyentes de los procesos administrativos.

Con el objetivo de una mayor claridad en el desarrollo de las funciones y los perfiles requeridos por las personas que desempeñan los puestos de Directores Regionales de Educación, se elaboró el documento denominado “Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Elementos constituyentes de los procesos administrativos”.

Mediante este documento se realiza una recopilación de las funciones y responsabilidades que tienen los Directores Regionales de Educación de acuerdo a la normativa vigente y su ámbito de competencia.

En el documento se hace referencia a los siguientes aspectos:

- ✓ El génesis y consolidación de las Direcciones Regionales de Educación.
 - ✓ Representatividad de las Direcciones Regionales de Educación.
 - ✓ Perfil profesional y personal del Director (a) Regional de Educación.
 - ✓ Funciones del Director (a) Regional de Educación.
 - ✓ Campos de acción según las funciones del Director (a) Regional de Educación.
 - ✓ Estilos de liderazgo propuestos para la Dirección Regional de Educación.
- b- Modelo de coordinación entre Direcciones Regionales de Educación y Oficinas Centrales (núcleos)

Desde el año 2014, se ha desarrollado e implementado el Modelo de Coordinación entre las Direcciones Regionales de Educación y las Oficinas Centrales, mediante el establecimiento de la Comisión de Enlace de Directores Regionales de Educación y la Comisión de Enlace de Jefes de Servicios Administrativos y Financieros.

En esta materia, se ha logrado establecer mecanismos de coordinación formal por medio de ocho núcleos, representados por estas Comisiones de Enlace. Los Directores Regionales de Educación y los Jefes de Servicios Administrativos y Financieros de cada uno de estos núcleos se reúnen mensualmente, con el fin de coordinar las acciones a seguir para la implementación de las políticas emanadas por las autoridades superiores. De esta forma, se ha conseguido mejorar la gestión de las Direcciones Regionales de Educación.

Lo anterior ha permitido trabajar en equipo con las veintisiete Direcciones Regionales de Educación, en la búsqueda de soluciones integrales para las diversas situaciones que se presentan en el proceso educativo y administrativo. Asimismo, anualmente se realiza una actividad formal de rendición de cuentas por parte de las Direcciones Regionales de Educación a las autoridades ministeriales; en la que se presentan los resultados de su gestión en las áreas definidas en la planificación estratégica. Con esto se ha logrado avanzar en la consolidación de una cultura de planificación y rendición de cuentas alrededor de resultados concretos y medibles.

IMAGEN 7. NÚCLEOS DE LA COMISIÓN DE ENLACE DE LAS DIRECCIONES REGIONALES DE EDUCACIÓN



Fuente: Elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional

c- Control y mejora continua de los POAs regionales

Desde el año 2014 se ha conducido a las Direcciones Regionales de Educación para que su planificación se centre en gestión para resultados, por lo que esta orientación se ha visto plasmada en las Guías para la elaboración de los proyectos presupuestarios y POAs de cada periodo. Mediante estas Guías, se les instruye a las Direcciones Regionales de Educación que en su planificación deben contemplar acciones enmarcadas en las 15 Orientaciones Estratégicas Institucionales del MEP y las metas del PND.



Por lo que, las Direcciones Regionales de Educación en su planificación estratégica han definido acciones orientadas a:

- ✓ Reducir su porcentaje de exclusión escolar.
- ✓ Mejorar la promoción en bachillerato.
- ✓ Incrementar los servicios de alimentación en los centros educativos.
- ✓ Reducir el monto acumulado en las Juntas de Educación y Administrativas.
- ✓ Desarrollar proyectos de vinculación con universidades públicas y privadas.
- ✓ Desconcentrar servicios en las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Implementar las Políticas Institucionales de Género y Discapacidad.
- ✓ Promover la visión de sostenibilidad en la gestión ambiental institucional.

Además, para el año 2017 y 2018 las Direcciones Regionales de Educación han incorporado acciones orientadas a mejorar la convivencia e incrementar la cobertura de los niños en edad preescolar.

En cuanto al tema de rendición de cuentas se tiene la elaboración de informes trimestrales, semestrales y anuales (I trimestre, I semestre, III trimestre y anual) en los que cada Dirección Regional de Educación debe presentar el informe de seguimiento de metas del POA, en el que se debe indicar el avance del cumplimiento tanto del nivel estratégico como del operativo. También se elaboró el informe de gestión y se presentaron a las Direcciones Regionales de Educación los resultados, logros y limitaciones.

Además, se elaboró el Informe Nacional sobre Necesidades de Capacitación, el cual se tomó como insumo para elaborar la Propuesta de Formación Permanente del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP). Lo anterior permitió el desarrollo de un Programa de Capacitación permanente dirigido a funcionarios de las Direcciones Regionales de Educación, vinculado con la formulación presupuestaria, la planificación estratégica, la ejecución del presupuesto, los procesos de contratación administrativa, el



control y el seguimiento financiero y la optimización de los recursos, también en temáticas acordes al desarrollo organizacional, conflictos y la labor supervisora.

