



MINISTERIO DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

GOBIERNO
DE COSTA RICA

DIRECCIÓN DE GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO

INFORME FIN DE GESTIÓN

OFICINAS CENTRALES Y DRE





REGISTRO DE FIRMAS

Jhoely Daniela Mora Madrigal		Firma:
Despacho Ministerial		
Inicio de labores: 04 de septiembre de 2024 Fin de labores: 14 de noviembre de 2025		
Tel. 2256-8880	Paseo Colón, Torre Mercedes, piso 5	https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informes-institucionales

REGISTRO DE APROBACIÓN

José Leonardo Sánchez Hernández	Firma:
Ministro de Educación	
Sellos de aprobación (si coloca firma digital no se requiere sellos)	



ÍNDICE

REGISTRO DE FIRMAS	2
ABREVIATURAS	4
DEFINICIONES	5
PRESENTACIÓN	6
1 INTRODUCCIÓN.....	7
2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN	8
3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS	20
4 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y ACCIONES ADOPTADAS PARA SU FORTALECIMIENTO.....	29
5 DISPOSICIONES EMITIDAS POR ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO	31
6 ESTADO ACTUAL DEL ARCHIVO DE GESTIÓN	37
7 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA.....	38
8 ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES	40
9 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES	42
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
11 ANEXOS	45



ABREVIATURAS

- ✓ CGR: Contraloría General de la República.
- ✓ DRE: Dirección Regional de Educación.
- ✓ DGTH: Dirección de Gestión del Talento Humano.
- ✓ IFGTT: Informe de Fin de Gestión para Titulares del Título I.
- ✓ MEP: Ministerio de Educación Pública.
- ✓ PND: Plan Nacional de Desarrollo.
- ✓ POA: Plan Operativo Anual.
- ✓ POI: Plan Operativo Institucional.
- ✓ DPI: Dirección de Planificación Institucional.



DEFINICIONES

- **Informe de fin de gestión:** Es un documento mediante el cual el jerarca o titular subordinado rinde cuentas, al concluir su gestión, sobre los resultados más relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos a su cargo.
- **Jerarca:** Superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro de órgano o ente, unipersonal o colegiado.
- **Sucesor:** Nuevos jefes o titulares subordinados designados para asumir los puestos de los funcionarios respectivos que dejan su cargo, indistintamente de la causa de finalización.
- **Titular subordinado:** Funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- **Planificación:** proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales.
- **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- **PNIP:** Plan Nacional de Inversión Pública, como instrumento que contiene el conjunto de políticas, programas y proyectos de la inversión pública nacional, según lo establecido en el artículo 3.e) del Decreto Ejecutivo N° 34694-PLAN-H de 1º de julio de 2008.
- **POI:** los Planes Operativos Institucionales establecidos en el artículo 4º de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N° 8131 de 18 de setiembre de 2001).
- **Transparencia:** es la obligación de los funcionarios y las instituciones de garantizar el derecho constitucional de los habitantes al acceso veraz y oportuno de información.



PRESENTACIÓN

Me complace –en mi condición de jefatura del despacho ministerial en el puesto de consultor licenciado experto del Ministerio de Educación Pública–, compartir este documento con el propósito de presentar la rendición de cuentas al concluir mi gestión, comprendida entre el 04 de septiembre de 2024 y el 14 de noviembre de 2025.

Para mis superiores y mis sucesores, estas páginas constituyen la herramienta sobre la cual se establecen las características de los informes de fin de gestión a presentar por los jefes y titulares del MEP, las cuales tienen la finalidad de hacer de su conocimiento los avances más relevantes alcanzados en la dependencia durante mi gestión, así como recomendaciones que permitan continuar con la buena marcha de la instancia que quedará a su cargo.

Paralelamente, el presente informe tiene la finalidad de comunicar a la ciudadanía información relevante en el desempeño de esta instancia, a fin de garantizar la transparencia en las actuaciones de los funcionarios públicos ante los administrados.

Durante este periodo de gestión en el Despacho Ministerial, esta instancia se consolidó como un espacio de coordinación estratégica, técnica y política, orientado siempre al fortalecimiento de la organización institucional, la articulación interjerárquica, la atención de compromisos de alto nivel y la gestión territorial de la educación pública. Prevalció siempre el trabajo colaborativo y el compromiso con la transparencia y la función pública.

Agradezco profundamente al equipo del Despacho Ministerial y a todas las personas colaboradoras del Ministerio de Educación Pública con quienes coincidí en distintos espacios de trabajo, por toda su entrega, profesionalismo y por su capacidad para responder ante los múltiples retos institucionales. Reafirma que el compromiso constituye uno de los pilares fundamentales en el sector educativo, como motor de desarrollo nacional, capaz de transformar realidades y abrir oportunidades para las generaciones presentes y futuras.

Concluyo este ciclo con la satisfacción del deber cumplido, reafirmando mi vocación de servicio público, convencida de que el trabajo articulado, técnico y humano constituye la base sobre la cual debe continuar fortaleciéndose el Ministerio de Educación Pública, en beneficio de toda la comunidad educativa del país.

Atentamente,

Jhoely Daniela Mora Madrigal
Jefatura de despacho
Despacho Ministerial



1 INTRODUCCIÓN

El IFGP es un instrumento mediante el cual los jefes y titulares subordinados rinden cuentas sobre los resultados más relevantes alcanzados por la organización a su cargo, y el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos.

Dicho informe nace como referencia al artículo n°1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de 7 de julio de 2005 –emitida por la CGR– “que regula la obligación de los jefes y los titulares subordinados de la Administración activa de presentar [...] un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno”.

Está asociado, de igual manera, al Oficio DFOE-184 de 18 de julio de 2005, también de la CGR, en que establece que “la Administración será responsable de identificar a lo interno de su estructura orgánica, aquellos cargos que corresponden a titulares subordinados y que, por consiguiente, los funcionarios que los ocupen tendrán la obligación de rendir dicho informe atendiendo lo indicado en esas Directrices”. (sic).

De conformidad con la circular DM-0019-03-2023 y las directrices que se emitan sobre esta materia, será responsabilidad del titular subordinado, elaborar un informe final de gestión. Este informe se entregará, al menos quince días hábiles antes de dejar el cargo, siempre que este plazo sea posible. En caso de una salida repentina del cargo, el titular subordinado tendrá un plazo de diez días hábiles, contados a partir del último día en que estuvo en el cargo, para presentar el informe correspondiente.

Todo informe de fin de gestión de los siguientes cargos: ministros, viceministros, directores de oficinas centrales, directores de direcciones regionales, jefes de departamento de Oficinas Centrales, serán publicados en el sitio WEB del MEP dentro del link: <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informes-institucionales>.

• Objetivo del informe

Dar cumplimiento a lo dispuesto por la resolución D-1-2005-CO-DFOE “Directrices que deben observar los funcionarios Obligados a presentar el informe final de su gestión”, según lo dispuesto en el artículo n°12 de la LGCI (inciso e).



- **Alcances y limitaciones del informe**

El informe abarca el periodo comprendido entre el 04 de septiembre de 2024 y el 14 de noviembre de 2025 a cargo del Despacho Ministerial, en el ejercicio de labores y responsabilidades de jefatura, coordinación y asesoría estratégica de alto nivel.

2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN

- **Plan Nacional de Desarrollo y Plan Operativo Institucional**

La Ley No. 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su artículo 4, establece que: el PND constituye el marco global que orienta los POI, según el nivel de autonomía de cada institución. Además, señala que todo presupuesto público debe responder en principio, a los POA; específicamente los recursos del Estado deben ser presupuestados según la programación macroeconómica, reflejando las prioridades y actividades estratégicas del Gobierno, así como los objetivos y las metas del PND.

Durante el periodo comprendido entre septiembre de 2024 y noviembre de 2025, el Despacho Ministerial orientó su gestión al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023–2026, en coherencia con las metas institucionales establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI) del Ministerio de Educación Pública.

Las acciones del Despacho contribuyeron de manera directa al eje sectorial de Educación, mediante la coordinación política y técnica de proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura educativa, fortalecer la calidad del aprendizaje, promover la equidad territorial y consolidar una educación innovadora, sostenible y con enfoque humano.

En particular, las acciones desarrolladas en el Despacho ministerial estuvieron alineadas con los objetivos nacionales orientadas a:

- El fortalecimiento de las habilidades digitales y el dominio del idioma inglés en la población estudiantil.
- El impulso de proyectos de infraestructura educativa, incluyendo el seguimiento a procesos asociados a acondicionamiento y mejoramiento de aulas, baterías sanitarias, laboratorios, bibliotecas y espacios administrativos.



- La promoción de la educación técnica y superior en áreas de alta demanda laboral, mediante la coordinación de acciones interinstitucionales relacionadas con programas de formación técnica y modalidades de educación dual.
- El acompañamiento a iniciativas vinculadas con la Estrategia Nacional de Educación STEAM, así como procesos de articulación con universidades públicas, INA y otras instancias que forman parte del sector educación.
- El apoyo a la gestión institucional relacionada con programas de becas, subsidios y acceso a oportunidades educativas, especialmente en poblaciones en condición de vulnerabilidad.

Adicionalmente, entre los principales aportes del Despacho destacan:

- El seguimiento estratégico al Proyecto “Calidad y Eficiencia del Sistema Educativo en Costa Rica: Formando el Capital Humano del Futuro” (BID/BIRF), garantizando la articulación entre las instancias del MEP, el Ministerio de Hacienda, la Presidencia de la República y los organismos multilaterales Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.
- La coordinación de compromisos intergubernamentales y de alto nivel con los tres poderes de la República, organismos internacionales, academia y otros, asegurando coherencia entre las políticas educativas y las prioridades nacionales.
- La atención de proyectos estratégicos tales como aquellos derivados del FEES 2026, Plan SEGURED, la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial en Educación (ENIA), el Programa de Reconstrucción Integral y Resiliente de Infraestructura Educativa (PROERI), todos alineados con los objetivos de innovación, inclusión y mejora continua de la gestión educativa.

El Despacho Ministerial operó como una instancia estratégica de coordinación, orientación y seguimiento de las acciones prioritarias del Ministerio de Educación Pública, enfocándose en la atención oportuna de los compromisos jerárquicos, la articulación con los tres Viceministerios y la gestión de la agenda institucional.

Durante el periodo de gestión, se implementaron mecanismos operativos para:

- El seguimiento sistemático de acuerdos y compromisos ministeriales.
- La articulación con Direcciones Regionales de Educación para la atención de gestiones territoriales.
- La coordinación de proyectos estratégicos asociados a infraestructura educativa, transformación digital, educación técnica y cooperación internacional.



- El fortalecimiento de los flujos internos de revisión, firma, control documental y trazabilidad institucional.

- **Plan estratégico y operativo de la dependencia**

Durante el período de gestión, el Despacho Ministerial dio seguimiento sistemático a la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) 2025, conforme a los lineamientos emitidos por la Dirección de Planificación Institucional. El seguimiento semestral para noviembre 2025 evidenció que las metas programadas se estructuraron en tres áreas estratégicas, con un total de catorce metas vinculadas a la Estrategia Educativa MEP, la Gestión de Operaciones Administrativas y los ejes de Inclusividad.

El análisis de avance, con base en los registros del Sistema de Planificación Institucional (SPI), reflejó un desempeño positivo, con un 65% de las metas clasificadas de conformidad con la hoja de ruta trazada, particularmente en las áreas de gestión administrativa e iniciativas de inclusión. Asimismo, se identificó que un 14% de las metas presentaron retraso sustantivo y otro 14% presentaron retraso difícilmente recuperable, asociados principalmente a limitaciones de cobertura territorial, dependencia de programaciones interinstitucionales y factores logísticos. Adicionalmente, un 7% de las metas no presentó avance.

El plan operativo del Despacho Ministerial se ejecutó mediante acciones desarrolladas de forma articulada por el propio Despacho, la Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género y la Unidad de Coordinación del Subsistema de Educación Indígena, fortaleciendo los mecanismos internos de coordinación y atención de los compromisos institucionales.

Entre los principales logros del periodo se encuentra el avance en los procesos de seguimiento a iniciativas de innovación pedagógica, inclusión y equidad, así como las acciones de coordinación y supervisión de las políticas educativas nacionales. En materia de inclusividad, se registró cumplimiento significativo en los procesos de asesoría y acompañamiento en temas de hostigamiento sexual, participación en mecanismos interinstitucionales y seguimiento a acciones de prevención de la violencia.

El informe de seguimiento también permitió identificar oportunidades de mejora, orientadas a fortalecer la coordinación interinstitucional, optimizar los canales de comunicación y reforzar los mecanismos de monitoreo oportuno, con el objetivo de mitigar los rezagos identificados y asegurar el cumplimiento integral de las metas establecidas para el cierre del período.



- **Marco filosófico de la dependencia**

El Despacho Ministerial actúa bajo el marco filosófico del Ministerio de Educación Pública; a saber:

Misión Institucional

El MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia.

Visión Institucional

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, como la rectora del sistema educativo costarricense mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia; orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada.

Valores institucionales y sus definiciones

❖ Compromiso

Es una decisión de vida de aceptación libre y conciencia de dar más de lo mínimo requerido. Con entrega, mística, honestidad y dedicación ante cualquier acción ejecutada a nivel laboral, personal y profesional; para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la organización.

❖ Respeto

Cuidar en el trato al otro, el valor y la dignidad que posee como persona humana, el entorno, atendiendo la particularidad sin imponer convicciones o creencias en congruencia con la normativa vigente.

❖ Transparencia

Conjunto de acciones coherentes con aspectos de la política institucional y la normativa vigente, para el acceso de la ciudadanía a información veraz, comunicándola de forma asertiva, que genere confianza y promueva la imparcialidad. Que dé cuenta de las actuaciones del MEP, de tal forma que permita la evaluación de su gestión.

❖ Responsabilidad



Es el cumplimiento continuo, consciente, diligente y oportuno de los deberes y obligaciones inherentes al cargo, según la normativa vigente, que conlleva al funcionario a asumir las consecuencias de sus actuaciones y tiene como finalidad la satisfacción del interés público.

- **Labor sustantiva**

A continuación, se describen las funciones sustantivas de la instancia.

Durante el período de gestión, la labor sustantiva del Despacho Ministerial se centró en la coordinación, articulación y acompañamiento técnico-político de los procesos estratégicos del Ministerio de Educación Pública, funcionando como instancia de enlace directo entre el señor Ministro, los Viceministerios, las Direcciones Regionales de Educación y las distintas dependencias internas, así como otras instancias externas.

El Despacho ministerial actuó como instancia de coordinadora para la conducción de la política educativa, la ejecución de los acuerdos del Consejo Superior de Educación y la debida aplicación del ordenamiento jurídico vigente. Su accionar se sustentó en los principios de rectoría, dirección superior y coordinación interinstitucional que caracterizan al Ministerio como ente rector del sistema educativo costarricense.

Entre las funciones sustantivas desarrolladas destacó la supervisión y seguimiento de los compromisos jerárquicos, la atención de solicitudes de alto nivel provenientes de Casa Presidencial, la Asamblea Legislativa y otros órganos de control, así como la gestión ante consultas legislativas, recursos de amparo y requerimientos interinstitucionales.

El Despacho Ministerial ejerció, además, un rol estratégico en la coordinación de proyectos de alto impacto vinculados con infraestructura educativa, transformación digital, educación técnica, inteligencia artificial aplicada a la educación, inclusión educativa y fortalecimiento de la gobernanza institucional. En este contexto, se brindó acompañamiento permanente a iniciativas y programas desarrollados con organismos multilaterales, otras instituciones del Estado y propios del Ministerio.

La labor sustantiva del Despacho se desarrolló bajo el marco filosófico del MEP, promoviendo de manera transversal los valores de compromiso, respeto, transparencia y responsabilidad, reflejados en una gestión caracterizada por la diligencia, la ética pública y la orientación al interés general. Asimismo, se impulsó una activa articulación interinstitucional y territorial con ministerios, instituciones autónomas, gobiernos locales, organismos de cooperación internacional y actores sociales, favoreciendo la atención de las desigualdades territoriales y el acceso efectivo a oportunidades educativas.



En conjunto, la labor sustantiva del Despacho Ministerial se orientó a asegurar el adecuado funcionamiento de la gestión ministerial, la continuidad de los procesos estratégicos y el fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional, contribuyendo al mejoramiento continuo de la gestión educativa y a la consolidación de una sociedad más inclusiva, integrada y respetuosa del derecho a la educación.

De forma complementaria, se fortalecieron los mecanismos de control interno y gestión documental, mediante la implementación de protocolos de registro, trazabilidad, revisión y resguardo de oficios, acuerdos y comunicaciones oficiales, asegurando la continuidad administrativa y la transparencia en la toma de decisiones, en coherencia con el valor institucional de la transparencia y el deber de acceso a la información pública.

• **Funciones**

Para el cumplimiento de sus funciones, la dependencia se articula con las siguientes instancias, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP, publicado en el Diario Oficial *La Gaceta* el 13 de febrero de 2014, mediante el cual se establece la organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública.

De acuerdo con la naturaleza de sus funciones y conforme el Decreto Ejecutivo N°38170, la organización administrativa del MEP se estructura en cuatro niveles de responsabilidad:

- Nivel Político
- Nivel Asesor
- Nivel Director
- Nivel Ejecutor

El Nivel Político corresponde a la dirección superior del Ministerio de Educación Pública y en primer término está conformado por el Despacho del Ministro de Educación Pública, el Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, el Viceministerio Académico y el Viceministerio Administrativo

Funciones principales:

- Dirección general de la política educativa nacional.
- Ejecución de las disposiciones emanadas del Consejo Superior de Educación (CSE).
- Conducción estratégica de la gestión ministerial.
- Ejercicio de las competencias técnico-administrativas asignadas por el ordenamiento jurídico.



El Nivel Asesor cumple un papel fundamental de apoyo técnico y especializado, proporcionando insumos para la toma de decisiones de las autoridades superiores. Entre sus funciones se encuentra el brindar asesoría técnica, jurídica y especializada, emitir criterios técnicos, recomendaciones y estudios específicos, así como acompañar la formulación de políticas, lineamientos y directrices institucionales.

Por su parte, el Nivel Director tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y supervisar la gestión de las direcciones nacionales y áreas técnicas, transformando las políticas educativas en planes, programas y proyectos concretos. Este nivel se encuentra conformado por las direcciones nacionales y técnicas del MEP, las Direcciones Regionales de Educación y las direcciones de programas y proyectos estratégicos, garantizando una adecuada articulación entre la definición de la política pública y su implementación operativa.