5.2.2.2. Logros en la gestión del Programa Presupuestario 557 Desarrollo y Coordinación Regional.

Desde el Programa Presupuestario 557 “Desarrollo y Coordinación Regional” (PP557), se coordina la ejecución del presupuesto de cada una de las Direcciones Regionales de Educación como unidades gestoras, a la luz de las necesidades plasmadas en el plan de compras de cada año.

Durante este periodo 2014 -2018, desde el PP557 se han gestionado acciones para fortalecer la gestión de las Direcciones Regionales de Educación, mejorando las condiciones con las que ellas trabajan. Entre los proyectos que se han desarrollado en pro del beneficio de las Direcciones Regionales de Educación se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Adquisición y renovación de firmas digitales: la adquisición de este tipo de dispositivos ha venido a mejorar los tiempos de respuesta en las Direcciones Regionales de Educación, pues ahora pueden firmar digitalmente los documentos. Esto se traduce en un mejor manejo de los fondos públicos, se ha evitado el traslado constante de los funcionarios de las diferentes regiones del país a firmar o entregar documentos a oficinas centrales del MEP, así como a una mejora en materia de eficiencia y eficacia en los trámites, al reducir los tiempos de traslado.
- ✓ Relojes marcadores de huella digital: este es un importante avance en materia de control interno y que ha permitido un mejor servicio a la comunidad educativa durante la jornada laboral.
- ✓ Instalación de un circuito cerrado de televisión (CCTV): con la adquisición del circuito cerrado de televisión, las Direcciones Regionales de Educación han logrado ofrecer a los funcionarios y comunidad educativa en general mayor seguridad. Gracias al CCTV, se tiene un mayor control sobre las personas que ingresan a las Instalaciones, control de bienes así como una alternativa para el respaldo de decisiones relacionadas con denuncias y actos delictivos. Con el CCTV, los oficiales de seguridad, así como los Jefes de Servicios Administrativos y Financieros y Directores Regionales de Educación pueden desde un solo punto, controlar las instalaciones de manera integral y ante una eventualidad,



desplazarse al punto y/o alertar a los funcionarios y a las autoridades de algún siniestro en ejecución. Actualmente veinticinco de las veintisiete Direcciones Regionales de Educación cuentan con un CCTV de alta gama. Se está coordinando para que en el año 2018 se adquieran los equipos para las dos Direcciones Regionales de Educación restantes.

- ✓ Adquisición de mobiliario y equipo: durante este periodo, se ha dado énfasis al mejoramiento del mobiliario y equipo de oficina, con el fin de que las Direcciones Regionales de Educación cuenten con los activos requeridos para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad educativa. Por ejemplo, la adquisición de scanner de alto volumen ha permitido integrar a los procesos la digitalización de la gestión administrativa y la reducción en el uso de papel.
- ✓ Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones: el mantenimiento de las instalaciones de las Direcciones Regionales de Educación, así como de sus activos, es un aspecto a los que esta Administración ha dado especial atención. Se han de implementado contratos de mantenimiento preventivo y correctivo de aires acondicionados, extintores, UPS, bombas de agua, ascensores, alarmas, impresoras, fotocopadoras, pintura de techos, verjas, centrales telefónicas, entre otros; esto ha permitido la continuidad de un servicio de calidad a la comunidad educativa.
- ✓ Mediante la figura del arrendamiento, se logró dotar de instalaciones físicas óptimas a veintitrés oficinas de Supervisión que antes trabajaban en condiciones adversas para brindar el servicio. Además, se están finalizando los trámites para que otras 10 sedes de circuito educativo cuenten con instalaciones adecuadas. La gestión realizada en este tema tiene un impacto directo en la consolidación de las Direcciones Regionales de Educación y sus circuitos educativos, tal como lo establece el Decreto N° 35513-MEP. Además, al acercar los servicios a la comunidad, se mejora sustancialmente en calidad y oportunidad.

a- Planes de mejora continua

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional a través del Departamento de Desarrollo Organizacional (DDO) desde el año 2014 incorporó en su planificación acciones que permiten mejorar el clima y cultura organizacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación. Dentro de las acciones, se ha desarrollado una metodología que apunta al logro de este objetivo a través de la elaboración de planes de mejora continua en cada



Dirección Regional de Educación, su seguimiento y acompañamiento (capacitación y asesoramiento).

Durante los años 2014 y 2015 se aplicó un diagnóstico situacional en las 27 Direcciones Regionales de Educación, que permitió valorar el clima y la cultura organizacional, lo que conllevó el desarrollo de los planes de mejora continua y a su vez contribuir a mejorar el ambiente laboral que facilite el desempeño laboral de los funcionarios y por ende en el servicio que se ofrece. La mayoría de las Direcciones Regionales de Educación han resuelto muchas e importantes limitaciones que fueron evidenciadas a través del diagnóstico realizado.

También, en la mayoría de las Direcciones Regionales de Educación se mantiene un seguimiento constante relacionado con el clima y la cultura de la organización, en temas como la participación en la toma de decisiones, el trabajar de una manera planificada, el garantizar los espacios para la comunicación y trabajo colaborativo, entre muchos otros aspectos que siguen representando un reto permanente.

El Departamento de Desarrollo Organizacional ha establecido un proceso continuo de asesoramiento técnico profesional a las Direcciones Regionales de Educación, por medio de atención telefónica, correos electrónicos, reuniones y un plan de giras y capacitaciones. Desde el año 2014 en el plan de capacitación del Departamento de Desarrollo Organizacional se han desarrollado capacitaciones en las Direcciones Regionales de Educación en las temáticas de: liderazgo asertivo, atención al usuario, relaciones interpersonales en el ámbito laboral, autoestima, comunicación asertiva y técnicas de comunicación.

La Dirección de Gestión y Desarrollo Regional para el año 2018 continúa con el acompañamiento técnico en la elaboración, implementación y seguimiento de Planes de Mejora Continua en las 27 Direcciones Regionales de Educación. También en el año 2017 se elaboró una propuesta metodológica en Desarrollo Organizacional para ser dirigida a las Direcciones Regionales de Educación, ésta se encuentra en proceso de validación para su implementación.

b- Propuesta Metodológica en Desarrollo Organizacional

En el Departamento de Desarrollo Organizacional se han venido ejecutando algunas iniciativas que han contribuido en mejorar las condiciones del ambiente laboral, del clima



y la cultura organizacional, desde su conformación en el año 2014, Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP.

El desarrollo de esta propuesta metodológica dirigida a las DRE tiene como principales objetivos:

- ✓ Promover un proceso de DO en las DRE, que permita consolidar una cultura de trabajo planificado, de desarrollo humano y que coadyuve en la capacidad de gestión.
- ✓ Fomentar en las DRE la relativa autonomía e independencia dentro del marco legal, la visión, misión, líneas estratégicas definidas en el MEP.
- ✓ Consolidar en las DRE un proceso participativo, la toma de decisiones consultada, el liderazgo, el trabajo en equipo o colaborativo, la coordinación interna y externa, para el abordaje integral de las limitaciones que se presentan.
- ✓ Reforzar en las DRE prácticas positivas de arraigo cultural: tradiciones, costumbres, celebraciones, que contribuyan en el desarrollo personal e identidad regional.

El proceso aplicado sugiere una continuidad a las diferentes iniciativas y necesidades identificadas en las Direcciones Regionales de Educación, espacio-proceso con carácter de permanencia en cada DRE. La metodología participativa aplicada está en correspondencia al iniciado proceso de desconcentración en el MEP. Por medio de la propuesta se garantiza un espacio para: el análisis, reflexión, contextualización de problemas o limitaciones, se establecen conexiones para la adecuada solución de los mismos, de igual manera para la construcción de objetivos y resignificación de la visión y misión y valores del MEP. Se centra en una metodología participativa, reviste particularidades según sean la realidad de cada región y DRE, se promueve el liderazgo compartido y toma de decisiones consultada, se promueve la coordinación intra e interinstitucional y en general acciones que favorecen el desarrollo humano, la gestión administrativa y calidad del servicio que se brinda.

Para su aplicación, la propuesta se divide en varias fases:

- ✓ FASE 1: La decisión previa, la negociación o acuerdos que se establecen con las principales personas que tienen poder de decisión en la organización.
- ✓ FASE 2: Sensibilización, fase que crea en el grupo las condiciones emocionales, se allana el terreno para lograr los resultados deseados.



- ✓ FASE 3: La identificación del problema, es un importante espacio para escudriñar su quehacer y oportunidad para mejorar.
- ✓ FASE 4: La solución, el posible objetivo a lograr, una fase para dar respuesta y buscar alternativas de acción a cada uno de los problemas o limitaciones definidas por el grupo.
- ✓ FASE 5: El plan de trabajo, permite organización y responsabilizar a los funcionarios de las DREs.
- ✓ FASE 6: Establecimiento de coordinaciones intra e interinstitucional.
- ✓ FASE 7: El seguimiento.

La propuesta Metodológica en Desarrollo Organizacional se aplicó como plan piloto en el 2017 en la DRE de Sarapiquí.

c- Ideas rectoras: Misión, Visión y Valores Institucionales en las DRE

Entre los años 2015 y 2016 se tuvo como objetivo presentar a las Direcciones Regionales el tema de ideas rectoras y revisar la misión, visión y valores, en las cuales se rigen las mismas. Las cuatro DRE que participaron de este trabajo fueron; Aguirre, Perez Zeledón, San Carlos y Limón. El taller ejecutado permitió a las diferentes DRE, realizar un ejercicio formativo y participativo en la revisión de sus ideas rectoras. Fue necesario hacer una pausa en este esfuerzo que se estaba realizando con las DREs, a la espera del establecimiento de la Nueva Política Educativa. Se tiene como prioridad retomar este trabajo a partir del año 2019.

d- Buzón de sugerencias implementado en las DREs

Este trabajo nace de enlaces con dependencias internas y externas. La propuesta del buzón de sugerencias la diseña la Contraloría de Servicios del MEP. Tiene como propósito inmediato diseñar estrategias y dar seguimiento al funcionamiento del buzón en todas las DRE, para identificar oportunidades de mejora en la prestación del servicio de atención que brindan las DREs.

e- Proyecto Desconcentración de Servicios

El Ministerio de Educación Pública ofrece el sistema de ventanilla en las 27 Direcciones Regionales de Educación del país. El servicio permite a los funcionarios realizar trámites



administrativos más cerca de sus hogares y lugares de trabajo, con lo cual ya no deben desplazarse a oficinas centrales para realizar sus trámites.