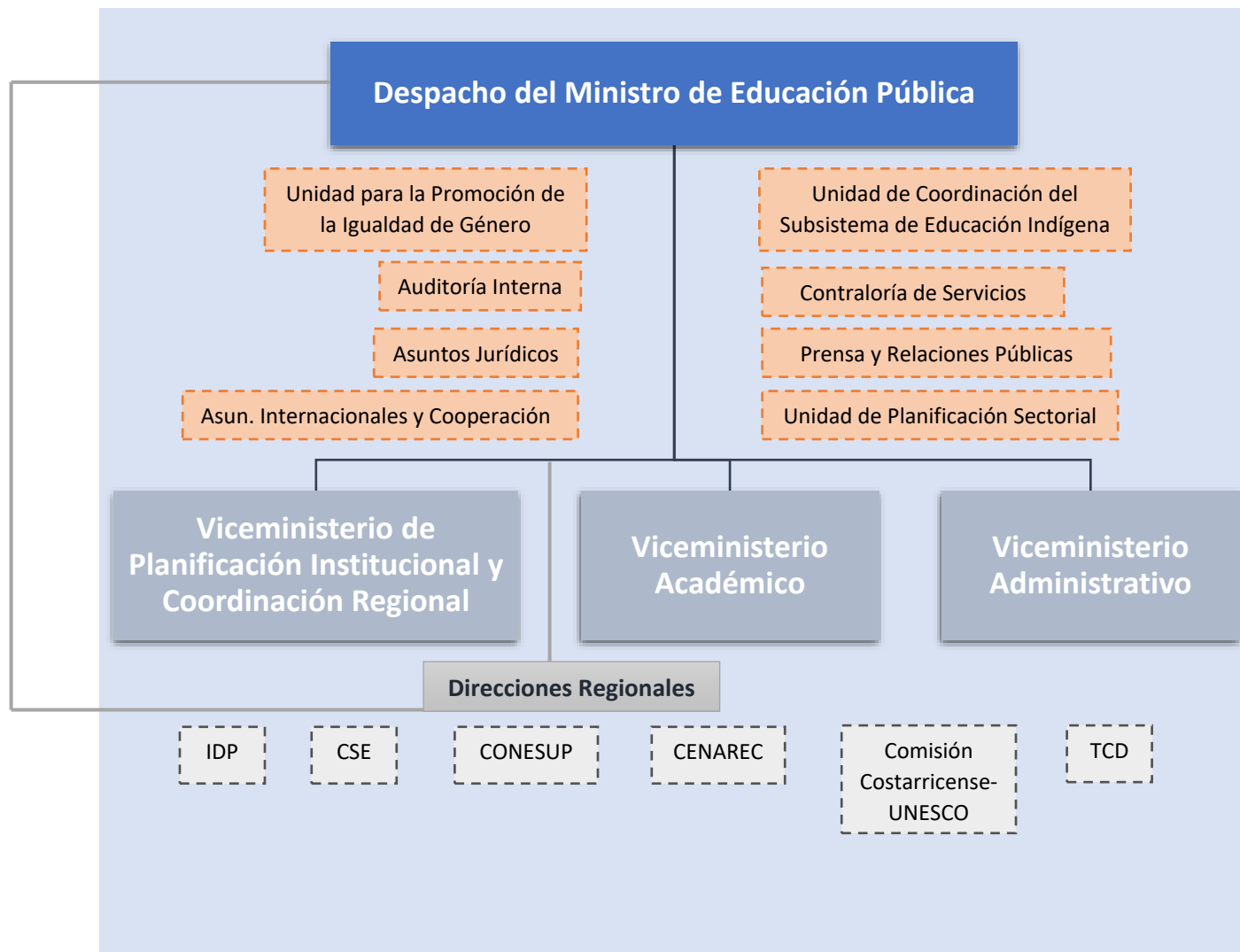
Finalmente, el Nivel Ejecutor constituye el componente operativo del sistema, encargado de la ejecución directa de los programas, proyectos y servicios educativos, la aplicación efectiva de las directrices emanadas de los niveles superiores y la atención directa de la comunidad educativa. Este nivel está integrado por los centros educativos públicos, los equipos técnicos regionales y el personal docente, administrativo y de apoyo que día a día materializan el derecho a la educación en todo el territorio nacional.

Adicionalmente, para el adecuado desarrollo de sus competencias y atribuciones, el Ministerio de Educación Pública cuenta con tres áreas de especialización, bajo la responsabilidad directa de los Viceministerios: el área de Planificación Institucional y Coordinación Regional, el área Académica y el área Administrativa, las cuales permiten una gestión técnica, eficiente y articulada conforme a las necesidades del sistema educativo costarricense y con la coordinación y liderazgo principal del Ministro de Educación Pública.



- Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de la instancia:



Fuente: Elaboración propia, 2025

En el siguiente enlace, se muestra el organigrama completo del MEP:

<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2024-04/organigrama.pdf>



- **Cambios en el entorno durante la gestión**

La siguiente tabla identifica los principales cambios externos (ordenamiento jurídico, económico, sociales, demanda de servicios, medioambientales, y avances tecnológicos) e internos (oferta de servicios, estructura organizacional, recurso humano, recurso presupuestario, infraestructura y equipamiento, tecnología disponible) que afectaron el quehacer de la dependencia durante el periodo:

- **Cambios Relevantes**

Despacho Ministerial

Fortalecimiento de la estructura organizacional

Durante este período de gestión, el Despacho Ministerial experimentó cambios orientados al fortalecimiento de su estructura organizativa, mediante la formalización y actualización de los perfiles de cargos, en coordinación con la Dirección de Gestión del Talento Humano. Este proceso permitió clarificar funciones, responsabilidades y competencias de los puestos, fortaleciendo la gestión del talento humano y la trazabilidad administrativa.

En total se elaboraron 10 perfiles de cargos ubicados en el Despacho Ministerial y que se consideran fundamentales para el desarrollo de sus labores, los cuales se detallan a continuación:

- Ministro(a) de Educación Pública
- Asesor Especializado
- Asesor Estratégico
- Asesor Profesional
- Enlace Legislativo
- Asistente de Gestión Presupuestaria
- Secretario(a) del Despacho Ministerial
- Asistente Administrativo
- Chofer del Despacho Ministerial
- Asistente Operativo



Reorganización interna de los procesos de trabajo

Se desarrollaron procesos de reorganización interna con el objetivo de optimizar los flujos de trabajo, mejorar la distribución de cargas laborales y fortalecer la coordinación temática entre los equipos de asesoría legal, seguimiento a Viceministerios, agenda ministerial y articulación con las Direcciones Regionales de Educación, lo que permitió fortalecer la eficiencia y oportunidad en las respuestas institucionales.



Fortalecimiento del equipo humano

Como parte de la evolución del entorno, se realizaron procesos de fortalecimiento del equipo humano mediante mecanismos de reclutamiento y reorganización interna, destacando la integración de una persona para apoyo administrativo a la Unidad de Coordinación del Subsistema de Educación Indígena, lo cual fortaleció el enfoque de inclusión, interculturalidad y atención diferenciada a poblaciones históricamente vulnerabilizadas.



Modernización de la gestión administrativa

Durante la gestión se impulsó la modernización de los procesos administrativos a través de la digitalización de flujos documentales, la implementación de matrices de control, mecanismos de trazabilidad y respaldos documentales, fortaleciendo los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Incremento en la articulación interinstitucional

El entorno institucional se caracterizó por un aumento significativo en la demanda de articulación interinstitucional, producto de compromisos de alto nivel con Casa Presidencial, la Asamblea Legislativa, organismos internacionales y proyectos de cooperación, lo que requirió un fortalecimiento constante de las capacidades de coordinación, gestión estratégica y respuesta oportuna del Despacho Ministerial.

Fortalecimiento del control de activos y orden administrativo

Durante el período de gestión se fortalecieron los mecanismos de control, registro y custodia de los activos del Despacho Ministerial, mediante procesos de verificación física, actualización de inventarios y coordinación permanente con el Departamento de Administración de Bienes. Estas acciones permitieron mejorar la trazabilidad de los bienes institucionales, ordenar la documentación de respaldo y fortalecer la cultura de responsabilidad patrimonial.

Asimismo, se impulsaron prácticas de ordenamiento administrativo, incluyendo la elaboración de informes de devolución, actas de entrega y oficios de seguimiento, lo que contribuyó a una gestión más transparente, organizada y alineada con la normativa vigente. Estas acciones sentaron bases más sólidas para la continuidad administrativa y el adecuado resguardo del patrimonio público.

Durante la gestión se impulsaron acciones concretas orientadas al saneamiento de inventarios, entre ellas:

- Revisión física de activos en las instalaciones del Despacho Ministerial.
- Localización progresiva de bienes pendientes mediante búsquedas internas y coordinación con otras dependencias.
- Elaboración y remisión de oficios formales de respuesta a la Dirección de Proveeduría Institucional y al Departamento de Administración de Bienes, con evidencia fotográfica y trazabilidad documental.

En este marco, se logró la localización de diversos activos previamente reportados como pendientes, tales como mobiliario, equipo informático y bienes tecnológicos, mediante comunicaciones oficiales debidamente registradas.



Se desarrolló una coordinación permanente con el Departamento de Administración de Bienes y unidades técnicas del MEP, lo que permitió:

- Documentar movimientos históricos de activos.
- Gestionar procesos de devolución, traslado o regularización.
- Fortalecer las prácticas de custodia, asignación de responsables y control interno.

Como resultado de este proceso, se localizaron activos adicionales que fueron reportados formalmente mediante oficios institucionales y actas de verificación, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas en la administración de bienes públicos.

Asimismo, se fortaleció la cultura administrativa asociada a la entrega formal de activos, considerando las disposiciones establecidas en el Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y las políticas internas del MEP.

Se promovió la elaboración y custodia de informes de devolución, declaraciones de entrega y actas de verificación, como instrumentos clave para la continuidad administrativa y la responsabilidad patrimonial de los jefes, conforme a los lineamientos vigentes

Ajustes en la gestión presupuestaria de viáticos

Durante el período de gestión se realizaron ajustes en la planificación y ejecución del presupuesto destinado a viáticos, con el fin de atender de manera oportuna los compromisos institucionales derivados de agendas estratégicas, giras territoriales, coordinación interinstitucional y participación en espacios de alto nivel. Estos ajustes permitieron optimizar el uso de los recursos, priorizar las actividades de mayor impacto y fortalecer los mecanismos de control y seguimiento del gasto, garantizando una gestión más eficiente, transparente y alineada con las necesidades operativas del Despacho Ministerial.

En el año 2025 se gestionó la reasignación de recursos presupuestarios para atender las necesidades operativas del Despacho, dentro del Programa Presupuestario 550. En el mes de octubre se solicitó el apoyo de la Dirección Financiera, la cual gestionó ante el Programa Presupuestario 550 la certificación de disponibilidad de las subpartidas 10501 y 10502, correspondientes a recursos que no serían ejecutados durante el IV trimestre. A partir de esta gestión, el 4 de noviembre de 2025 se remitió una solicitud formal al jefe del Programa, señor Reynaldo Ruiz Brenes, con el fin de obtener la asignación de recursos para cubrir compromisos previamente asumidos.