Entre los servicios que se brindan actualmente en las Direcciones Regionales de Educación, se pueden mencionar: generar certificaciones por cese de funciones por pensión, retiro del Fondo de Capitalización Laboral por cese, cobertura o no de escudo fiscal y permiso con o sin goce de salario, verificación de existencia de expediente laboral, gestión de consulta de grupos profesionales, certificación para trámite de Visa y actualización por cambio de cédula de identidad.

Las dependencias regionales también están habilitadas para emitir acciones de personal, estado actual del servidor, desgloses, constancias salariales, así como apertura de expediente laboral, entre otros trámites.

Para hacer posible la desconcentración de estos trámites, se integró una herramienta tecnológica denominada SIGA (Sistema de Información y Gestión Administrativa), a fin de que los trámites se encuentren disponibles por medio de la red interna del MEP y que la información no sea remitida de manera física hasta las diferentes regiones, disminuyendo costos de traslado y mejorando los tiempos de respuesta. Esta herramienta también utiliza información que se extrae de Integra directamente, por lo que además disminuye los riesgos por datos o información errónea.

En la primera y segunda fase de la implementación del proyecto, se puede asegurar que la cantidad de colaboradores que son atendidos a nivel central se redujo a un 43% desde el inicio del proyecto. A la fecha se cuenta con estadísticas de medición de eficiencia respecto de los tiempos que se tarda para la atención de cada trámite, por medio de reportes de productividad que se extraen directamente de SIGA y permiten conocer cuánto tiempo tarda cada trámite en sus diferentes etapas.

f- Elaboración y oficialización del Manual de Supervisión de Centros Educativos

El Manual de Supervisión de Centros Educativos, es un producto de la observancia de lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP de la Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública (MEP), que define en su Capítulo I De las Generalidades, lo siguiente:

Artículo 5º—Para orientar y regular el proceso de supervisión educativa, la Dirección de Planificación Institucional formulará el Manual de Supervisión de Centros Educativos, precisando las acciones y responsabilidades de los distintos actores que operan en el nivel central, regional y en los centros educativos. Dicho



manual establecerá las áreas, procedimientos y protocolos para la supervisión de los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades. Asimismo, los mecanismos de monitoreo y evaluación requeridos para ejercer una supervisión oportuna y efectiva, sustentada en los principios de mayor autonomía relativa y de rendición de cuentas.

Es a partir de la promulgación del supra citado decreto, que la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional iniciaron un proceso de construcción, consulta y validación de lo que sería el Manual de Supervisión de Centros Educativos; esto con la participación e intervención de los diferentes actores del nivel central y regional del Ministerio de Educación Pública; posteriormente con la promulgación del Decreto N° 38170-MEP (2014) de la Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, se involucra de lleno el Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional y la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Es así como, luego de un arduo proceso de elaboración del citado manual, se logra culminar con la oficialización de dicho manual en el campo de la supervisión educativa, mediante la Circular N° DVM-PICR-0010-03-2016, signada por el Señor Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

La oficialización y puesta en ejecución del manual contribuye con la renovación y fortalecimiento de la supervisión de los circuitos educativos del país, suministrando a los Supervisores(as) información relevante en su campo, acerca de políticas generales y administrativas que le sirven de guía para su labor profesional. Adicionalmente, aporta lineamientos e instrumentos de trabajo para orientar y regular el proceso de supervisión, precisando las acciones y responsabilidades para la supervisión de los centros educativos en todos los ciclos, niveles y modalidades de la oferta educativa que atiende el MEP.

Aunado a la oficialización del manual se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Reproducción y distribución del Manual de Supervisión de Centros Educativos, en formato digital (450 CD) entre funcionarios de Oficinas Centrales del MEP y de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Ejecución de un proceso de inducción y sensibilización dirigido al personal de las 27 (438 funcionarios) Direcciones Regionales de Educación del país; para la implementación del Manual de Supervisión de Centros Educativos.



- ✓ Proceso de inducción y asesoría directa al personal de supervisión de centros educativos, como apoyo a la gestión supervisora.

g- Modelo de Supervisión

La Supervisión dentro del Sistema Educativo costarricense ha tenido múltiples y constantes transformaciones que han dificultado definir su propia identidad teórico-práctica. En virtud de las características propias del sistema, la realidad nacional, regional e institucional, así como las condiciones políticas, educativas, legales entre otras, contribuyeron a la indefinición de este constructo y la diversificación de sus campos de acción.

Ante esta situación, el Departamento de Supervisión Educativa de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 74 del Decreto Ejecutivo N° 38170-MEP, publicado en 2014, ha logrado articular un modelo de supervisión aplicado a todo el Sistema Educativo; con énfasis en la supervisión que se lleva a cabo en los Circuitos Educativos, caso para el cual se plantea una definición conceptual que permita ubicar las competencias de tal función.

El planteamiento de este modelo de supervisión se validó en las veintisiete Direcciones Regionales de Educación con la participación de los Directores (as) Regionales de Educación, Supervisores, Asistentes de Supervisión, Jefaturas de los Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros, Asesoría Pedagógica, Asesor Legal Regional, para un total de aproximadamente 438 funcionarios consultados.

Se destaca la importancia de unificar criterios en todos los niveles del Sistema Educativo costarricense, más aún cuando la función supervisora está llamada a la integración de procesos, según se define en el Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP:

“La supervisión educativa, consecuentemente, es una función institucional estrechamente vinculada a la administración del Sistema Educativo, que se ejerce desde el nivel central y regional, así como en el seno de los centros educativos. Involucra de manera directa e indirecta, a todos los actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno en su ámbito de competencia” (Artículo 4).

El modelo de supervisión señalado conduce hacia la eficacia y la eficiencia de la gestión supervisora; éste permite que las diferentes dependencias que integran el MEP puedan utilizarlo como referente para que sus acciones se alineen con los resultados finales y los ideales que busca el Sistema Educativo costarricense.



h- Primera Jornada de Supervisión Educativa

“La Supervisión como estrategia para el mejoramiento de la gestión educativa”

Se han propiciado espacios para la socialización de experiencias laborales exitosas que han permitido conocer, comprender y analizar los procesos de supervisión ejercidos y los resultados alcanzados con su implementación, con el objetivo de valorar los logros y las posibilidades de emular acciones cuyos resultados evidencian la influencia de la supervisión en el mejoramiento de la gestión en la educación pública. En este contexto, se llevó a cabo, “La Primera Jornada de Supervisión Educativa” los días 24 y 25 de agosto de 2017, en las instalaciones de la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica, Sede Brunca; con la participación de 174 Supervisores y Supervisoras de Centros Educativos, 24 Directores y Directoras Regionales de Educación, 2 Jefes de Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, 70 Directores y Directoras de Centros Educativos de la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón, personal del Departamento de Supervisión Educativa de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. El evento también contó con el apoyo de diferentes instancias del MEP, de las autoridades del Ministerio de Educación Pública y de la Universidad Nacional.

La Jornada de Supervisión Educativa permitió analizar la importancia de los procesos de supervisión y su influencia en el mejoramiento de la educación costarricense, valorar la importancia de la investigación como herramienta de supervisión y desarrollo educativo y determinar las habilidades directivas que facilitan el ejercicio de la supervisión educativa.

La Jornada de Supervisión Educativa, abarcó diversas temáticas:

- ✓ Conferencia Internacional: “La supervisión un diálogo entre saberes teóricos y prácticos”, a cargo de la Dra. Alicia Rosa Caporossi, de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- ✓ Exposiciones acerca de buenas prácticas desarrolladas en la labor de supervisión.
- ✓ Conferencia: “El papel de la supervisión ante los desafíos de la educación costarricense para su mejora continua y búsqueda de la excelencia”, a cargo de la Doctora Isabel Román Vega, Coordinadora Informes del Estado de la Educación.
- ✓ Trabajo en grupos de análisis, discusión y formulación de acuerdos, los cuales se conformaron con el fin de lograr una serie de propuestas que coadyuven al nivel político del Ministerio de Educación Pública en la toma de decisiones



administrativas para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de los procesos de supervisión educativa.

- ✓ Charlas para fortalecer conocimientos y construcción de pensamiento colectivo, en áreas como: coaching, investigación y habilidades gerenciales.

i- Plan de Capacitación a los Supervisores de Centros Educativos

Mediante el Plan de Formación Permanente, con el apoyo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), se brindó respuesta gradual a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a los funcionarios de las oficinas de Supervisión Educativa de las Direcciones Regionales de Educación, específicamente a supervisores y asistentes de supervisión.

El plan de formación ha permitido fortalecer aspectos básicos de; habilidades blandas, colaboración, equipos de trabajo, construcciones de indicadores, planificación estratégica orientadas a resultados, para desarrollar estrategias que brinden respuestas asertivas ante los retos, dinámica, contratiempos y obstáculos de la función supervisora. Mediante este plan se logró capacitar al 100% de los supervisores en temas como, Gestión del Talento Humano, construcción de indicadores y Planificación Estratégica orientada a Resultados.

j- Mayor seguimiento a los servicios brindados en las ofertas nocturnas, (Educación de personas jóvenes y adultas)

Mediante la implementación de planes anuales de visitas colegiadas, visitas técnicas y visitas de supervisión, organizadas y llevadas a cabo en el ámbito regional, se brindó un mayor seguimiento y apoyo a las ofertas educativas para personas jóvenes y adultas. En dichas visitas se dio prioridad a aspectos como infraestructura educativa, servicio de comedores, seguridad en los centros educativos, rendimiento académico, inclusión y reinserción al Sistema Educativo.

Desde la Dirección de Gestión y Desarrollo regional se brindó el debido seguimiento a la ejecución de los planes realizados por las Direcciones Regionales de Educación.