La solicitud se fundamentó en la necesidad de atender actividades ministeriales, coordinaciones interinstitucionales, acciones territoriales y eventos de alto nivel, desarrollados en articulación con la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH), la Unidad para la Promoción de la Igualdad de Género, la Unidad de Coordinación del Subsistema de Educación



Indígena y el área de Prensa Institucional. Se adjuntó un detalle técnico con los montos requeridos y las obligaciones pendientes, solicitando su priorización para no afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como para garantizar la continuidad de las actividades estratégicas programadas.

Activación de la Comisión Ministerial de Enlace para la Educación Indígena

Durante el período de gestión se logró la reanudación y activación formal de la Comisión Ministerial de Enlace para la Educación Indígena, en cumplimiento de la Resolución N.º 1545-MEP-2022, fortaleciendo los mecanismos de coordinación interinstitucional y el acompañamiento operativo del Subsistema de Educación Indígena, mediante la programación de sesiones ordinarias y la ejecución de agendas de trabajo vinculadas al Consejo Consultivo Nacional de Educación Indígena.

Gestión estratégica de agenda, articulación territorial e impulso de proyectos nacionales

Adicionalmente, se fortaleció la planificación, coordinación y ejecución de la agenda estratégica del Despacho Ministerial, optimizando la organización de giras institucionales, actos oficiales, reuniones de alto nivel y la atención de compromisos interinstitucionales. Asimismo, se consolidó un enfoque territorial en la gestión ministerial mediante la incorporación de análisis geográficos para la atención de problemáticas socioeducativas, particularmente en el acompañamiento a Direcciones Regionales de Educación y en la atención de territorios indígenas, fortaleciendo la toma de decisiones desde el abordaje integral del territorio. De forma complementaria, se impulsó la articulación y seguimiento de proyectos estratégicos de alcance nacional, vinculados a la infraestructura educativa, la transformación digital, la educación técnica, la inteligencia artificial aplicada a la educación y programas financiados por organismos multilaterales, que contribuyen al fortalecimiento de la gestión institucional y la modernización del sistema educativo.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

• Criterios de evaluación de los objetivos e indicadores de gestión

Los resultados que se observan a continuación han sido evaluados mediante la siguiente clasificación, considerando los criterios definidos por la Dirección de Planificación Institucional para evaluar indicadores de gestión para el POA.



RESULTADO	NOTACIÓN	
$\geq 100\%$		Cumplimiento óptimo
$\geq 90\%$ y $< 100\%$		Cumplimiento satisfactorio
$\geq 70\%$ y $< 90\%$		Cumplimiento moderado
$\geq 60\%$ y $< 70\%$		Cumplimiento insuficiente
$< 60\%$		Cumplimiento deficiente

Fuente: Departamento de Evaluación y Programación, DPI

Resumen de objetivos, metas e indicadores

Durante el período de gestión, el Despacho Ministerial ejecutó un total de 14 metas registradas en el Plan Operativo Anual (POA), distribuidas en tres áreas estratégicas: Estrategia Educativa, Gestión Administrativa e Inclusividad.

Metas registradas POA	Cantidad de metas	Porcentaje
Metas cumplidas conforme a lo planificado	9	65%
Metas con retraso sustantivo	2	14%
Metas con retraso difícilmente recuperable	2	14%
Metas sin avance	1	7%
Total	14	100%



Estas metas respondieron a 13 objetivos estratégicos, orientados principalmente al fortalecimiento de la gestión institucional, el acompañamiento a la política educativa y la promoción de entornos educativos inclusivos.

De conformidad con el seguimiento semestral realizado por la Dirección de Planificación Institucional (DPI), a noviembre del 2025 los resultados del Despacho Ministerial evidencian un desempeño mayoritariamente positivo en las áreas estratégicas de Gestión de Operaciones Administrativas e Inclusividad, con un número significativo de indicadores clasificados “De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada”.

En el ámbito de la Gestión de Operaciones Administrativas, los indicadores asociados al seguimiento de iniciativas de innovación pedagógica, inclusión y equidad, así como a la coordinación y supervisión de políticas educativas, alcanzaron niveles de ejecución del 60%, clasificados también como conformes con la Hoja de Ruta, reflejando una ejecución consistente en la implementación de acciones estratégicas desde el Despacho Ministerial.

En el eje de Inclusividad, se destacan logros relevantes como la ejecución de 84 procesos de asesoría en materia de hostigamiento sexual y acoso laboral (164,71% de cumplimiento), la participación de 76 centros educativos en el Servicio Comunal Estudiantil “*Alcemos la Voz*” (76,77%), así como la participación activa de la UPIG en 10 mecanismos de articulación nacional (71,43%). Asimismo, se registró una producción constante de informes técnicos requeridos por instancias nacionales e internacionales, con un avance del 57,89%, lo cual evidencia un desempeño sostenido en esta línea estratégica.

Por otra parte, se identificaron indicadores con rezagos sustantivos, particularmente en acciones vinculadas al diálogo intercultural con pueblos originarios (33,33%), cursos de autoformación en prevención de la violencia contra las mujeres (25%) y campañas de prevención de la discriminación y la violencia (16,67%). Estos resultados fueron clasificados como “con retraso sustantivo” o “con retraso difícilmente recuperable”, siendo las principales causas la dispersión geográfica de los territorios, la dependencia de articulaciones interinstitucionales y la necesidad de avales externos para la ejecución de determinadas iniciativas.

En términos generales, los resultados reflejan una gestión con avances significativos en los ejes de inclusión y gestión administrativa, así como la identificación clara de áreas de mejora, particularmente en procesos que dependen de actores externos o condiciones territoriales complejas, lo cual constituye un insumo relevante para la continuidad de la gestión institucional.



Contenido del POA 2025 - Gestión Administrativa

Áreas Estratégicas	Objetivo	Indicador	Meta
Gestión de Operaciones Administrativas.	Impulsar la mejora de la calidad educativa a través de iniciativas de innovación pedagógica, inclusión y equidad, en alineación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, la Política Educativa vigente y la Constitución Política.	Porcentaje de gestiones efectuadas para el seguimiento de iniciativas de innovación pedagógica, inclusión y equidad.	100%
Gestión de Operaciones Administrativas.	Fortalecer la colaboración interinstitucional y estratégica para generar valor público en el sistema educativo, promoviendo la mejora continua de los ambientes de aprendizaje y garantizando una atención oportuna a las necesidades prioritarias de la comunidad estudiantil, docente y administrativa.	Porcentaje de implementación de acciones estratégicas.	100%
Gestión de Operaciones Administrativas.	Generar Valor Público mediante una gestión estratégica orientada a resultados que genere coordinación entre instancias, optimización e integración de trámites y procesos, medidas de control y evaluación de su accionar.	Porcentaje de cumplimiento de metas de Gestión de Operaciones Administrativas.	100%
Gestión de Operaciones Administrativas.	Fortalecer la coordinación y supervisión de las políticas educativas nacionales mediante la formulación de lineamientos estratégicos y acciones de seguimiento, en cumplimiento de los principios de eficiencia, continuidad, calidad y servicio al interés público establecidos en la Constitución Política y en la Ley General de la Administración Pública.	Porcentaje de acciones implementadas desde el Despacho Ministerial para la coordinación y supervisión de las políticas educativas.	100%
Gestión de Operaciones Administrativas.	Fortalecer la coordinación y supervisión de las políticas educativas nacionales mediante la formulación de lineamientos estratégicos y acciones de seguimiento, en cumplimiento de los principios de eficiencia, continuidad, calidad y servicio al interés público establecidos en la Constitución Política y en la Ley General de la Administración Pública.	Porcentaje de lineamientos estratégicos emitidos desde el Despacho Ministerial para el seguimiento de las acciones implementadas por las tres áreas de especialización del MEP (Planificación Institucional y	100%



		Coordinación Regional, Académica y Administrativa).	
Inclusividad.	Formular, implementar y acompañar acciones institucionales que favorezcan la prevención, atención y denuncia de situaciones de discriminación y violencia contra las mujeres para el cumplimiento de lo dispuesto en el marco y convencionalidad internacional y normativa nacional.	Cantidad de procesos de asesoría grupal o individual en materia de hostigamiento sexual y acoso laboral por razones de género y otras faltas relacionadas.	51
Inclusividad.	Implementar el Servicio Comunal Estudiantil Alcemos la voz!, para la prevención y denuncia del hostigamiento sexual en el espacio educativo, para fomentar la prevención.	Cantidad acumulada de centros educativos que participan en el Servicio Comunal Estudiantil Alcemos la voz.	99
Inclusividad.	Impulsar acciones institucionales que fortalezcan el trabajo de las redes locales en la prevención y atención de la violencia contra las mujeres, garantizando el cumplimiento de la Ley de Creación del Sistema de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres.	Cantidad de acompañamientos brindados al INAMU y a las redes locales en la atención y prevención de la violencia contra las mujeres en los 82 cantones del país.	25
Inclusividad.	Promover la participación de centros educativos en la iniciativa Espacios Seguros, inscrita en la Ruta de Género presentada por el Gobierno de la República para la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	Cantidad de centros educativos participando en la iniciativa Espacios Seguros, inscrita en la Ruta de Género presentada por el Gobierno de la República.	18
Inclusividad.	Coordinar y participar en mecanismos vinculados a la promoción de la igualdad de género y la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	Cantidad de mecanismos en los que la UPIG participa como integrante o instancia coordinadora.	14
Inclusividad.	Elaborar informes requeridos por los mecanismos nacionales e internacionales relacionados con la promoción de la igualdad de género y la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	Cantidad de informes requeridos por los mecanismos nacionales e internacionales relacionados con la promoción de la igualdad de género y la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	19



Inclusividad.	Formular campañas para la prevención de la discriminación y violencia contra las mujeres en el empleo y la docencia para el cumplimiento de lo dispuesto en el marco de convencionalidad internacional y normativa nacional.	Cantidad de campañas para la prevención de la discriminación y violencia contra las mujeres en el empleo y la docencia para el cumplimiento de lo dispuesto en el marco de convencionalidad internacional y normativa nacional.	6
Inclusividad.	Implementar cursos de autoformación y con ayuda tutorial para el desarrollo de capacidades en relación con el tema de prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	Cantidad de cursos de autoformación en el tema de prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	4

Fuente: Elaboración Departamento de Programación y Evaluación de la DPI con datos POA del Despacho Ministerial, 2025.

Contenido del POA 2025 - Estrategia Educativa MEP (E.E MEP)

Ejes	Objetivo	Indicador	Meta
E.E.MEP Eje Estratégico: 3. Fomento del bienestar estudiantil. Resultado esperado: Apoyo a la inclusión cultural en los procesos educativos.	Fortalecimiento de los objetivos de la educación indígena en contribución al mejoramiento de la calidad educativa en los 24 territorios indígenas.	Porcentaje de ejecución de espacios de diálogo y coordinación de manera inclusiva con los pueblos originario durante 2025.	100%

Fuente: Elaboración Departamento de Programación y Evaluación de la DPI con datos POA del Despacho Ministerial, 2025.

Estado de avance según metas

Áreas/Ejes/Intervención Estratégica	Indicador	Logro -% semestral	Clasificación semestral
Inclusividad.	Cantidad de procesos de asesoría grupal o individual en materia de hostigamiento sexual y acoso laboral por razones de género y otras faltas relacionadas.	84 (164.71%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.



Inclusividad.	Cantidad acumulada de centros educativos que participan en el Servicio Comunal Estudiantil Alcemos la voz.	76 (76.77%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Inclusividad.	Cantidad de mecanismos en los que la UPIG participa como integrante o instancia coordinadora.	10 (71.43%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Gestión de Operaciones Administrativas.	Porcentaje de gestiones efectuadas para el seguimiento de iniciativas de innovación pedagógica, inclusión y equidad.	60% (60%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Gestión de Operaciones Administrativas.	Porcentaje de cumplimiento de metas de Gestión de Operaciones Administrativas.	60% (60%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Gestión de Operaciones Administrativas.	Porcentaje de acciones implementadas desde el Despacho Ministerial para la coordinación y supervisión de las políticas educativas.	60% (60%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Inclusividad.	Cantidad de informes requeridos por los mecanismos nacionales e internacionales relacionados con la promoción de la igualdad de género y la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	11 (57.89%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Gestión de Operaciones Administrativas.	Porcentaje de implementación de acciones estratégicas.	50% (50%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.
Gestión de Operaciones Administrativas.	Porcentaje de lineamientos estratégicos emitidos desde el Despacho Ministerial para el seguimiento de las acciones implementadas por las tres áreas de especialización del MEP (Planificación Institucional y Coordinación Regional, Académica y Administrativa).	50% (50%)	De conformidad con la Hoja de Ruta Trazada.



E.E.MEP Eje Estratégico: 3. Fomento del bienestar estudiantil. Resultado esperado: Apoyo a la inclusión cultural en los procesos educativos.	Porcentaje de ejecución de espacios de diálogo y coordinación de manera inclusiva con los pueblos originario durante 2025.	33.33% (33.33%)	Con retraso sustantivo según Hoja de Ruta.
Inclusividad.	Cantidad de cursos de autoformación en el tema de prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	1 (25%)	Con retraso sustantivo según Hoja de Ruta.
Inclusividad.	Cantidad de campañas para la prevención de la discriminación y violencia contra las mujeres en el empleo y la docencia para el cumplimiento de lo dispuesto en el marco de convencionalidad internacional y normativa nacional.	1 (16.67%)	Con retraso sustantivo difícilmente recuperable según Hoja de Ruta.
Inclusividad.	Cantidad de acompañamientos brindados al INAMU y a las redes locales en la atención y prevención de la violencia contra las mujeres en los 82 cantones del país.	4 (16%)	Con retraso sustantivo difícilmente recuperable según Hoja de Ruta.
Inclusividad.	Cantidad de centros educativos participando en la iniciativa Espacios Seguros, inscrita en la Ruta de Género presentada por el Gobierno de la República.	0 (0%)	Ausencia absoluta de progresión.

Fuente: Elaboración Departamento de Programación y Evaluación de la DPI con datos POA del Despacho Ministerial, 2025.

El seguimiento semestral del Plan Operativo Anual (POA) 2025 del Despacho Ministerial evidencia un desempeño institucional mayoritariamente favorable, con un 65% de las metas clasificadas de conformidad con la hoja de ruta, lo cual refleja una adecuada alineación entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, particularmente en los ejes de Gestión de Operaciones Administrativas e Inclusividad. Sin embargo, se identificaron brechas de gestión relevantes, evidenciadas en un 14% de metas con retraso sustantivo, un 14% con retraso difícilmente recuperable y un 7% sin avance, asociadas principalmente a factores logísticos, dependencia de articulaciones interinstitucionales y requerimientos de aval por parte de entes externos.



En virtud de lo anterior, se recomienda a la persona titular entrante de la Jefatura del Despacho Ministerial:

- Fortalecer los mecanismos de monitoreo continuo de metas, mediante la implementación de matrices de control y alertas tempranas que permitan identificar desviaciones oportunamente.
- Priorizar la gestión interinstitucional estratégica, estableciendo cronogramas vinculantes con las entidades externas de las cuales dependen ciertos indicadores.
- Optimizar los flujos de comunicación interna y coordinación, asegurando trazabilidad de acuerdos, responsables asignados y plazos definidos.
- Consolidar el uso del Sistema de Planificación Institucional (SPI) como herramienta de seguimiento y toma de decisiones.
- Implementar un esquema de evaluación periódica de riesgos operativos, que permita anticipar cuellos de botella logísticos y administrativos.
- Dar seguimiento específico a las metas con avance parcial, a fin de evitar comportamientos regresivos que afecten el desempeño anual.

Estas acciones permitirán fortalecer la capacidad de gestión del Despacho Ministerial, asegurar la continuidad de los procesos estratégicos y consolidar una gestión orientada a resultados, en coherencia con los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas que rigen la administración pública.

• **Administración de los recursos financieros asignados**

El Despacho Ministerial no administra directamente recursos financieros propios, por cuanto no cuenta con partidas presupuestarias independientes. La ejecución de las actividades operativas de la instancia se realiza mediante los recursos financieros asignados por el Programa Presupuestario 550 “Definición y Planificación de la Política Educativa”, principalmente para la atención de compromisos institucionales relacionados con giras de trabajo, viáticos, transporte y actividades de coordinación interinstitucional.

En este sentido, la gestión del Despacho se limita a la solicitud, priorización y justificación técnica de los recursos requeridos, mientras que la administración presupuestaria, registro contable y



control financiero corresponde a las instancias competentes del Ministerio, por lo que no aplica la presentación de ejecución presupuestaria propia de esta dependencia.

No obstante, se aprovecha este espacio para hacer referencia a la ejecución presupuestaria del Título 210: Ministerio de Educación Pública (fuente interna), con corte al 14 de noviembre de 2025, según el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF) y conforme a la información suministrada por la Dirección Financiera del Ministerio de Educación Pública:

RESUMEN DE LIQUIDACIÓN POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO INTERNA CON CORTE AL 14 DE NOVIEMBRE DEL 2025					
PROGRAMA PRESUPUESTARIO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			INCLUYENDO LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS PENDIENTE DE APLICACIÓN	
	% EJECUCIÓN	MONTO EJECUTADO (DEVENGADO EN MILLONES DE COLONES)	MONTO POR EJECUTAR (EN MILLONES DE COLONES)	% EJECUCIÓN	MONTO POR EJECUTAR (EN MILLONES DE COLONES)
550: Definición y Planificación de la Política Educativa	86.47%	532,721.35	83,373.96	86.47%	83,373.96
551: Servicios de Apoyo a la Gestión	80.94%	47,917.71	11,287.24	80.94%	11,287.24
553: Desarrollo Curricular y Vínculo al Trabajo	73.89%	10,305.73	3,642.58	73.89%	3,642.58
554: Infraestructura y Equipamiento del Sistema Educativo	83.18%	19,604.20	3,964.28	83.18%	3,964.28
555: Aplicación de la Tecnología a la Educación	62.30%	18,744.23	11,342.89	62.30%	11,342.89
556: Gestión y Evaluación de la Calidad	55.92%	2,113.36	1,665.93	55.92%	1,665.93
557: Desarrollo y Coordinación Regional	75.74%	65,071.36	20,847.49	75.74%	20,847.49
558: Programas de Equidad	84.33%	222,403.38	41,329.20	84.33%	41,329.20
573: Implementación de la Política Educativa	82.31%	1,335,885.21	287,080.37	82.31%	287,080.37
TÍTULO 210	82.92%	2,254,766.54	464,533.95	82.92%	464,533.95

Fuente: Liquidación Presupuestaria emitida del SIGAF al 14 de noviembre de 2025.

Notas:

- 1- EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA: Representa el porcentaje del Presupuesto Actual que se ha devengado.
- 2- INCLUYENDO LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS PENDIENTES DE APLICACIÓN: Refleja el efecto de las modificaciones presupuestarias en tránsito, presentadas al Ministerio de Hacienda.

4 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y ACCIONES ADOPTADAS PARA SU FORTALECIMIENTO

Todas las instituciones públicas, según lo establecido por la CGR, tienen la obligación de cumplir con la Ley General de Control Interno No. 8292, la cual busca la implementación de un sistema de Control Interno dentro de las instituciones, que se enfoque en “temas estratégicos y en la capacidad de las instituciones para lograr los objetivos que se han trazado” (CGR, s.f.).