5.2.3. Atención oportuna de conflictos

5.2.3.1. Retos identificados al inicio de la gestión

La prevención y atención oportuna de situaciones de conflictos en los centros educativos, ha sido un proceso continuo prioritario por parte de las autoridades ministeriales, al inicio



del curso lectivo en cada periodo los centros educativos se han visto afectados por el cierre de los mismos por motivo de situaciones conflictivas entre su personal y comunidad estudiantil, situaciones que también se presenta durante todo el periodo lectivo. Por lo que, la respuesta normativa a esas contraposiciones no resueltas satisfactoriamente ha sido dada por el Estatuto Servicio Civil, Título II, artículo 101, y el Reglamento de Carrera Docente en la forma de dos disposiciones legales escuetas y desactualizadas que han requerido un desarrollo, primero a través del Oficio Circular N° DM-3326-04-2007 del 10 de abril de 2007 y posteriormente a través del denominado “Manual de Atención de Situaciones Conflictivas en Centros Educativos Públicos”. Este último instrumento puesto en vigencia en febrero de 2012, y que pretendía establecer un abordaje uniforme de los conflictos en centros educativos a nivel nacional.

No obstante, durante la implementación de dicho manual en las Direcciones Regionales de Educación se logró identificar la necesidad de realizar algunas actualizaciones y ajustes para adecuar este instrumento a las circunstancias actuales y condiciones cotidianas que se experimentan en las instituciones educativas, así como a ciertos requerimientos señalados por los funcionarios encargados de su aplicación, en procura de favorecer la adecuada prestación del servicio educativo. Esta actualización era necesaria dentro del existente, lo que conllevó en el año 2016 la actualización del “Manual de Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas” “Manual de Atención de Conflictos en Instituciones Educativas Públicas”

También dentro de los retos encontrados en esta materia, estaba la necesidad de una mayor articulación y coordinación entre las Direcciones Regionales de Educación, las oficinas de Supervisión y entre las instancias ministeriales para el abordaje oportuno de las situaciones de conflictos presentadas en los centros educativos.

5.2.3.2. Acciones de fortalecimiento en la atención de conflictos

a- Atención y seguimiento a situaciones de conflicto

En las 15 “Orientaciones Estratégicas Institucionales”, se incluye la octava orientación, definida como “Promoción de ambientes educativos seguros, con docentes y estudiantes preparados para prevenir la violencia, la discriminación y atender los conflictos en un marco de respeto por los Derechos Humanos”.

En este marco, el Ministerio de Educación Pública desarrolla acciones tendientes a promover ambientes seguros, prevenir la violencia, la discriminación y atender los conflictos, orientando estas acciones a estudiantes y a docentes, conforme se indica a continuación. En el año 2016 se actualizó el “Manual de Atención de Conflictos en



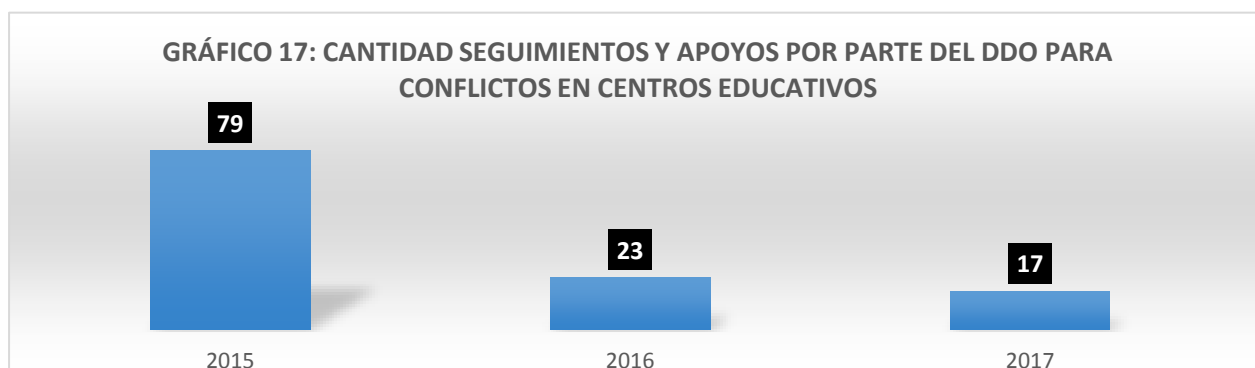
Instituciones Educativas Públicas”, su entrega técnica se realizó del 13 de febrero al 24 de marzo de 2017 en todas las Direcciones Regionales de Educación.

Este manual innova con un apartado de prevención de conflictos, en procura de detectar posibles situaciones y darles una oportuna atención. Es de sumo interés establecer el procedimiento y las responsabilidades de las diversas instancias del Ministerio de Educación Pública involucradas en la prevención y atención de conflictos que giren en torno a la permanencia y desempeño de un funcionario y a la declaratoria administrativa de una situación conflictiva que derivará en el posible traslado o reubicación del involucrado, así como disminuir los tiempos de respuesta para las comunidades educativas y evitar las interrupciones en los procesos de enseñanza que se desarrollan en los centros educativos públicos.

Por lo expuesto, se presenta la segunda versión del manual de cita, cuya reforma permite un replanteamiento en los procedimientos de prevención, atención y declaratoria administrativa de un conflicto. De manera que las intervenciones responden también al máximo interés de prevenir el mismo, mediante acciones participativas que permitan solventar situaciones latentes, previa aparición de desacuerdos, divergencias o contradicciones mayores en los ambientes educativos, siempre teniendo como objetivo, garantizar el derecho a la educación y su continuidad y el respeto de los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos.

Además, mediante un trabajo coordinado entre la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, la Dirección de Recursos Humanos y las Direcciones Regionales de Educación, se ha logrado una mejor gestión en la atención de diversas situaciones conflictivas en los centros educativos.

De esta manera, en el año 2015 se brindó atención y seguimiento a 79 casos, en el año 2016 se brindó apoyo en 23 casos y en el año 2017 se atendieron 17 casos.



Fuente, Departamento de Desarrollo Organizacional, DGDR.



Durante el año 2017 el Departamento de Desarrollo Organizacional le dio un constante seguimiento 174 casos reportados por parte de las DRE, casos que podían manifestarse en el cierre de una institución educativa. Como parte de la estrategia que se desarrolló de coordinación entre diferentes instancias ministeriales como preparación del inicio del curso lectivo 2018, se realizó un mapeo en las DRE para valorar casos sensibles y buscar acciones preventivas para los mismos, este mapeo derivó que a inicios de enero 2018 las DRE reportaron 40 casos como situaciones conflictivas con posibilidades de cierre para el inicio del curso lectivo 2018, sin embargo, con el trabajo que se realizó de depuración, coordinación y atención, sólo dos se materializaron, las mismas fueron atendidas oportunamente, es importante reseñar que en años anteriores al inicio del curso lectivo la primera semana de clases se contabilizaban hasta más de 10 centros educativos cerrados por conflicto.

Por otra parte, desde la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, a través del Departamento de Desarrollo Organizacional, se realizan las siguientes acciones:

- ✓ Se brinda seguimiento a las diferentes situaciones de potenciales conflictos que se presentan desde las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Se da seguimiento a las Direcciones Regionales de Educación en la implementación de los programas y proyectos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos en materia de prevención y resolución de situaciones de conflicto en escenarios educativos.
- ✓ Se da acompañamiento a las Direcciones Regionales de Educación para la atención y el seguimiento de las situaciones de conflicto reportadas en los centros educativos, de conformidad con los lineamientos establecidos para tales efectos por la Dirección de Recursos Humanos.
- ✓ Se trabaja con las Direcciones Regionales de Educación en el seguimiento a las situaciones de conflicto presentadas y en la elaboración de los planes remediales para el restablecimiento del clima organizacional en centros educativos afectados por la declaración administrativa de una situación de conflicto, así como la eventual reincorporación al servicio educativo del funcionario o funcionarios involucrados en la causa.
- ✓ Se solicitan informes trimestrales a las Direcciones Regionales de Educación acerca de la atención y el seguimiento de los casos de conflicto, con el fin de hacer



una revisión de los procedimientos realizados y valorar las acciones de mejora y apoyo que se requieran.

- ✓ Se brinda apoyo a las Direcciones Regionales de Educación, cuando se requiera la atención inmediata de una situación de conflicto, mediante una coordinación directa con las instancias del nivel central que corresponda.
- ✓ Adicionalmente, el Departamento de Desarrollo Organizacional brinda apoyo a las Direcciones Regionales de Educación con el fin de coordinar con las diferentes instancias Ministeriales para solventar necesidades o problemáticas en los centros educativos.

b- ERI – ETIR

Los ERI (Equipos Regionales Itinerantes) surgen atendiendo a las disposiciones del acuerdo 18-97 del Consejo Superior de Educación expresada en el documento de Políticas, Normativa y Procedimientos para el acceso a la educación de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (1997).

La figura del ERI, es la denominación oficial para los servicios de apoyo establecidos por el artículo N° 17 de la ley N° 7600 denominada “Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad”.

En el decreto N° 38170 artículo 72 son funciones del Departamento de Desarrollo Organizacional:

d) “Coordinar con los Equipos Regionales Itinerantes de las Direcciones Regionales de Educación, el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas y proyectos que permitan el abordaje de aspectos vinculados con el componente psicosocial y el desarrollo organizacional de las DRE”

Logros:

- ✓ El departamento de Desarrollo Organizacional participó en el proceso de análisis con respecto a la modificación de los aspectos organizativos y las funciones de los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales.
- ✓ La comisión ERI conformada por el Viceministerio Académico, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de Vida Estudiantil y la Dirección de Gestión y



Desarrollo Regional propuso una modificación de figura cambiando el nombre de los ERI, según disposiciones ministeriales al de la figura de los ETIR.

- ✓ Se ha brindado asesoramiento y acompañamiento técnico a los ETIR en materia de atención de conflictos (Planes remediales).
- ✓ Se ha dado apoyo regional en la prevención y atención de situaciones de conflicto en centros educativos.
- ✓ A la fecha en lo que va de este periodo, continúa pendiente la aprobación definitiva de las funciones de los ETIR y su ubicación administrativa.