Por lo que el artículo n°10 de dicha Ley define la responsabilidad del jerarca y del titular subordinado de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.



En este marco, la autoevaluación permitió identificar tanto fortalezas institucionales como oportunidades de mejora, especialmente en materia de gestión documental, control de activos, seguimiento de compromisos y trazabilidad de procesos.

Durante el último año de gestión, se implementaron acciones orientadas a fortalecer el sistema de control interno, priorizando la estandarización de procedimientos, el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y el mejoramiento de los flujos de información interna, con el propósito de garantizar una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Estado del control interno de la dependencia	
Fortalezas	Debilidades
Existencia de protocolos básicos de gestión documental y trazabilidad de oficios.	Falta de estandarización formal de algunos procedimientos internos.
Coordinación permanente con DGTH, Dirección Financiera, Administración de Bienes, DPI.	Falta de trazabilidad a las gestiones y requerimientos ingresados al Despacho Ministerial mediante correo oficial institucional.
Cultura de resguardo de información sensible y documentación oficial.	Necesidad de mayor automatización de registros y matrices de seguimiento.
Compromiso del equipo de trabajo con los principios de legalidad y transparencia.	Riesgo operativo asociado a alta carga de trabajo y limitación de personal.

Mejora del control interno de la dependencia	
Acciones desarrolladas para superar las debilidades	Resultados obtenidos
Fortalecimiento de los mecanismos y del equipo de gestión documental, así como la reestructuración interna del equipo de trabajo para la atención de temas prioritarios.	Mejora sustantiva en la organización, trazabilidad y tiempos de respuesta de la documentación oficial, así como mayor capacidad de reacción institucional ante asuntos estratégicos.
Implementación de matrices de control para seguimiento de oficios, acuerdos y compromisos institucionales.	Mayor orden, trazabilidad y control de los procesos internos.
Revisión y actualización de los registros de activos asignados al Despacho.	Mejora en la localización, custodia y control patrimonial.
Sensibilización interna sobre la importancia del control interno.	Mayor apropiación de buenas prácticas por parte del equipo de trabajo.



5 DISPOSICIONES EMITIDAS POR ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO

A continuación, se identifican las disposiciones o recomendaciones emitidas por la CGR, Contraloría de Servicios, Auditoría Interna, Defensoría de los Habitantes y Ministerio de Hacienda; que competen a esta dependencia y que fueron recibidas durante el periodo o de períodos anteriores pendientes de cumplimiento.

Durante el período de gestión, el Despacho Ministerial dio atención y seguimiento a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), principalmente relacionadas con la gestión, uso, trazabilidad y control de activos tecnológicos vinculados a programas estratégicos como FONATEL y PRONIE. Las acciones desarrolladas incluyeron la emisión de certificaciones, coordinación interinstitucional, remisión de oficios, realización de reuniones técnicas y fortalecimiento de los mecanismos de control, encontrándose algunas disposiciones cumplidas y otras en proceso conforme a los plazos establecidos.

Emisor	ID del informe	Fecha de recepción	Resumen de la disposición	Dependencia responsable	Estado actual	Observaciones
CGR	Orden N.° DFOE-CAP-ORD-00001-2025, inc. a)	19/03/2025	Establecer acciones para asegurar que los equipos tecnológicos del Proyecto 2 del Programa 3 del PNDT sean utilizados de manera efectiva por el estudiantado, garantizando su aporte al aprendizaje y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.	DRTE	En proceso de cumplimiento (documentación enviada)	Certificación DM-0620-2025 y oficios DRTE-CERT-011-2025 (Modelo de Gobernanza y orientaciones de uso). CGR solicitó información complementaria mediante oficio DFOE-SEM-1117-2025, atendida con oficio DM-0971-2025-FONATEL y DRTE-CERT-024-2025.
CGR	Orden N.° DFOE-CAP-ORD-00001-2025, inc. b)	19/03/2025	Implementar mecanismos que permitan la trazabilidad efectiva de los equipos tecnológicos del Proyecto 2 del Programa 3 del PNDT, registrando ubicación, estado y responsable	DRTE	En proceso de cumplimiento (documentación enviada)	Certificación DM-0620-2025 y oficios DRTE-CERT-012-2025 al 016-2025 (orientaciones para asesoría y seguimiento, actualización de inventario, protocolos de robo/hurto y garantías, directriz para resguardo y



			en un sistema actualizado.			conservación). Notificado el 10/04/2025.
CGR	Orden N.º DFOE-CAP-ORD-00001-2025, inc. c)	19/03/2025	Gestionar la redistribución inmediata de equipos en desuso o mal categorizados, priorizando centros con mayor necesidad y asegurando el trámite de fallas dentro del plazo de garantía.	DRTE	En proceso de cumplimiento	Se realizaron reuniones de seguimiento y solicitud de información a las dependencias. Se remitió el oficio DM-0799-2025 FONATEL Programa 3, con oficio DM-DVM-AC-DRTE-262-2025 y certificación DRTE-CERT-015-2025 y anexos, enviado el 19/05/2025.
CGR	Orden N.º DFOE-CAP-ORD-00001-2025, inc. d)	19/03/2025	Efectuar la evaluación del uso y aprovechamiento de la totalidad de los equipos tecnológicos del Proyecto 2 del Programa 3 del PNDDT, para tomar decisiones basadas en datos y optimizar el programa.	DRTE	En proceso de cumplimiento	Se han realizado reuniones de seguimiento, minutas y solicitudes de información a las dependencias. Se remitió oficio del Despacho Ministerial el 29/09/2025, con documentación de respaldo.
CGR	Orden N.º DFOE-DEC-ORD-00001-2025, num. 1	19/03/2025	Ejecutar acciones para garantizar el uso eficiente de los equipos tecnológicos del PRONIE (FOD), mitigar pérdidas por deterioro, obsolescencia o daño, y asegurar su adecuada administración como bienes de la Hacienda Pública.	DRTE	En proceso de cumplimiento y preparación de certificación	Envío y respuesta de oficios (DM-0477-2025, DFOE-SEM-0816-2025 y DFOE-DEC-4058-2025). Reuniones de seguimiento, cronograma de entrega de insumos con VMAD, DRTE, DIG, Oficialía Mayor, Proveduría y Servicios Generales. Se remitió el 19/05/2025 el oficio DM-0796-2025 con la certificación DRTE-CERT-023-2025 y anexos.



CGR	Orden N.º DFOE-DEC-ORD-00001-2025, num. 2	19/03/2025	Efectuar la evaluación del uso y aprovechamiento de la totalidad de los equipos tecnológicos del programa, así como de la eficiencia en la gestión de los recursos públicos, en un plazo de seis meses.	DRTE	En proceso de cumplimiento y preparación de certificación	Envío y recepción de oficios DM-0477-2025, DFOE-SEM-0816-2025 y DFOE-DEC-4058-2025. Se mantienen reuniones de seguimiento y elaboración de la certificación de evaluación.
-----	---	------------	---	------	---	--

Fuente: Elaboración propia, año 2025

Otras disposiciones de importancia

Emisor	ID del informe	Resumen	Dependencia responsable	Estado actual	Observaciones
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00011-2021, disp. 4.4	Remitir certificaciones de avance de la implementación de los mecanismos definidos para la planificación estratégica institucional del recurso humano.	DGTH y DPI	Documentación en análisis por parte de la CGR	DGTH envió informe de avance (25/02/2025) y cronograma; se remitieron DMS-0082-2025, DVM-A-DGTH-03730-2025 y DM-0805-2025; en espera de respuesta de la CGR.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00016-2021, disp. 4.5	Remitir certificación de la divulgación de la política presentada ante el CSE.	DDC-VMAC	Vencido	DMS-0147-2025 informa que la política está en revisión en el CSE (oficio CSE-SG-442-2025). CSE remite observaciones mediante CSE-SG-491-2025; se está a la espera de ajustes por parte del VMACAD.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00016-2021, disp. 4.6	Remitir certificación que acredite la definición y oficialización de la normativa interna para instrumentalizar la política de prestación del servicio educativo a distancia y los informes de avance de su implementación.	DDC-VMAC	Vencido	Misma gestión que la disp. 4.5: DMS-0147-2025 explica que el proceso está en el CSE; se esperan ajustes del VMACAD para continuar con la atención ante la CGR.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-	Remitir certificación sobre la definición, oficialización y divulgación de las	DGEC y DPI	Vencido	Se otorgó prórroga al 26/05; se remitieron DM-0696-2025 y DM-0695-



	00009-2022, disp. 4.3	orientaciones estratégicas institucionales sobre la calidad de la educación y de los mecanismos para su implementación.			2025 (05/05). El 11/06/2025 la DGEC envió el plan de calidad y matriz con anexos para aprobación del ministro; pendiente de aprobación del VMACAD.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00009-2022, disp. 4.4	Remitir certificación sobre la definición, oficialización e inicio de implementación del proceso de planificación estratégica de la evaluación de la calidad.	DGEC y DPI	Vencido	Igual gestión que en disp. 4.3; documentación remitida a la CGR (DM-0696-2025 y DM-0695-2025) y plan de calidad enviado para aprobación ministerial; pendiente de aprobación del VMACAD.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00012-2022, disp. 4.3	Remitir certificación que acredite la definición, oficialización e implementación del modelo de gobernanza de la infraestructura educativa.	DIE y Viceministerio de Planificación	Vencido	Se solicitó prórroga al 30/05. Se remitió oficio DVM-A-DIE-0401-2025 y certificación DM-0859-2025 (modelo de gobernanza). Estado: enviado y notificado a la CGR.
CGR	Informe DFOE-CAP-IF-00016-2022, disp. 4.3	Atención de disposición relativa a la gestión de recursos tecnológicos destinados a los procesos de enseñanza y aprendizaje.	DRTE	Documentación en análisis por parte de la CGR	Notificado mediante DM-0629-2025 el 23/04/2025; la documentación se encuentra en análisis de la CGR.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00006-2023, disp. 4.4	Remitir certificación sobre la definición, oficialización y divulgación de directrices que establezcan la visión integral y sistémica de la transformación digital y los mecanismos de coordinación del sector educación.	DRTE	Vencido	Atendido mediante DM-0537-2025 y Circular DM-0533-2025; la CGR registra la disposición como notificada al 31/03/2025.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00006-2023, disp. 4.5	Remitir certificación sobre la definición y oficialización de la estrategia para la transformación digital y un informe de avance de su implementación.	DRTE	Vencido	Atendido con DM-0537-2025 y Circular DM-0533-2025; certificación y estrategia notificadas el 31/03/2025 ante la CGR.
CGR	Informe DFOE-	Remitir certificación sobre acuerdos de la propuesta de	DDC-VMAC	En proceso	Propuesta remitida a firma ministerial mediante DM-



	CAP-IAD-00008-2023, disp. 4.3	mejoramiento y transformación de la educación para personas jóvenes y adultas y su divulgación.			0703-2025 (02/05); notificada a la CGR el 16/05/2025. Continúa proceso de seguimiento desde VMACAD.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00011-2023, disp. 4.3	Remitir certificación sobre la definición, formalización y publicación de metas de tasas de escolaridad brutas y netas para la educación preescolar obligatoria por ciclo y por DRE.	DEPI-DDC y VMPI-CR	Vencido	Se otorgó prórroga al 08/05; se notificó cumplimiento mediante DM-0738-2025 el 16/05/2025.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00011-2023, disp. 4.4	Remitir certificación de la estrategia para reducir brechas en mediación pedagógica del personal docente y directivo de educación preescolar, incluyendo cronograma, responsables e informe de implementación.	DEPI-DDC y VMPI-CR	En proceso / finalizado para la CGR	Se remitió informe de avance (DM-DVM-AC-0444-2025) y posteriormente DM-0867-2025 (17/06/2025). El CSE envió certificación a la CGR; el reporte la consigna como FINALIZADO.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00012-2023, disp. 4.3	Disposición relativa a la planificación integral del sistema educativo (alineamiento de instrumentos y procesos).	DPI	Documentación en análisis por parte de la CGR	Certificaciones y documentación remitidas; se encuentra en revisión de la CGR.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00012-2023, disp. 4.4	Atender requerimientos sobre la política de planificación integral del sistema educativo.	DPI	Documentación en análisis por parte de la CGR	Se remitió certificación DM-1567-2024 sobre remisión de la política al CSE.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00012-2023, disp. 4.5	Implementar mecanismos para la planificación integral del sistema educativo, conforme a la disposición de la CGR.	DPI	Documentación en análisis por parte de la CGR	El 29/05/2025 se remiten certificaciones DM-0849-2025 (4.6) y DM-0850-2025 (4.5) como evidencia de atención.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00012-2023, disp. 4.6	Remitir certificación sobre definición y oficialización de mecanismos de planificación integral y su seguimiento.	DPI	Documentación en análisis por parte de la CGR	Misma gestión de la disp. 4.5: certificaciones DM-0849-2025 y DM-0850-2025 remitidas el 29/05/2025.



CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00012-2023, disp. 4.7	Dos meses después de la remisión de la política, remitir certificación con los acuerdos sobre dicha propuesta y su divulgación.	DPI	En proceso	DM-1567-2024 acredita remisión al CSE; CSE devuelve la política con observaciones (CSE-SG-0088-2025). Se envían respuestas mediante DM-0849-2025 y DM-0850-2025; circular comunicada con DM-0047-2025.
CGR	Informe DFOE-FIP-IAC-00001-2024, disp. 3.8	Remitir certificación que acredite que los ajustes de la fase IV del sistema Integra II fueron implementados.	DPI-DF / Dirección Financiera	En proceso	Fecha límite 30/07/2025. Se coordina con DGTH y financiero para la atención; pendiente certificación final.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00003-2024, disp. 4.4	Remitir certificación sobre acciones para atender brechas en resultados de aprobación y desarrollo de habilidades en secundaria académica diurna, y plan de implementación con informes de avance.	DDC-VMAC	En proceso	Plan de acción elaborado y enviado al Despacho (DM-DVM-AC-0535-2025). Se prepararon DM-0681-2025 y DM-0701-2025 para oficialización y remisión a la CGR; se notificó el 16/05/2025.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00003-2024, disp. 4.5	Remitir certificación sobre acciones para atender brechas en el costo por alumno en centros incluidos en la auditoría, con plan e informes de avance.	VMPI	En proceso	Certificación emitida con DM-0851-2025 (30/05). Mediante DFOE-SEM-1124-2025 se solicitó ampliación, a entregar el 26/06/2025; se coordinan insumos con VMPI.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00006-2024, disp. 4.4	Remitir certificación sobre acciones para el involucramiento de la comunidad educativa que mejoren la cultura escolar, permanencia y éxito escolar, con plan e informes de avance.	VMAC-VMPI	En proceso	Fechas clave: 30/06/2025 para certificación y 30/09/2025 y 30/01/2026 para informes. Se encuentra en desarrollo desde VMACAD.
CGR	Informe DFOE-CAP-IAD-00006-2024, disp. 4.5	Remitir certificación sobre acciones para operativizar funciones y actividades de las personas directoras, con plan e informes de avance.	VMAC-VMPI	En proceso	Plazos: 30/06/2025 para certificación y 14/11/2025 y 23/04/2026 para informes. En formulación desde VMACAD.
CGR	Informe DFOE-	Remitir certificación sobre acciones para establecer	VMAC-VMPI	En proceso	Plazos de informes 28/11/2025 y 30/04/2026;



	CAP-IAD-00006-2024, disp. 4.6	instrumentos de apoyo técnico y acompañamiento docente y herramientas de gestión administrativa, con plan e informes de avance.			se trabaja en la definición y formalización de los instrumentos de apoyo para directores y docentes.
--	-------------------------------	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por asesoría del DM, año 2025

6 ESTADO ACTUAL DEL ARCHIVO DE GESTIÓN

Durante el período de mi gestión como jefatura del despacho ministerial se dio cumplimiento a los procedimientos establecidos en el Manual de Gestión Documental del Ministerio de Educación Pública, así como a las disposiciones de la Ley N.º 7202, Ley del Sistema Nacional de Archivos, particularmente en lo referente al registro, organización, selección, conservación y preparación de la documentación con valor histórico para su futura transferencia al Archivo Nacional.

Adicionalmente, se fortalecieron los mecanismos de resguardo de la información institucional mediante:

- Registro paralelo de documentación en el sistema Visión 20/20.
- Organización y almacenamiento en la unidad de disco duro institucional del Despacho Ministerial.
- Implementación de un sistema de respaldo en espejo en dos unidades físicas de almacenamiento, a partir de la asignación de una nueva unidad de disco duro, garantizando la duplicación sistemática de la documentación.

Este esquema permitió consolidar un plan de contingencia documental, reduciendo el riesgo de pérdida de información y asegurando la trazabilidad y disponibilidad de los expedientes ante eventuales fallos técnicos o deterioro físico de los dispositivos de almacenamiento.

En cumplimiento del artículo 53 de la Ley 7202, en referencia al proceso de cierre de la Administración Chaves Robles 2022-2026, el Despacho Ministerial durante el último año ha participado activamente en los procesos de formación, acompañamiento técnico y verificación documental, entre ellos:

- Convocatoria formal al taller de transferencia documental mediante el oficio DGAN-DG-030-2025, recibido el 21 de enero de 2025.



- Participación en el taller oficial de transferencia de documentos el 19 de febrero de 2025, realizado en las instalaciones del Archivo Nacional.
- Seis (6) visitas técnicas realizadas por el Archivo Central del MEP durante los meses de marzo, junio, agosto, setiembre y octubre de 2025, que permitieron la revisión, clasificación, depuración y eliminación autorizada de documentación sin valor histórico correspondiente a los años 2019–2023.

Asimismo, se atendieron visitas técnicas del Archivo Nacional los días 19 de junio de 2025 (presencial) y 14 de octubre de 2025 (virtual), acompañadas por funcionarias acreditadas, y respaldadas mediante los oficios CARTA-DGAN-DG-347-2025 y DMS-0308-2025, así como por las respectivas guías de verificación documental remitidas oficialmente al Despacho Ministerial.

Como parte del proceso de control documental, se ejecutó la separación de documentación sin valor histórico, la cual, conforme a los plazos de vigencia definidos en la tabla de temporalidades aprobada para el Despacho Ministerial, quedará programada para eliminación definitiva en los años 2026 y 2027.

Actualmente, se encuentra en curso el proceso de selección, clasificación y listado de documentación digital válida correspondiente a los años 2022, 2023, 2024 y 2025, quedando pendiente la coordinación de nuevas visitas técnicas por parte del Archivo Central del MEP para la validación final y autorización de transferencia al Archivo Nacional.

7 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA

El clima y la cultura organizacional de la dependencia se caracterizaron, de manera general, por un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, con un enfoque en la mejora continua, la comunicación y el trabajo interinstitucional. No se registran conflictos laborales de carácter formal ni procesos disciplinarios activos a lo interno que afecten el funcionamiento general de la dependencia.

Se evidenciaron diversos factores que incidieron en la dinámica organizacional de la dependencia, asociados principalmente a la elevada carga operativa derivada de la atención de procesos estratégicos de alcance institucional, a las exigencias propias del cumplimiento de plazos establecidos por los órganos de control externo, particularmente en materia de seguimiento a disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, así como a la



necesidad permanente de articulación técnica y administrativa con múltiples direcciones, unidades y despachos de nivel jerárquico superior, lo cual ha requerido altos niveles de planificación, coordinación interinstitucional y gestión oportuna de los procesos.