5.4. Participación en comisiones por parte del Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

- Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)
- Consejo de la Personal Joven (CPJ)
- Consejo Nacional de Emprendimiento
- Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano



Capítulo 6

Desafíos del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional y del Ministerio de Educación Pública para el fortalecimiento de la planificación institucional, la presupuestación, los procesos de contratación administrativa y la gestión regional

6.1 Desafíos

- ✓ No contar aún con el 8% para educación: Es justo reconocer que el país ha venido realizando esfuerzos con miras al logro de esta importante aspiración nacional. En particular la administración Solís Rivera, a pesar de la compleja situación fiscal, realizó esfuerzos ingentes para seguir incrementando el presupuesto asignado a educación. Al no haberse logrado resolver de forma integral la problemática fiscal y financiera, a pesar de los diversos proyectos que en esta materia ha presentado el Gobierno de la República, no fue posible alcanzar el 8% para educación en este cuatrienio.
- ✓ Directrices de contención del gasto: La difícil situación financiera que viene enfrentando el país ha obligado al gobierno de la República, en el marco de su responsabilidad con la estabilidad nacional, al establecimiento de Normas de ejecución presupuestaria y en particular de la Directriz Presidencial N°40540-H de Contingencia Fiscal, así como otras que la anteceden en esta materia. Esto, sin lugar a dudas, ha tenido un impacto en la ejecución del presupuesto aprobado para el Ministerio de Educación Pública.
- ✓ Fortalecer en el MEP (las oficinas centrales y Direcciones Regionales de Educación) la implementación del enfoque de gestión para resultados dentro del cual la planificación se orienta a la consecución de objetivos estratégicos.
- ✓ Continuar con la política de fortalecimiento de la gestión institucional en áreas como adquisiciones, planificación, financiera y mejora continua de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Fortalecer el desarrollo organizacional de las Direcciones Regionales de Educación y los procesos de planificación y presupuestación.
- ✓ Dar continuidad y consolidar las acciones en materia de planificación dirigidas a los Centros Educativos, dentro de las cuales es fundamental la implementación de los nuevos lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).
- ✓ Fortalecer el sistema de estadística para que permita recoger los diferentes indicadores a lo largo de todos los niveles del sector educativo.



- ✓ Continuar con la política de fortalecimiento de la gestión institucional en áreas como adquisiciones, planificación, financiera y mejora continua de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Fortalecer la implementación de los Lineamientos Generales para mejorar permanentemente la formulación presupuestaria y la inversión en el Ministerio de Educación Pública.
- ✓ Posicionar la Comisión de Presupuesto Institucional.
- ✓ Revisar la estructura programática del Ministerio de Educación Pública.
- ✓ Realizar los ajustes presupuestarios y su incidencia en las metas institucionales, conforme a la liberación de cuotas presupuestarias.
- ✓ Elaboración de manual de procedimientos para la formulación de modificaciones presupuestarias del MEP.
- ✓ Institucionalización del registro de datos de imputación presupuestaria para el respaldo de las acciones administrativas presupuestarias y financieras que ejecutan las unidades.
- ✓ Mejorar el proceso de presupuesto y ejecución de los recursos destinados al desarrollo regional.
- ✓ Fortalecer la implementación de la Política de Priorización de las Compras, para mejorarla y para que éstas respondan a las prioridades estratégicas institucionales que determine la Administración.
- ✓ Fortalecer el área de control interno y gestión de riesgos institucional y regional.
- ✓ Apoyo al fortalecimiento de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto, y al desarrollo e integración de componentes institucionales que completen los ya incluidos en la ruta de acción diseñada para el sector educativo, con miras a continuar robusteciendo la transparencia de los procesos del Ministerio de Educación Pública.
- ✓ Romper las barreras intrainstitucionales de apropiación de la información y la cultura organizacional de colaboración.
- ✓ Superar el rezago en materia de sistemas de información y tecnológicos.
- ✓ Cambiar la concepción tradicional de persona usuaria o cliente a ciudadano.



- ✓ Continuar avanzando en la implementación de los programas de Gestión Ambiental, tanto a nivel central como regional
- ✓ Fortalecer el proyecto de desconcentración de servicios en las 27 Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Desarrollar procesos de desconcentración en otras áreas administrativas, como por ejemplo: servicios de infraestructura, servicios de proveeduría, servicios financieros.
- ✓ Continuar con la revisión y estandarización de procesos administrativos del ámbito regional.
- ✓ Realizar un estudio de cargas de trabajo para fortalecer a las DREs con el recurso humano idóneo faltante.
- ✓ Fortalecer las instancias de oficinas centrales que intervienen en los procesos de seguimiento y atención de conflictos de los centros educativos, con la incorporación de más recurso humano y más capacitación, asimismo para las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Fortalecer la elaboración de planes remediales en todos los centros educativos que presentaron algún conflicto que permita el restablecimiento de su clima organizacional.
- ✓ Fortalecer los Equipos Técnicos Itinerantes Regionales (ETIR) de las Direcciones Regionales de Educación.
- ✓ Revisar y actualizar el Reglamento General de Juntas Administrativas y Juntas de Educación.
- ✓ Asesoramiento adecuado a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas, mediante instrumentos técnicos adecuados a la comprensión de población con escolaridad básica que integra estos organismos.
- ✓ Mejorar la participación de las Unidades Ejecutoras de Transferencias (UET) y dependencias técnicas relacionadas con el proceso de gestión de juntas, en el plan anual de capacitación.
- ✓ Operacionalizar el Reglamento de Arrendamiento de Vehículos para funcionarios del MEP.
- ✓ Actualizar el Manual de Supervisión de Centros Educativos y contextualizar a los territorios indígenas.