Se consolidaron prácticas institucionales orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y la corresponsabilidad en la toma de decisiones, así como a la promoción de una comunicación asertiva y la atención de situaciones operativas. Asimismo, se impulsó un estilo de liderazgo basado en el respeto, la escucha activa y el acompañamiento técnico permanente. De forma complementaria, se desarrollaron acciones sistemáticas para fortalecer el clima organizacional, mediante la realización de reuniones periódicas de coordinación, el establecimiento de mecanismos de priorización de tareas, la generación de espacios de realimentación constructiva y el fortalecimiento de una cultura de cumplimiento, transparencia y rendición de cuentas.



8 ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES

De acuerdo con el artículo n°5, inciso j) del Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y reforma al Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, se establece como parte de las responsabilidades del jerarca y titular subordinado de la Administración Central: *“Velar para que todo funcionario que cese en sus funciones entregue todos los bienes encargados a su custodia”*. **Si el jefe inmediato, por olvido u otra razón, omitiere este requisito, asume la responsabilidad por los faltantes y daños que posteriormente se encuentren** (El subrayado no corresponde al original).

Cada jerarca o titular subordinado en cumplimiento del artículo 7, inciso c) del Decreto N° 40797- H, denominado Reglamento para el registro y control de bienes de la administración central y reforma Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, tiene la responsabilidad de: *“Informar y devolver por inventario todos los bienes que tiene a su cargo cuando cese en sus funciones, sea trasladado o por el motivo que fuera a la jefatura inmediata”*.

Para tal efecto, es obligatorio efectuar la entrega de los activos junto con los documentos que se señalan a continuación:

- a. La Declaración para la Entrega Formal de Activos, debidamente firmado.
- b. El Formulario para el Control de Activos modalidad “inventario” (generado desde el sistema SICAMEP), debidamente firmado.
- c. El Formulario de Control de Activos en Arrendamiento, debidamente firmado
- d. Y un oficio de informe del resultado de la verificación física del inventario. (Los titulares subordinados, deberán coordinar con la jefatura inmediata la verificación física del inventario de bienes que entregan, como resultado de la verificación debe emitirse un informe en el cual conste el listado de bienes localizados y no localizados. Este documento debe contar con la firma de la persona colaboradora que verifica los bienes y del titular subordinado responsable de los activos).

Para los funcionarios (as) que ocupen los siguientes puestos, deben coordinar con el Departamento de Administración de Bienes, la verificación física de su inventario:

- Ministro (a) de Educación Pública.
- Viceministro (a) Administrativo.
- Viceministro (a) Académico.
- Viceministro (a) Planificación y Coordinación Regional.



- Oficial Mayor.
- Directores de Oficinas Centrales.

Los demás titulares subordinados, deberán coordinar con la jefatura inmediata la verificación física del inventario de bienes que entregan.

Como resultado de la verificación física de los activos, debe emitirse un informe en el que conste el listado de bienes localizados y no localizados, el cual debe firmar tanto el funcionario(a) que verifica como el titular subordinado responsable de los activos. Se debe anexar copia del informe de verificación física de los inventarios. En caso de presentarse faltantes de bienes relacionados con hurto, robo, pérdida o desaparición, deberá anexar los informes que se hayan generado al respecto y las denuncias interpuestas ante la autoridad judicial competente.



9 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES

A continuación, se describe el estado de los proyectos y actividades pendientes de concluir:

- Se mantiene en curso el seguimiento a las matrices de proyectos presidenciales, particularmente las relacionadas con regiones prioritarias (Limón, Brunca, Puntarenas, Guanacaste, Huetar Norte y Cartago), las cuales deben continuar actualizándose periódicamente para informar a la Presidencia de la República.
- Continúa en desarrollo el seguimiento a los denominados “Proyectos Estrella” solicitados por Casa Presidencial, especialmente en lo relativo al proceso del FEES y los temas de conectividad y formación tecnológica, los cuales requieren informes quincenales de avance.
- El proyecto “Calidad y Eficiencia del Sistema Educativo en Costa Rica: Formando el Capital Humano del Futuro” (crédito con el BID y BIRF) se encuentra en etapas de validación final para remisión al Ministerio de la Presidencia y su presentación ante la Asamblea Legislativa.
- Asimismo, se mantienen en seguimiento los proyectos de cooperación con CAF, así como el desarrollo de los lineamientos de ciudadanía digital y ética en inteligencia artificial impulsados en coordinación con UNESCO y organismos internacionales.
- Se encuentra en proceso el seguimiento a las metas rezagadas del PND informadas por la DPI, así como el proceso vinculado al IPM-INEC, el cual requiere validación por parte del Despacho.
- Continúan pendientes de cierre o formalización los siguientes instrumentos normativos y de gestión institucional: el Reglamento de Alta Dotación, el Reglamento de Parauniversitarias, el Convenio MEP–SINIRUBE, y el fortalecimiento de la Comisión IMAS–IMPULSA–MEP.
- Memoria Institucional 2022-2026.
- Pendientes dos procesos de nombramiento en dos plazas vacantes a la fecha del cierre de mi periodo como jefatura de despacho, ya la DGTH comunicó el registro de oferentes:
 - VACANTE 1447331 TÉCNICO DE SERVICIO CIVIL 3 DERECHO - PUESTO 400964
 - VACANTE 1439808 OFICINISTA DE SERVICIO CIVIL 2 LABORES VARIAS DE OFICINA PUESTO 400104



10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, durante mi período de gestión, el Despacho Ministerial fortaleció su rol estratégico como instancia de articulación, coordinación y seguimiento de los principales procesos sustantivos del Ministerio de Educación Pública. La gestión desarrollada desde la jefatura del Despacho Ministerial permitió consolidar un modelo de gestión estratégica, articulación interinstitucional y acompañamiento técnico-político que fortaleció el funcionamiento del Ministerio de Educación Pública en un contexto de alta complejidad institucional.

A lo largo de este período, se logró fortalecer la organización interna del Despacho, optimizar los mecanismos de control administrativo, fortalecer la gestión documental y consolidar esquemas de seguimiento a proyectos prioritarios y disposiciones de los órganos de control.

Las labores se orientaron a garantizar la continuidad operativa de los procesos sustantivos, el fortalecimiento de los equipos de trabajo, la mejora de la trazabilidad institucional y la atención de los compromisos de alto nivel, incorporando de manera transversal un enfoque territorial, técnico y estratégico en la toma de decisiones.

La gestión se desarrolló en un entorno marcado por desafíos estructurales y sistémicos acumulados a lo largo de varios años, lo que exigió capacidades de adaptación, priorización y reorganización de los procesos internos para mitigar brechas históricas y responder a las exigencias institucionales. Pese a estas condiciones, se lograron avances sustantivos en materia de gobernanza, coordinación interjerárquica, cultura institucional y control administrativo.

En términos generales, el desempeño del Despacho Ministerial durante este periodo se valora como satisfactorio, dado el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales, la consolidación de prácticas orientadas a la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua, así como el fortalecimiento del trabajo colaborativo como base para la gestión pública.

Concluyo mi servicio con profundo agradecimiento por la oportunidad brindada por esta valiosa institución, así como por el respaldo y el trabajo conjunto con las personas funcionarias con quienes tuve el privilegio de colaborar. Tal como se expuso a lo largo de este informe, fue posible optimizar, ordenar y fortalecer diversos procesos institucionales; no obstante, persisten desafíos que deberán continuarse atendiendo. Confío en que estos desafíos serán gestionados adecuadamente, con base en el compromiso del personal y en el fortalecimiento de los procesos impulsados durante este período.

Adicionalmente, durante este período de gestión se incorporó de manera sistemática la visión geográfica en la gestión institucional, lo que permitió contextualizar la formulación e implementación de políticas, proyectos y programas educativos a partir de un abordaje



territorial, con enfoques de sostenibilidad, equidad y desarrollo local. Este enfoque fortaleció la comprensión integral de las dinámicas socioeducativas del país y aportó criterios técnicos para la toma de decisiones.

De manera complementaria, se coordinó y supervisó el accionar de los tres Viceministerios del Ministerio de Educación Pública, garantizando la articulación interjerárquica, el seguimiento de compromisos institucionales y la ejecución de los objetivos estratégicos definidos por el Despacho Ministerial. Asimismo, se fortaleció la articulación con las Direcciones Regionales de Educación, permitiendo atender, dar seguimiento y coordinar gestiones institucionales desde una perspectiva territorial, lo que contribuyó a una gestión ministerial más coherente con las realidades locales.

Principales logros alcanzados:

1. Fortalecimiento de la organización administrativa del Despacho Ministerial, mediante la estructuración de funciones, mejora de flujos de trabajo y definición de responsabilidades internas.
2. Elaboración y actualización de perfiles de puestos, contribuyendo a la estandarización de funciones, competencias y líneas de reporte del equipo de trabajo.
3. Mejora de los procesos de control, custodia y trazabilidad de activos, mediante la actualización de inventarios, protocolos de resguardo y fortalecimiento de los mecanismos de control interno.
4. Fortalecimiento de la gestión documental, mediante la implementación de mejores prácticas de registro, respaldo, organización y trazabilidad de la correspondencia y documentos oficiales.
5. Consolidación de mecanismos de seguimiento a disposiciones de entes de control, especialmente en la atención de órdenes y disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República y la Auditoría Interna.
6. Optimización de los procesos de coordinación interinstitucional, fortaleciendo la articulación con Viceministerios, Direcciones de oficinas centrales, Direcciones Regionales y otras instituciones del Estado.
7. Mejora en la planificación y ejecución de la agenda estratégica del Despacho, incluyendo giras, actos oficiales, reuniones de alto nivel y atención de compromisos institucionales.
8. Fortalecimiento de la articulación territorial, mediante la integración de análisis geográficos y enfoque territorial en la atención de problemáticas socioeducativas y gestión regional y en territorios indígenas.
9. Impulso de proyectos estratégicos de impacto nacional, incluyendo procesos vinculados a infraestructura educativa, transformación digital, educación técnica, inteligencia artificial en educación y programas financiados por organismos multilaterales.



11 ANEXO



dev. equipo Jhoely
Mora Madrigal.pdf